

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Desarrollo de una guía metodológica para la gestión de proyectos culturales de la
Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal - AFROMUZA

ELIZABETH ZÚÑIGA DÍAZ GRANADOS

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

San José, Costa Rica

Junio de 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Ing. Mónica González
PROFESOR TUTOR

Ing. Osvaldo Martínez
LECTOR No.1

Ing. Paula Villalta Olivares
LECTOR No.2

Elizabeth Zúñiga Díaz Granados
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios y la Santísima Virgen María, mi fuente de amor y entrega.

AGRADECIMIENTOS

A Dios ante todo, por brindarme la oportunidad de lograr esta meta que siempre fue un sueño, y ahora es una valiosa realidad.

A mis padres, que desde el cielo me dieron fortaleza para seguir educándome.

A mis hijos Valeria y Nicolás, mis hermanas y amigos que me apoyaron incondicionalmente durante todo el período de la maestría, la tesis y demás...

A mis estimadas amigas de la Fundación Afromuza, por sus saberes y grandeza de corazón.

A mí admirada tutora, Ingeniera Mónica González por sus palabras de aliento y comprensión cuando más lo necesitaba. Por compartir de forma tan desinteresada y profesional todos sus conocimientos y experiencia.

A mi súper asistente Vanessa Romero, por su compromiso en ayudarme a sacar adelante este trabajo.

En especial a mis amigos y cómplices Ricardo, Guillermo, Hugo, Angelita, Eucaris y mininos...sin ustedes no lo habría logrado.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Problemática	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivo General	6
1.5 Objetivos Específicos	6
1.5.1 Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	6
1.5.2 Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afrodescendiente de Zarzal.	6
1.5.3 Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	6
1.5.4 Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.	6
1.5.5 Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	6
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Institucional	7
2.1.1 Antecedentes de la Institución	7
2.1.2 Misión y Visión	8
2.1.3 Estructura organizativa	9
2.1.4 Productos que ofrece	11
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	13
2.2.1 Proyecto	13
2.2.2 Administración de Proyectos	13
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	14
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	16
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	18
2.3 Las guías metodológicas para la gestión de proyectos como una herramienta para la inclusión de las comunidades afrodescendientes en el entorno social	25
2.3.1 Población Afro descendiente en Colombia	25
2.3.2 Líderes en metodologías para la Gestión de Proyectos	26
3 MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Fuentes de Información	28
3.1.1 Fuente Primaria	29
3.1.2 Fuentes Secundarias	30
3.2 Métodos de Investigación	32

3.2.1	Método analítico-Sintético.....	33
3.2.2	Método Inductivo-deductivo	34
3.3	Herramientas	35
3.4	Supuestos y Restricciones	37
3.5	Entregables.....	39
4	DESARROLLO	42
4.1	Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.....	42
4.2	Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de zarzal	50
4.2.1	Propuesta para la Gestión de la Integración.....	53
4.2.2	Propuesta para la Gestión del Alcance	79
4.2.3	Propuesta para la Gestión del Tiempo	106
4.2.4	Propuesta para la Gestión de los Costos	117
4.2.5	Propuesta para la Gestión de la Calidad del Proyecto.....	131
4.2.6	Propuesta para la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	144
4.2.7	Propuesta para la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	155
4.2.8	Propuesta para la Gestión del Riesgo.....	164
4.2.9	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	174
4.2.10	Gestión de los Interesados del Proyecto.....	185
4.3	Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.....	196
4.4	Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.....	196
4.5	Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto	199
5	CONCLUSIONES	202
6	RECOMENDACIONES	205
7	BIBLIOGRAFÍA.....	208
8	ANEXOS.....	211
	Anexo 1: ACTA DEL PFG	211
	Anexo 2: Estructura de Desglose de Trabajo – EDT.....	217
	Anexo 3: Cronograma del PFG Afromuza	220
	Anexo 4: Plantilla Acta de Constitución Del Proyecto	222
	Anexo 5: Plantilla de aceptación formal de cierre del Proyecto	225
	Anexo 6: Plantilla para diligenciar las lecciones aprendidas del proyecto	226
	Anexo 7: Plantilla para diligenciar el Acta de Reuniones del Proyecto	228
	Anexo 8: Plantilla para diligenciar la Documentación de Requisitos.....	230
	Anexo 9: Plantilla Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto	232
	Anexo 10: Plantilla para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto	234
	Anexo 11: Plantilla para diligenciar el Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo – EDT... ..	236
	Anexo 12: Plantilla para diligenciar la Documentación de Solicitud de Cambio	238
	Anexo 13: Plantilla para Calendarizar Recursos del Proyecto	240
	Anexo 14: Ejemplo de Método de Diagramación por Precedencia generado con la herramienta MS Project.....	241

Anexo 15: Ejemplo de Diagrama de Barras con la herramienta MS Project	242
Anexo 16: Plantilla para el Registro de Riesgos del Proyecto	243
Anexo 17: Plantilla para el Registro de las Actividades del Proyecto	244
Anexo 18: Plantilla para el Registro de los Costos del Proyecto	245
Anexo 19: Plantilla para el Registro del Presupuesto del Proyecto	246
Anexo 20: Plantilla para el Cálculo del Valor Ganado del Proyecto.....	247
Anexo 21: Plantilla para el Registro de Interesados del Proyecto	249
Anexo 22: Plantilla para Verificación de la Calidad de componentes del Proyecto	250
Anexo 23: Plantilla Plan Calidad del Proyecto	251
Anexo 24: Plantilla para descripción de Puestos de Trabajo.....	254
Anexo 25: Plantilla para registrar los Requisitos de Información.....	255
Anexo 26. Propuesta de Matriz de Probabilidad e Impacto para gestionar los Riesgos del proyecto .	256
Anexo 27 Plantilla para cerrar las adquisiciones del proyecto.....	257
Anexo 28. Plantilla PODER/INTERES para analizar los Interesados del Proyecto	258
Anexo 29. Plantilla Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados del Proyecto	259
Anexo 30. Certificación revisión PFG filóloga	260
Anexo 31. Título Universitario filóloga	261

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	10
Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto	15
Figura 3 Grupos de Procesos en la Administración de Proyectos.....	18
Figura 4 Interacciones entre procesos de la Administración de Proyectos.....	19
Figura 5 Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la DP Proyectos	21
Figura 6 Objetivos del Milenio.....	46
Figura 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	50
Figura 8 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Inicio	55
Figura 9 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Planificación.....	61
Figura 10 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Ejecución	67
Figura 11 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Monitoreo y Control	72
Figura 12 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Cierre	76
Figura 13 Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto - Procesos de Planificación	82
Figura 14 Recopilar Requisitos del Proyecto - Procesos de Planificación	87
Figura 15 Definir el Alcance del Proyecto - Procesos de Planificación	93
Figura 16 Crear la EDT del Proyecto - Procesos de Planificación.....	96
Figura 17 EDT Proyecto Cultural	99
Figura 18 Validar el Alcance del Proyecto - Monitoreo y Control.....	102
Figura 19 Gestión del Tiempo del Proyecto - Planificación	109
Figura 20 Gestión del Tiempo del Proyecto - Monitoreo y control	115
Figura 21 Gestión de los Costos del proyecto - Planificación.....	120
Figura 22 Gestión de los Costos del proyecto - Monitoreo y Control.....	128
Figura 23 Gestión de la Calidad del proyecto - Planificación.....	134
Figura 24 Gestión de la Calidad del proyecto - Monitoreo y Control.....	141
Figura 25 Gestión de los Recursos Humanos - Planificación.....	146
Figura 26 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto - Ejecución	152
Figura 27 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto - Planificación y Ejecución.....	158
Figura 28 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto - Monitoreo y Control	161
Figura 29 Gestión de los Riesgos del Proyecto Grupo - Planificación.....	166
Figura 30 Gestión de los Riesgos del Proyecto - Monitoreo y Control.....	172
Figura 31 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto - Planeación y Ejecución	176
Figura 32 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto - Monitoreo y Control.....	182
Figura 33 Gestión de los Interesados Inicio, Planeación y Ejecución.....	188
Figura 34 Gestión de los Interesados - Monitoreo y Control	193
Figura 35 Diagrama genérico implementación metodología	201
Figura 36 EDT del Proyecto Final de Grado – Afromuza	219
Figura 37 Cronograma actividades PFG con hitos al finalizar las semanas	221
Figura 38 Plantilla para diligenciar el Acta de Constitución del Proyecto.....	223
Figura 39 Plantilla para diligenciar formato de aceptación formal de cierre del proyecto	225
Figura 40 Plantilla para diligenciar las lecciones aprendidas del Proyecto	226
Figura 41 Plantilla para diligenciar el Acta de Reuniones del Proyecto	228
Figura 42 Plantilla para diligenciar La Documentación De Requisitos.....	230
Figura 43 Plantilla Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto	232
Figura 44 Plantilla para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto	234
Figura 45 Plantilla para diligenciar el Diccionario de la EDT	236
Figura 46 Plantilla para la Documentación de Solicitud de Cambio del Proyecto	238
Figura 47 Plantilla para Calendarizar Recursos Del Proyecto.....	240
Figura 48 Ejemplo de Diagramación por Precedencia generado con MS Project.....	241
Figura 49 Ejemplo de Método de Diagrama de Barras con la herramienta MS Project.....	242
Figura 50 Plantilla para el Registro de Riesgos del Proyecto.....	243

Figura 51 Plantilla para el Registro de las Actividades del Proyecto	244
Figura 52 Plantilla para el Registro de los Costos del Proyecto	245
Figura 53 Plantilla para la elaboración del Presupuesto	246
Figura 54 Plantilla para el Cálculo del Valor Ganado del Proyecto.....	247
Figura 55 Plantilla para diligenciar el Registro de Interesados del Proyecto.....	249
Figura 56 Plantilla para Verificación de la Calidad de componentes del Proyecto	250
Figura 57 Plantilla Plan Gestión de la Calidad.....	253
Figura 58 Plantilla Descripción de Puesto de Trabajo del Proyecto	254
Figura 59 Plantilla para registrar los requisitos de información del Proyecto	255
Figura 60 Matriz de probabilidad e impacto para gestionar los riesgos del proyecto	256
Figura 61 Plantilla para cerrar las adquisiciones	257
Figura 62 Plantilla PODER/INTERES para analizar los Interesados del Proyecto.....	258
Figura 63 Plantilla Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados del Proyecto..	259

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	17
Cuadro N° 2. Fuentes de Información utilizadas en el PFG	31
Cuadro N° 3. Métodos de Investigación utilizados para el PFG	34
Cuadro N° 4. Herramientas utilizadas	37
Cuadro N° 5. Supuestos y Restricciones relacionados con los objetivos del proyecto	38
Cuadro N° 6. Entregables PFG	40
Cuadro N° 7. Plan de Capacitación.....	198
Cuadro N° 8. Procedimiento para diligenciar el Acta de Constitución del Proyecto	223
Cuadro N° 9. Procedimiento para diligenciar aceptación formal de cierre del proyecto	225
Cuadro N° 10. Procedimiento para diligenciar la plantilla lecciones aprendidas del proyecto ..	226
Cuadro N° 11. Procedimiento para diligenciar plantilla del Acta de Reuniones del Proyecto...	228
Cuadro N° 12. Procedimiento para diligenciar plantilla Documentación de Requisitos	230
Cuadro N° 13. Procedimiento para diligenciar la plantilla lecciones aprendidas del proyecto ..	232
Cuadro N° 14. Procedimiento para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto.....	234
Cuadro N° 15. Procedimiento para diligenciar Diccionario de la EDT	236
Cuadro N° 16. Procedimiento para diligenciar plantilla Documentación Solicitud de Cambio ..	239
Cuadro N° 17. Procedimiento para diligenciar plantilla Calendarizar Recursos del Proyecto...	240
Cuadro N° 18. Procedimiento para diligenciar el Registro de Riesgos del Proyecto.....	243
Cuadro N° 19. Procedimiento para diligenciar registro de las Actividades del Proyecto	244
Cuadro N° 20. Procedimiento para diligenciar el Registro de los Costos del Proyecto	245
Cuadro N° 21. Procedimiento para diligenciar plantilla Registro del Presupuesto del Proyecto	246
Cuadro N° 22. Procedimiento para diligenciar plantilla para Cálculo del Valor Ganado.....	248
Cuadro N° 23. Procedimiento para diligenciar plantilla Registro de Interesados del Proyecto .	249
Cuadro N° 24. Procedimiento para diligenciar verificación de la calidad de componentes.....	250
Cuadro N° 25. Procedimiento para diligenciar plantilla Descripción de Puesto de Trabajo	254
Cuadro N° 26. Procedimiento para diligenciar plantilla registrar los requisitos de información.	255
Cuadro N° 27. Procedimiento Matriz de Probabilidad e Impacto para gestionar los riesgos	256
Cuadro N° 28. Procedimiento para cerrar las adquisiciones del proyecto	257
Cuadro N° 29. Procedimiento plantilla PODER/INTERÉS para analizar los Interesados	258
Cuadro N° 30. Procedimiento Matriz de Evaluación participación Interesados del Proyecto ...	259

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AFROMUZA	Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DESC	Derechos económicos, sociales y culturales
DH	Desarrollo Humano
DP	Dirección de Proyectos
DPN	Departamento de Planeación Nacional
EDR	Estructura Detallada de Riesgos
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
ISO	Organización Internacional de Normalización
MSF	Microsoft Solutions Framework
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PFG	Proyecto Final de Grado
<i>Guía del PMBOK®</i>	Project Management Body of Knowledge Guide
PMI	Project Management Institute
PMO	Oficina de Dirección de Proyectos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SME	Expertos en la Materia
VIP	Vivienda de Interés Prioritario
VIS	Vivienda de Interés Social

RESUMEN EJECUTIVO

Las comunidades afro descendientes en Colombia poseen cultura propia, comparten historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres que revelan y conservan la conciencia de identidad que las distingue de otros grupos étnicos.

Reconociendo el gran valor de los diferentes aportes que hace la comunidad afro descendiente, el Estado colombiano se comprometió con el proceso de adecuar la legislación nacional, y a desarrollar las acciones necesarias para reconocer y proteger los derechos de estos pueblos a través de medidas concretas que han permitido salvaguardar tanto a las personas, como sus instituciones, bienes, trabajo, cultura y medio ambiente.

Apoiados en este derecho, se conformó en la ciudad de Zarzal la Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA, la cual, por medio del desarrollo de proyectos, hace posible que sus integrantes participen de las actividades que ofrece el gobierno nacional en el ámbito social, económico, pedagógico, cultural, ambiental y político, encaminadas a mejorar su calidad de vida y la conservación de sus costumbres y cultura ancestral. En la actualidad la fundación desaprovecha un sinnúmero de oportunidades que le ofrece el gobierno por falta de conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos respaldados en una metodología; razón que les motivó a buscar una solución que les permitiera gestionar proyectos, aplicando los conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que garanticen el éxito de los mismos, mediante una guía metodológica bajo el enfoque del PMI (Project Management Institute, 2013).

El objetivo general fue desarrollar una guía metodológica de gestión de proyectos que permita a la comunidad de la asociación Afromuza de la ciudad de Zarzal desarrollar proyectos de forma eficiente. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora, desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal, elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación, elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología y desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.

Los objetivos se lograron mediante el uso de los métodos de investigación analítico-sintético e inductivo-deductivo. Se realizaron los análisis requeridos para llevar a cabo

el diagnóstico de la situación de la gestión de los proyectos por parte de la fundación, el cual fue insumo para la construcción de las herramientas necesarias para alcanzar el éxito del proyecto. Se destacó la elaboración de las plantillas, procesos y procedimientos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar de una manera eficiente los proyectos, convirtiéndose esto en elementos valiosos para los activos de procesos de la fundación.

Las principales conclusiones de esta propuesta metodológica fueron: Desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos culturales que proporcione las pautas para gestionar de forma estructurada, lógica y organizada las diferentes fases por las que atraviesa un proyecto (ciclo de vida), facilitando su dirección, planificación y control hasta alcanzar los objetivos propuestos. Para esto se utilizaron los lineamientos de La *Guía del PMBOK®* (2013), documento que provee los fundamentos para aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades relacionadas al proyecto con el propósito de aumentar las posibilidades de éxito del mismo. El uso de la *Guía del PMBOK®* (2013), desde el punto de vista académico y profesional aportó un gran aprendizaje en términos de poder abordar cada proceso, sus entradas, herramientas y salidas cuidadosamente a la luz de las mejores prácticas para ponerlas en función de determinar cuáles aplicar en el desarrollo del proyecto, con el objetivo de responder de manera pertinente y eficiente a las demandas de las partes interesadas y generar valor esperado. Para apropiarse la conceptualización y uso de las herramientas, plantillas y procedimientos de la metodología se propuso ejecutar un plan de capacitación dirigido al personal de la fundación. Finalmente, se propuso un plan de implementación de la propuesta metodológica con el fin de facilitar su aplicación y que resume las cuestiones clave a considerar para comprometer a la administración, los colaboradores del proyecto, y otros participantes en identificar estrategias y asignar los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.

Frente a las recomendaciones, este Proyecto estableció primordialmente la necesidad de evaluar los conocimientos, aptitudes y actitudes de las personas que van a conformar el equipo de proyecto y fungir como Director de Proyecto, dada la responsabilidad que tienen en conjunto para comprender y aplicar la metodología de gestión propuesta. El resultado de esta evaluación debe promover un plan de capacitación que permita aplicar los conceptos, procedimientos y plantillas contenidas en la metodología para lograr la estandarización de los procesos y procedimientos respecto a la gestión de los proyectos de corte cultural; esta capacitación debe ser dirigida a todos los funcionarios que estén involucrados de forma directa e indirecta en la elaboración de la propuesta y puesta en marcha de los proyectos culturales. Como complemento se sugirió capacitar a un grupo de funcionarios en el manejo de herramientas informáticas y de colaboración para facilitar el uso de las plantillas y otra información contenidas en la propuesta metodológica, toda vez que se debe fortalecer el proceso de comunicación entre todos los interesados del proyecto. Por último, se recomendó ejecutar el plan de implementación de la metodología propuesta, hacer una evaluación de su efectividad y realizar los ajustes que se consideren necesarios para optimizar su implementación en proyectos futuros.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión de proyectos constituye un factor diferencial importante a la hora de enfrentar el reto de hacer parte de un mundo globalizado. Cada organización social que tenga por objetivo permanecer en el tiempo y mejorar continuamente requiere aplicar técnicas innovadoras de administración para incrementar sus resultados con parámetros claros de eficiencia, eficacia y efectividad.

El éxito o fracaso de cualquier emprendimiento o proyecto requiere de una apropiada gestión del mismo, razón por la cual estos deben ser planeados, ejecutados y controlados tomando en cuenta la premisa de que se desarrollan para obtener una mejora significativa en la organización, cumpliendo con las expectativas en términos de calidad, costo y tiempo.

Las instituciones y asociaciones no son ajenas a esta realidad y, más aún, cuando esta impacta la vida de las personas, sus creencias, costumbres y legados culturales ancestrales, evidenciando las ventajas que aportan las nuevas corrientes de conocimiento en el área de la gestión de proyectos.

El Estado también aporta su granito de arena en materia de gestión de proyectos al abrir espacios de participación donde todas las razas, etnias y culturas pueden contribuir con sus expresiones socio culturales a desarrollar los mecanismos para luchar contra la pobreza extrema, la exclusión social y la desigualdad humana, generando mayores oportunidades para alcanzar los beneficios del desarrollo, mejorar la calidad de vida de grupos y romper el círculo vicioso que los somete a las condiciones de inequidad y sus consecuencias.

En Colombia, la población afro descendiente o de raza negra se encuentra concentrada principalmente en la zona del caribe y del pacífico y asciende a aproximadamente 10 (diez) millones de personas de acuerdo con los datos proporcionados por el organismo de las Naciones Unidas encargado de proteger a

los refugiados y desplazados por persecuciones o conflictos ACNUR - Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (<http://www.acnur.org>, 2016). Esta organización internacional hace presencia en el territorio colombiano desde el año 1997, y ha venido evidenciando y denunciando las reiteradas violaciones al derecho internacional humanitario, a los derechos individuales y colectivos a las que son sometidas las comunidades afro descendientes por el conflicto armado ilegal interno, intereses económicos, políticos, territoriales y la debilidad de la política pública frente a la protección de las minorías étnicas del país; situación que ha obligado a estas comunidades al desplazamiento forzoso de sus territorios, lo que afecta directamente su calidad de vida y su supervivencia física y cultural. (ACNUR, 2013).

Pese a toda esta situación de desigualdad, inequidad e invisibilidad, los grupos étnicos afro descendientes han optado por defender su cultura y territorio en función de su autoridad, autonomía y permanencia como pueblos que exigen la reivindicación de sus derechos constitucionales; reclamando los espacios y las oportunidades que el estado colombiano en asocio con organizaciones nacionales e internacionales se han comprometido en promover y apoyar a través de sus programas, proyectos e iniciativas para garantizar su inclusión plena en la vida social, política, económica y cultural del país.

Como ejemplo del apoyo internacional que recibe la comunidad afro descendiente, se hace reconocimiento al aporte de la Organización de Estados Americanos OEA en el año 2015 con la celebración de la actividad “Decenio de Afro descendientes en las Américas: Desafíos y Oportunidades”, que se llevó a cabo en la ciudad de Washington D.C., Estados Unidos de América y que contó con la participación activa del Banco Interamericano de Desarrollo, la Misión Permanente de Colombia ante la OEA y el Departamento de Derecho Internacional. Esta actividad se centró en “profundizar el conocimiento de las condiciones por esta población y que reconozca que los afrodescendientes representan un grupo específico que requiere atención especial y políticas

públicas para promover su desarrollo con identidad cultural” (Organización de los Estados Americanos, 2015).

Es por esta razón que se desarrolla esta propuesta metodológica la cual toma como base y adapta los lineamientos de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) Quinta edición del Project Management Institute (PMI, 2013), para promover la participación activa de las comunidades afro descendientes en los planes y programas que propone el Estado, por medio de una gestión adecuada de proyectos que evidencien su aporte como legado cultural e histórico del país.

1.1 Antecedentes

La población afro descendiente en Colombia surgió a partir de la expedición en 1851 de la ley que abolió legalmente la esclavización de personas de color en Colombia. Los ex esclavos, los cimarrones y sus descendientes quedaron habitando el país, pero no con derechos por haber sido excluidos del ordenamiento jurídico republicano y del Estado de Derecho, e ignorados en las leyes como sujetos jurídicos con derechos étnicos y ciudadanos especiales por un período aproximado de 70 años.

Poco a poco y conforme a los intereses políticos dominantes de la época se fueron integrando al proyecto de Nación; proceso que duró desde 1852 hasta 1991, cuando por primera vez en la historia jurídica de la República de Colombia, la Constitución Política les visibiliza y reconoce como sujetos jurídicos con derechos especiales de diferenciación positiva, con la denominación de comunidades negras.

Existe una legislación especial para las comunidades afro descendientes en la Constitución Nacional, en la cual se integran más de 12 leyes que están a favor de la población afro descendiente como grupo étnico, y que les habilita para entre

otras, conformar asociaciones que les permitan participar de los planes, programas y proyectos del Estado encaminados a generar acciones coordinadas para garantizar el pleno goce de sus derechos y la activa presencia en los distintos ámbitos sociales de forma equitativa.

Aprovechando esta situación se conforma en la ciudad de Zarzal la Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA, la cual por medio del desarrollo de proyectos busca que sus integrantes participen de las actividades que se desarrollan en el ámbito social, económico, pedagógico, cultural, ambiental y político de la región y del país, que mejoren su calidad de vida y la conservación de sus costumbres y cultural ancestral.

1.2 Problemática

En la actualidad la fundación AFROMUZA está trabajando activamente de la mano de la comunidad y con el gobierno local de la municipalidad de Zarzal para adelantar proyectos de participación en entornos diversos, que les promueva su visibilización como comunidad afro descendiente; pero tienen una gran limitante desde el punto de vista de gestión de proyectos, por cuanto no cuentan con los conocimientos ni las herramientas para adoptar una metodología que les ayude a gestionarlos de principio a fin, de forma exitosa. Esta circunstancia les limita su participación y por ende la obtención de beneficios a nivel económico y de representatividad como comunidad.

1.3 Justificación

Desarrollar una guía metodológica para la gestión de proyectos de la Fundación AFROMUZA es una gran contribución para fomentar la participación inclusiva de la población afrodescendiente en los planes y proyectos que por derecho el estado colombiano les reconoce, haciendo uso pleno de sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

El proyecto trata así de generar conocimiento de la metodología para gestionar proyectos y capitalizar los aprendizajes relacionados con la inclusión social, fortaleciendo las capacidades de las organizaciones provenientes de la población afro descendiente en proyectos relacionados con el bienestar, la inclusión y la equidad.

Los principales beneficios que aporta la guía metodológica para gestionar los proyectos en la asociación son:

- Proveer un lenguaje común en materia de gestión de proyectos que facilite la articulación y ejecución de los mismos.
- Asegurar un adecuado desarrollo y ejecución de los proyectos impidiendo o minimizando desviaciones en aspectos como los costos, el tiempo y el alcance.
- Proporcionar ventajas competitivas al asegurar el éxito de los emprendimientos por medio de la estandarización de procesos y procedimientos en proyectos comunes.
- Lograr la integración de los procesos institucionales en una metodología única que pueda ejecutarse con éxito.
- Promover en la fundación una cultura que soporte la gestión de proyectos.
- Identificar las fortalezas y necesidades de la gestión de proyectos y los beneficios que pueden alcanzarse a corto y largo plazo.
- Fortalecer en la comunidad las competencias y desarrollar el aprendizaje en gestión de proyectos para lograr que los beneficios puedan sostenerse en el tiempo.
- Disponer de documentación que genere valor a los activos de los procesos de la fundación.

1.4 Objetivo General

Desarrollar una guía metodológica de gestión de proyectos que permita a la comunidad de la asociación Afromuza de la ciudad de Zarzal desarrollar proyectos de forma eficiente.

1.5 Objetivos Específicos

- 1.5.1** Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.
- 1.5.2** Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afrodescendiente de Zarzal.
- 1.5.3** Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.
- 1.5.4** Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.
- 1.5.5** Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

La Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal, es una fundación sin ánimo de lucro que trabaja por la reivindicación y desarrollo de los derechos humanos de la población Afrocolombiana que habita al norte del departamento del Valle del Cauca en Colombia, mediante el empoderamiento sostenible de los activos culturales y el intercambio de saberes en el entorno político, económico, ambiental y social, promoviendo así la identidad afro a nivel Nacional e Internacional.

Su actividad está dirigida a impulsar propuestas que permitan el reconocimiento pleno de la población afrocolombiana, respetando los derechos humanos e identidad cultural y artística; así como su desarrollo económico y social.

2.1.1 Antecedentes de la Institución

El estado colombiano es responsable de proteger y fomentar la identidad cultural de las comunidades que lo conforman. Identidad que “reúne un conjunto de valores, creencias, orgullos, tradiciones y modos de comportamiento que funcionan como elementos de un grupo social” (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

La Constitución Política de Colombia del año 1991, estableció los mecanismos para la protección de la identidad cultural y los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizarles condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad. No obstante, un gran porcentaje de la población afrocolombiana tiene necesidades básicas insatisfechas, vive en condiciones de extrema pobreza y el conflicto armado interno los ha obligado a un desplazamiento forzoso y al confinamiento en sus territorios.

Frente al Estado, como lo refiere el Departamento de Planeación Nacional en el Plan Integral de Largo Plazo, las organizaciones de la población afrocolombiana se reconocen como “un sujeto de derechos marcado por una historia y un conjunto de relaciones particulares, un sujeto único pero diverso a la vez. Una diversidad marcada por la cultura, el medio natural y las relaciones sociales.” (DPN, 2007).

Tomando como referencia el conjunto de derechos que les ha reconocido el Estado, la comunidad afro descendiente de la ciudad de Zarzal decide asociarse para reclamar todos los beneficios que como colectivo pueden obtener. Se crea así la Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal-AFROMUZA.

La fundación nace el 13 de noviembre del año 2003, como iniciativa de un grupo de mujeres afro de la ciudad de Zarzal, que en cabeza de su presidenta la señora Luz Dary Asprilla, y de diez mujeres cabeza de familia, se enfocaron en generar ideas con el propósito de recaudar fondos para desarrollar proyectos que redunden en mejor calidad de vida para toda la comunidad. Se creó también el reglamento interno de la fundación con el fin de definir las pautas de trabajo y permanencia, entre otras, de los asociados. En la actualidad cuenta con 250 asociados, en su gran mayoría mujeres que trabajan por el derecho al desarrollo, concebido en su dimensión económica, política, social y cultural como un derecho humano inalienable.

Afromuza se ha establecido como una estrategia para abordar el profundo reto social que enfrentan las comunidades afro descendientes en torno al desarrollo social, comunitario y conservación de su cultura ancestral y ambiental en una sociedad que apenas está descubriendo el gran valor afro para la diversidad étnica y cultural de la nación.

2.1.2 Misión y Visión

A continuación, se describe la misión y la visión de la fundación AFROMUZA

“La Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal trabaja por el fortalecimiento de la comunidad a través del desarrollo de proyectos socio-económicos, pedagógicos, culturales, ambientales y políticos que favorezcan la calidad de vida y dignifiquen a sus integrantes” (AFROMUZA, 2015).

Esta declaración de misión está dirigida a la realización de acciones tendientes a superar condiciones de inequidad, pobreza y discriminación entre otras, que sólo son posibles a través de la elaboración y ejecución de proyectos que permitan la conservación de las prácticas sociales, culturales, económicas y ambientales propias de la comunidad afro descendiente. La guía metodológica que se propone para la gestión de proyectos de la fundación se convierte por tanto en una herramienta de gran valor para la consecución de los objetivos a alcanzar en cada una de las iniciativas a emprender.

“Para el año 2017 AFROMUZA será reconocida a nivel regional, nacional e internacional por la implementación de planes de vivienda, la creación de la Escuela de Integración y Formación Cultural y la generación de cadenas productivas que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de la población afro descendiente de la ciudad de Zarzal” (AFROMUZA, 2015).

Es precisamente en el mejoramiento en la calidad de vida a través de proyectos, que la guía metodológica centra su propuesta de valor, proporcionando herramientas (conceptos, plantillas y procedimientos) para gestionar los emprendimientos que requieren los proyectos de la fundación.

2.1.3 Estructura organizativa

Tal como se muestra en la figura 1, la fundación AFROMUZA, tiene la siguiente estructura organizacional:

FUNDACIÓN AFROCOLOMBIANA DE MUTUO ACUERDO DE ZARZAL



Figura 1 Estructura Organizativa

Fuente: (AFROMUZA, 2015)

La estructura organizativa de la fundación Afromuza es del tipo funcional clásica, cada colaborador tiene un superior, quien le asigna unas funciones determinadas y a quien debe responder por el trabajo o labor encomendada. Están agrupados por áreas a saber:

La junta de asociados está conformada por diez personas que se encargan de evaluar las propuestas de proyectos y tomar decisiones con base en sus estatutos y reglamentación interna. La Dirección Administrativa por su parte se encarga de la administración de los recursos humanos, técnicos, económicos y locativos de la fundación; las actividades relacionadas con atención de asociados y público en general las realiza con el apoyo de la asistente administrativa.

El área de desarrollo comunitario tiene como función hacer estudios de la situación de vida de la comunidad afro descendiente, promoviendo el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, y los principios de la justicia social, la defensa

de los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad étnica y cultural; todo su accionar es respaldado por la asistente social.

El área contable se encarga de la administración de los recursos financieros que provienen de donaciones, aportes de los socios y demás destinados al sostenimiento de la fundación, cuenta con el apoyo de un asistente contable.

El área de apoyo socio cultural, se encarga de promover la cultura afro descendiente mediante sus planes y programas de participación en eventos desarrollados en asocio con las autoridades municipales, y regionales, a fin de visibilizar el legado cultural de la comunidad. Esta dependencia es nueva para la fundación y quiere direccionar sus actividades a la formulación y ejecución de proyectos que tengan una base metodológica, con el fin de cumplir con los lineamientos requeridos por algunos organismos del estado que ofrecen recursos y apoyo a la comunidad afro descendiente.

2.1.4 Productos que ofrece

La fundación AFROMUZA, ofrece a sus asociados los siguientes productos:

Afiliación a la fundación a personas afro descendientes que estén interesadas en participar en diferentes proyectos que favorezcan su calidad de vida.

Programa de capacitación en pro de la divulgación de la Cátedra de Estudios Afrocolombianos, cuyo propósito es visibilizar el aporte que en materia de saberes, prácticas, valores, mitos y leyendas han construido las comunidades afrocolombianas y que hacen parte del legado cultural e histórico de Colombia. De igual forma, se fomenta la calidad y la cobertura de la educación con el propósito de erradicar el analfabetismo.

Intercambio de experiencias culturales y artísticas por medio de:

- ✓ Conversatorios
 - ✓ Danza
 - ✓ Música
 - ✓ Historia y tradición oral
 - ✓ Poesía y juegos tradicionales
 - ✓ Teatro y máscaras
 - ✓ Artesanías
 - ✓ Cocina tradicional
 - ✓ Elaboración de material lúdico y pedagógico
-
- Participación en la construcción de proyectos de vivienda de interés social (VIS), y vivienda de interés prioritario (VIP) que garantice salvaguardar los derechos fundamentales de los miembros del grupo familiar y, en particular, de los más vulnerables.
 - Fortalecimiento del tejido social por medio de programas que estimulen las capacidades organizativas y de gestión principalmente aquellos dirigidos a las mujeres, jóvenes y al adulto mayor.
 - Articulación de proyectos de inversión con autoridades nacionales, regionales y locales que permitan gestionar recursos financieros para el apoyo de proyectos productivos.
 - Programas y proyectos dirigidos a la promoción de servicios en salud, educación, hábitat, agua y saneamiento básico y ambiental, que estén armonizados con planes y programas públicos y privados que propendan por la sostenibilidad.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

De acuerdo con la definición contenida en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) Quinta edición del *Project Management Institute* (Project Management Institute, 2013):

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI, 2013, p.3)

En ese contexto, y por las características tan particulares que enmarcan un proyecto, éste requiere de una planificación adecuada, compuesta entre otros, de tareas y de procedimientos con el propósito de que se haga un uso óptimo de los recursos dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas, políticas y ambientales en el que se circunscribe, a fin de alcanzar los objetivos que se plantea alcanzar.

2.2.2 Administración de Proyectos

La Administración de Proyectos implica dejar de lado gran parte de los paradigmas impuestos por la administración industrial, que es la que había venido rigiendo en las últimas décadas la orientación de los proyectos. Implica olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en el pasado y decidir cómo se puede hacer mejor ahora, máxime que se está actuando en un mundo globalizado, competitivo y demandante de resultados efectivos y eficaces. Es decir, tomar las tareas que la revolución industrial dividió en simples y básicas y reunificarlas en procesos coherentes.

Atentos a este nuevo orden para la gestión de proyectos, la organización internacional sin ánimo de lucro Project Management Institute se ha dedicado al estudio, desarrollo y promoción de estándares para la Dirección de Proyectos. Con esto, la organización pretende establecer un conjunto de directrices que orienten la dirección y gestión de proyectos, proponiendo aquellos procesos de gestión más habituales que la práctica ha demostrado que son efectivos. Las pautas para la dirección de proyectos individuales, sus conceptos y la guía para la profesión de la dirección de proyectos están contenidos en La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) - Quinta Edición. En ella también se describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Y es precisamente la acotación de tiempo entre otras, la complejidad y el tamaño del proyecto, lo que permite dividirlo en etapas específicas, con el objetivo de simplificar su dirección. Pudiéndose de esta forma configurar en la siguiente estructura genérica de ciclo de vida:

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

la cual se observa en detalle en la figura 2

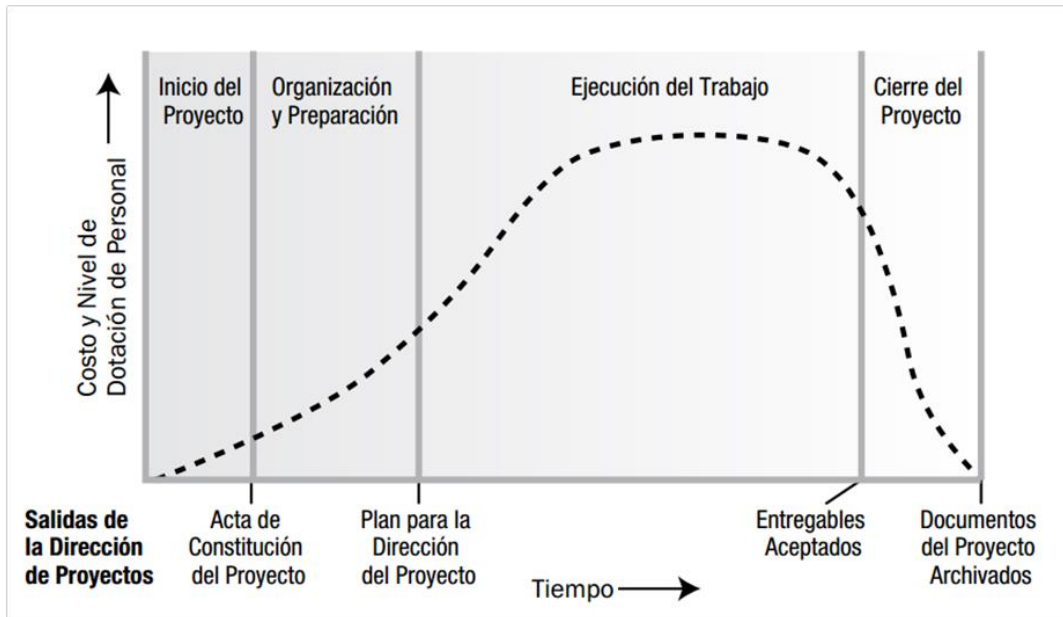


Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: (PMI, 2013, p.39).

Los proyectos están conformados por fases, las cuales pueden o bien ser secuenciales o superponerse; dichas fases como lo menciona la *Guía del PMBOK®* “se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera” (Project Management Institute, 2013, p.38). El beneficio de las fases radica en poder dividir el proyecto en subconjuntos lógicos, a fin de facilitar su dirección, planificación y control.

Cabe destacar que independientemente del tipo de proyecto, y de la cantidad de fases que lo conforman, todas ellas comparten características comunes:

- El trabajo que se realiza en una fase es de carácter único.
- Los objetivos o entregables de cada fase precisan controles exclusivos de la fase o de las actividades desarrolladas en la misma.
- La entrega o transferencia del trabajo producido en la fase y que se convierte en un entregable, se constituye como terminación de la fase. Esta terminación de fase es el punto de partida para reevaluar las actividades que se ejecutaron y determina en gran medida el curso del

proyecto; son también conocidas como revisión de etapa, hito, revisión de fase, punto de revisión de fase o punto de cancelación. Es recomendable que cada cierre vaya acompañado de un proceso de aprobación por parte del responsable de fase (Project Management Institute, 2013).

El ciclo de vida de un proyecto no debe confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que estos consisten en actividades que pueden repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad, como se describirá más adelante. Además, independientemente del trabajo que se tenga que involucrar para llevar a cabo un proyecto, el ciclo de vida es el marco de referencia para dirigirlo.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

El *Project Management Institute* (2013) en la *Guía del PMBOK®* refiere que, para crear un producto, resultado o servicio, se requiere ejecutar un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, denominadas en su conjunto como un proceso. Cada proceso se caracteriza por las entradas, las herramientas y las técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen. Los procesos de administración de proyectos se encargan principalmente de describir y organizar el trabajo necesario para completar el proyecto, de forma que se alcancen los objetivos o resultados planteados.

Cabe resaltar que la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) describe exclusivamente los procesos de la dirección de proyectos; y que el director del proyecto y el equipo de trabajo tienen por responsabilidad determinar cuáles procesos son los adecuados y el rigor que se deba aplicar en cada uno de estos, para alcanzar el éxito del proyecto.

La función integradora entre los procesos y productos del proyecto, que cumple la dirección de proyectos, facilita la interacción entre los procesos y por consiguiente facilita su coordinación.

Son cinco las categorías en las que la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) agrupa los procesos de la dirección de proyectos, también conocidos como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos) a saber, como se ilustra en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupo de Procesos	Descripción
INICIO	Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente. Se requiere autorización para iniciar el proyecto o fase.
PLANIFICACIÓN	Requeridos para: Establecer el alcance del proyecto Refinar los objetivos Definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
EJECUCIÓN	Requeridos para completar el trabajo que se definió ejecutar en el plan para la dirección del proyecto y que persiguen satisfacer las especificaciones del mismo.
MONITOREO Y CONTROL	Requeridos para: - Rastrear – Revisar - Regular el desempeño del proyecto, identificando a su vez áreas que en el plan requieran incorporar cambios para cumplir con los requisitos del proyecto.
CIERRE	Se finalizan todas las actividades a través de todos los demás grupos de procesos, con el fin de completar formalmente el proyecto, una fase o cualquier obligación contractual que se haya requerido.

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se puede representar de la siguiente forma en la figura 3.



Figura 3 Grupos de Procesos en la Administración de Proyectos

Fuente: (UNAM, 2016)

Los cinco procesos interactúan entre sí por medio de salidas que se convierten en entradas de otro proceso, aunque no necesariamente en el mismo Grupo de Procesos. En la figura 4 se observa un resumen global del flujo básico y de las interacciones entre los Grupos de Procesos y los interesados concretos del proyecto. (PMI, 2013)

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

De acuerdo con la definición de la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013), “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60). Son diez las áreas de conocimiento en las cuales se agrupan los 47 procesos identificados de la Dirección de Proyectos, y sirven de los elementos de apoyo para que los equipos de proyecto las utilicen la mayor parte del tiempo en la mayoría de sus proyectos, para producir los resultados que se espera de estos.

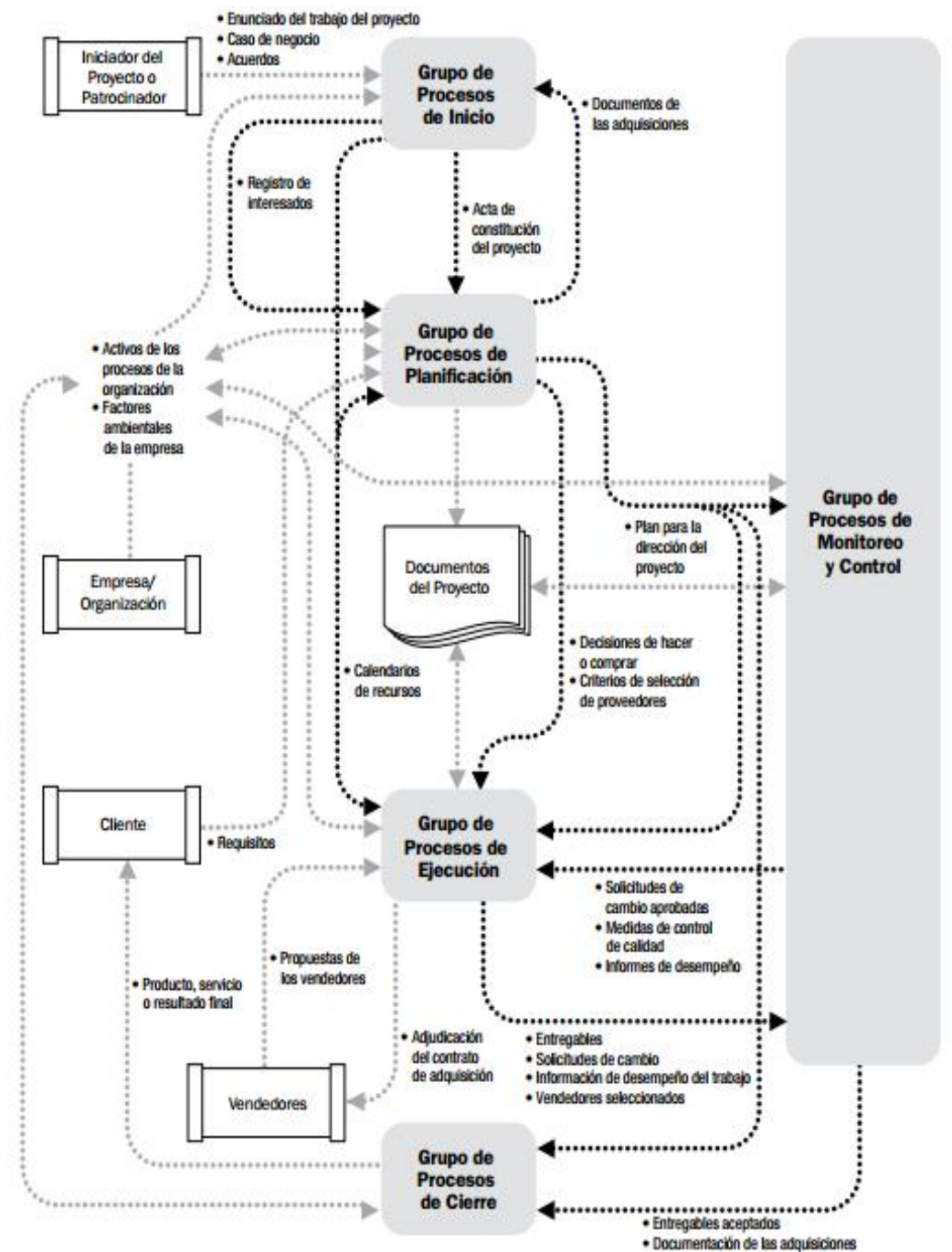


Figura 4 Interacciones entre procesos de la Administración de Proyectos
Fuente: (PMI, 2013, p.53).

La figura 5 refleja la correspondencia que expone la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) entre los 47 procesos de la dirección de proyectos dentro de los 5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento.

Cada área se ocupa de un aspecto para la gestión exitosa de los proyectos, por lo tanto, a modo macro, se expone qué comprende cada una de ellas:

- La Gestión de la Integración del Proyecto, describe los procesos y actividades que sirven para integrar los diversos elementos de la dirección de proyectos; por lo tanto, implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos. Comprende:

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 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	

7. Gestión de los Costes 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 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar 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 Controlar 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	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 5 Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la DP Proyectos
Fuente: (PMI, 2013, p.61)

- ✓ Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- ✓ Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- ✓ Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto.
- ✓ Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
- ✓ Realizar Control Integrado de Cambios.
- ✓ Cerrar el Proyecto o la Fase.

- La Gestión del Alcance del Proyecto, con los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente consta de los siguientes pasos:

- ✓ Planificar la Gestión del Alcance.
- ✓ Recopilar los Requisitos.
- ✓ Definir el Alcance.
- ✓ Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- ✓ Verificar el Alcance.
- ✓ Controlar el Alcance.

- La Gestión del Tiempo del Proyecto, se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto. Incluye:

- ✓ Planificar la Gestión del Cronograma.
- ✓ Definir las Actividades.
- ✓ Secuenciar las Actividades.
- ✓ Estimar los Recursos para las Actividades.
- ✓ Estimar la Duración de las Actividades.
- ✓ Desarrollar el Cronograma.
- ✓ Controlar el Cronograma.

- La Gestión de los Costos del Proyecto, describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Para ello, es necesaria la realización de las siguientes actividades:

- ✓ Planificar la gestión de los costos.
- ✓ Estimar los Costos.
- ✓ Determinar el Presupuesto.
- ✓ Controlar los Costos.

- La Gestión de la Calidad del Proyecto, describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto, para que este cumpla o satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido, lo que implica:

- ✓ Planificar la Gestión de la Calidad
- ✓ Realizar el Aseguramiento de Calidad
- ✓ Realizar el Control de Calidad

- La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, comprende los procesos involucrados en la organización, adquisición y gestión del equipo del proyecto. Para ello es necesario:

- ✓ Planificar la gestión de los Recursos Humanos
- ✓ Adquirir el Equipo del Proyecto.
- ✓ Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- ✓ Dirigir el Equipo del Proyecto.

- La Gestión de la Comunicación, identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Esto incluye la necesidad de:

- ✓ Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- ✓ Gestionar las comunicaciones.
- ✓ Controlar las comunicaciones.

- La gestión del Riesgo del Proyecto describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto, a saber:

- ✓ Planificar la Gestión de Riesgos

- ✓ Identificar los Riesgos
 - ✓ Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos
 - ✓ Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos
 - ✓ Planificar la Respuesta a los Riesgos
 - ✓ Controlar los Riesgos.
-
- La Gestión de Adquisiciones, describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados que son necesarios obtener fuera del equipo de proyecto, esto comprende:
 - ✓ Planificar la Gestión de las Adquisiciones.
 - ✓ Efectuar las Adquisiciones.
 - ✓ Controlar las Adquisiciones.
 - ✓ Cerrar las Adquisiciones.
-
- La Gestión de los Interesados del Proyecto: comprende los procesos necesarios para identificar a las personas, agrupaciones u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el proyecto; se analizan las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y se desarrollan estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto; para lo cual se debe:
 - ✓ Identificar los interesados.
 - ✓ Planificar la gestión de los interesados.
 - ✓ Gestionar la participación de los interesados.
 - ✓ Controlar la participación de los interesados.

2.3 Las guías metodológicas para la gestión de proyectos como una herramienta para la inclusión de las comunidades afrodescendientes en el entorno social

2.3.1 Población Afro descendiente en Colombia

Aproximadamente 200 millones de personas de descendencia africana viven en los territorios americanos comprendidos entre norte, centro y sur américa, de este gran total, cerca de 10 millones viven en el territorio colombiano, principalmente en las costas del Pacífico y del Caribe.

Según la Ley N.º 70 de 1993 de la Constitución Política de Colombia, el gobierno colombiano debe “garantizar la protección de los territorios ancestrales de los descendientes de africanos, invertir en su desarrollo económico y proteger su identidad cultural y derechos civiles; sin embargo, persiste un desequilibrio entre la legislación vigente y su aplicación efectiva” (ACNUR, 2016).

En ese orden de ideas las comunidades afro descendientes han propendido por organizarse a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y por medio de figuras como fundaciones o asociaciones que les permitan ejercer sus derechos en pleno.

La cultura es una de las actividades que más visibiliza a las comunidades afro descendientes. Por ello, en el presente Proyecto final de Graduación se propone la construcción de una Guía Metodológica, que como su nombre lo indica, oriente a las actividades necesarias para que los proyectos se gestionen exitosamente dentro de la Fundación Afromuza.

Un proyecto es un ejercicio participativo, desde el comienzo hasta el final. Toda persona o institución que pueda ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto debe tener una participación activa en las fases de elaboración, toma de decisiones y ejecución. La formulación, ejecución y seguimiento de una propuesta

de proyecto debe involucrar a todas las partes interesadas. La elaboración de un proyecto es el producto de negociaciones y consensos, por tanto, la metodología y las herramientas son precisamente elementos que habilitan su utilización de forma participativa y por diferentes tipos de públicos.

2.3.2 Líderes en metodologías para la Gestión de Proyectos

Actualmente existen muchas instituciones y centros dedicados a la gestión de proyectos, no obstante, se podría asegurar que existen dos líderes mundiales en cuanto al tema. Tal es el caso del Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute, PMI®) de Estados Unidos y la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos del Reino Unido IPMA (International Project Management Association, 2016). Estas instituciones han recopilado conocimientos y buenas prácticas a través de guías de fundamentos para orientar a organizaciones en el área., De igual modo han creado sistemas de certificación internacional para avalar a especialistas en el tema.

El PMI® en su Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos (*Project Management Body of Knowledge Guide, PMBOK®*) estandariza un grupo de procesos y áreas de conocimiento para proyectos de toda índole. Generaliza las funciones básicas de la Oficina de Gestión de Proyectos, además incluye especificaciones para cada área de los procesos correspondientes a ésta y las relaciones que se establecen entre las áreas (Project Management Institute, 2013).

El IPMA por su parte, en su base de conocimiento denominada ICB (IPMA *Competence Baseline*) utilizada generalmente como un documento de referencia para aplicar en la Gestión de Proyectos define un grupo de tareas, buenas prácticas, habilidades, funciones, procesos de administración, métodos, técnicas y herramientas, que van desde la teoría hasta la práctica, así como un conocimiento especializado y experiencia, donde prácticas apropiadas, innovadoras y avanzadas se usan en situaciones concretas.

Existen diversas iniciativas en el campo de la Gestión de Proyectos a nivel mundial, las cuales se adaptan a entornos particulares y mostrando sus resultados en la implementación y casos de éxito. Podrían citarse algunas como la renombrada compañía Microsoft, con su marco de trabajo (*Microsoft Solutions Framework, MSF*), reconociendo disciplinas técnicas dentro de la Gestión de Proyectos y funciones dentro de éstas (Microsoft Corporation, 2016).

Los beneficios de implementar una guía metodológica para la gestión de proyectos se pueden resumir en que fortalece la capacidad de las organizaciones para ofrecer y prestar servicios de calidad, fomentar la confianza de los asociados en la práctica participativa, así como en la planificación y ejecución de sus proyectos.

3 MARCO METODOLÓGICO

En el libro *El proceso de la investigación científica* el autor refiere que

El objetivo de la investigación es descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de los procedimientos científicos. Estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de interés para el interrogante que se estudia y que, además, reúne las condiciones de realidad y objetividad. (Tamayo, 2016, p. 138).

De ahí que el marco metodológico se convierta en el medio por el cual la investigación sea el vehículo para solucionar de manera práctica el problema, no simplemente con teorías, sino con hechos que demuestren y argumenten la solución planteada. Sirve y responde a la necesidad de adquirir pruebas por medio de métodos y recolección de información, con base en las teorías y objetivos planteados en la investigación, convirtiéndose en el mecanismo para reforzar estos últimos.

Investigar es aplicar la inteligencia aprendida para comprensión de la realidad objetiva, a fin de dominarla. Sólo al captar la esencia de las cosas, al confrontarla con la realidad, se cumple la labor del investigador, de ahí la necesidad de disponer de fuentes de información.

3.1 Fuentes de Información

Las fuentes de información son:

Toda huella o vestigio, testimonio y conocimiento legado por el discurrir de los hombres y mujeres a lo largo de la historia. De ello se desprende que la fuente de información es todo lo que contiene información para ser transmitida o comunicada y que permite identificarse con el origen de la información. (Gallego Lorenzo & Juncà Campdepadrós, 2008, p. 9)

Cabe anotar que las fuentes de información son diversas, y por tanto, en ese orden de ideas, podría definirse que son todos los recursos que poseen datos dispuestos en un medio o soporte con el propósito de comunicar el estado del arte de algo en un momento determinado, proporcionando conocimiento. De acuerdo con el nivel informativo o contenido, éstas se pueden clasificar en primarias o secundarias.

3.1.1 Fuente Primaria

En el Diccionario de Bibliotecología, se definen las fuentes primarias como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...” (Buonocore, 1976, p. 229).

Una fuente primaria provee información directa y de primera mano sobre un evento, persona, objeto u obra artística. Las fuentes primarias son contemporáneas con lo que se describe; son material original que no ha sido interpretado, condensado o evaluado por otra persona.

Las fuentes primarias utilizadas en este proyecto final de grado (PFG) son:

- Documentos propios de la fundación Afromuza.
- Los activos de procesos que la fundación posee sobre gestión de proyectos pasados y la descripción de cargos y funciones del personal involucrado.
- Juicio de expertos, proporcionado por la fundadora de Afromuza y el personal a cargo, responsable de las actividades emprendidas por la entidad para gestionar los diferentes proyectos.
- Entrevistas y encuestas con la población afro descendiente, perteneciente a la fundación y otros relacionados para obtener información de tipo cualitativo que recoja opiniones, experiencias, motivaciones, inquietudes, tendencias, etc.
- Material:

- ✓ Fotográfico
- ✓ Audiovisual (películas, documentales)
- ✓ Iconográfico (carteles, cuadros)
- ✓ Sonoros (CD-ROM, discos, melodías, relatos)

3.1.2 Fuentes Secundarias

La profesora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica Laura Guzmán Stein (Guzmán Stein, 1982) menciona que las fuentes secundaras “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (p.1).

En otras palabras, son aquellas que proporcionan información fruto del análisis de las fuentes primarias, caracterizadas porque:

- ✓ No contienen información nueva, final u original.
- ✓ Indican qué fuente o documento puede proporcionarnos la información requerida.
- ✓ No contienen información acabada.
- ✓ Siempre remiten a fuentes o documentos primarios.

Las fuentes secundarias a utilizar en el proyecto son:

- Acta de constitución de la fundación e información asociada (reglamento, estatutos, actas, informes de junta de asociados, etc.).
- Estadísticas, censos poblacionales y ocupacionales de la población afro, entre otros.
- Estudios de organismos del estado colombiano, frente a la realidad de los afrodescendientes.
- Publicaciones técnicas necesarias para la investigación, como libros sobre gestión de proyectos, tesis e información de internet relacionadas

con el tema del proyecto y la Guía del *PMBOK*® (PMI, 2013), la principal fuente de consulta.

- Información de otras fundaciones, ONG, o asociaciones de comunidades afro descendientes.
- Convocatorias de participaciones de la comunidad afro descendiente.
- Fuentes bibliográficas: libros, revistas, periódicos, investigaciones y tesis relacionados con la temática del proyecto.
- Consulta y revisión de sitios web especializados en población afro.
- Legislación relacionada con población afro descendiente.

Cabe destacar que cada una de estas fuentes, ya sean primarias o secundarias, tanto impresas como electrónicas se materializan en una serie de documentos que son los que interesan para el objeto del estudio, razón por la cual no se hace distinción entre fuentes impresas y fuentes electrónicas, ya que para el proyecto se considera de forma indistinta.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2. Fuentes de Información utilizadas en el PFG

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Entrevistas y Reuniones con personal de la fundación. Juicio de Expertos	Metodologías de Gestión de Proyectos. Documentos y convocatorias de participación que involucren a la población afro descendiente. Bases de datos de estudios sobre población afrocolombiana.
Desarrollar las fases de la guía metodológica	No aplica	La Guía del <i>PMBOK</i> ® (PMI, 2013) Quinta Edición

para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal.		
Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	Bibliografía sobre metodología para gestión de proyectos. Juicio de expertos	Modelos de plantillas, procesos y procedimientos.
Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.	Juicio de expertos (asociados a Afromuza).	Guía para desarrollar el plan de capacitación en la metodología. Archivos de lecciones aprendidas tanto de la fundación como de otras comunidades afro descendientes.
Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	No aplica	Documentación sobre lecciones aprendidas. Consulta de información referente a planes de implementación. Lista de verificación del plan de implementación del proyecto. Herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

En términos generales, la Metodología de la Investigación se ocupa del estudio de los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en el proceso de investigación. También, esta disciplina analiza los diferentes métodos, técnicas y procedimientos e indica su pertinencia y limitaciones a la hora de ponerlas en práctica. No obstante, como señala Asti Vera en el libro Metodología de la Investigación (Vera, 1972) “la metodología es una “condición necesaria” pero “no suficiente” para llevar a cabo con éxito una investigación” (p.10).

El vocablo metodología posee varias acepciones. En primer lugar, es una palabra compuesta por la palabra método (vía o camino para llegar a una meta) y por logos que significa estudio o tratado. Por consiguiente, en primer término, la metodología es el estudio de los métodos empleados para alcanzar un fin. Según (Vera, 1972) el término metodología posee dos acepciones, “una referida al campo de la pedagogía, concretamente relacionada con el estudio de los métodos de enseñanza, y la otra, relativa al estudio analítico y crítico de los métodos de investigación y de prueba” (p.16). Por supuesto, inicialmente será de interés la segunda acepción la cual corresponde al estudio de los métodos de investigación.

Los métodos de investigación son diversos dependiendo precisamente de la naturaleza de la misma. Los métodos son diferentes en función del tipo de investigación y del objetivo que se pretende lograr; en este caso, dado los objetivos que se persiguen, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga.

3.2.1 Método analítico-Sintético

En el libro *Métodos de investigación* se define el método analítico como el que “Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integra” (Moran & Alvarado Cervantes, 2010, p. 12).

Para llevar a cabo la investigación analítica según este método, se tratan de cubrir las siguientes fases de manera continua (Jurado, 2002):

- Observación
- Descripción
- Examen crítico

- Descomposición del fenómeno
- Enumeración de sus partes
- Ordenación
- Clasificación

Al realizar estos pasos, se puede seguir adelante y explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones.

3.2.2 Método Inductivo-deductivo

Se basa en la observación y la experimentación, es un “método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario” (Moran & Alvarado Cervantes, 2010, p. 12).

Entre las principales modalidades del método inductivo están los estudios descriptivos, correlacionales, la orientación etnográfica y la investigación acción.

En el cuadro N° 3 se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N° 3. Métodos de Investigación utilizados para el PFG

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico-Sintético	Inductivo - Deductivo
Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Descripción y análisis de la forma en la que se administran los proyectos en la fundación. Análisis de los procesos de participación dirigidos a la población afro descendiente.	
Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la	Análisis de la información documental con respecto a gestión de	Investigación en la literatura y bibliografía disponible relacionada con las mejores

comunidad afro descendiente de Zarzal.	proyectos para su adaptación a las necesidades particulares del proyecto.	prácticas para la administración de proyectos. A partir del diagnóstico realizado se construye la propuesta metodológica. Identificación de los factores que pueden afectar el desarrollo de las fases.
Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	Analizar la información contenida en los activos de los procesos de la fundación relacionada con los procesos, procedimientos y plantillas para gestionar los proyectos.	
Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.		Se realiza investigación etnográfica de la población afro descendiente para conocer su comportamiento social y diseñar el plan de capacitación para el uso de la metodología propuesta.
Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Detalle de los parámetros para la implementación de la guía.	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas

De acuerdo con lo descrito en la *Guía del PMBOK®*, las herramientas son “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2013, p. 548). Estas herramientas se convierten por tanto en los instrumentos para el logro de los

objetivos planteados, son los elementos de apoyo de los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos, para producir cada uno de los resultados esperados.

Entre ellas tenemos a modo general:

- ✓ Juicio de expertos
- ✓ Reuniones
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Encuestas
- ✓ Observaciones
- ✓ Inspección
- ✓ Prototipos
- ✓ Análisis de documentos
- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Sistema de información para la dirección de proyectos
- ✓ Estructura de desglose de trabajo EDT
- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Mapa conceptual
- ✓ Herramienta de programación
- ✓ Revisiones de desempeño

Existen múltiples herramientas que se utilizan en la gestión de proyectos, no obstante se debe tener en cuenta que la gestión efectiva de un proyecto dependerá en gran medida de una elección adecuada de la herramienta y del conocimiento que se tenga de ella, para poder aplicarla de forma correcta.

En el cuadro N° 4 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 4. Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Juicio de expertos, entrevistas, lecciones aprendidas, sistema de información para la dirección de proyectos, cuestionarios y encuestas, observaciones
Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal.	Juicio de expertos, entrevistas, lecciones aprendidas, sistema de información para la dirección de proyectos, tormenta de ideas, mapa conceptual, cuestionarios y encuestas, observaciones, descomposición, evaluación de probabilidad e impacto, estrategias para riesgos, herramientas de calidad, análisis de requisitos de información
Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	Juicio de expertos, entrevistas, lecciones aprendidas, sistema de información para la dirección de proyectos, cuestionarios y encuestas, observaciones, descomposición plantillas, MS Project, software para presupuesto, revisiones del desempeño, gestión del valor ganado, estrategias para riesgos, herramientas de calidad, comunicaciones.
Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.	Juicio de expertos, reuniones, entrevistas, cuestionarios, encuestas, observaciones, inspección, prototipos, análisis de documentos, lecciones aprendidas
Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Juicio de expertos, reuniones, observaciones, inspección, análisis de documentos, lecciones aprendidas, herramientas de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

Un supuesto es un dato asumido como cierto a efectos de la planificación del proyecto, como lo define la *Guía del PMBOK®* “Son factores del proceso de

planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos” (PMI, 2013, p. 124).

Las restricciones por su lado, de acuerdo con la definición de la *Guía del PMBOK®* “Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso.” (PMI, 2013, p. 124).

Desde el inicio hasta el final, los supuestos y las restricciones establecen el escenario para la planificación y ejecución del proyecto. A medida que el proyecto es planificado, los supuestos y restricciones se usan para definir tareas, cronogramas, asignación de recursos y distribuir presupuesto entre otros.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro N° 5, a continuación.

Cuadro N° 5. Supuestos y Restricciones relacionados con los objetivos del proyecto

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Se cuenta con el apoyo y participación activa de la directora de la fundación AFROMUZA y de sus miembros para suministrar la información requerida para el desarrollo del proyecto. El análisis proporciona la información necesaria para identificar las áreas que son susceptibles de mejora.	Se dispone únicamente de tres meses para elaborar el proyecto, de ahí que no se contempla incorporar elementos que puedan afectar esta limitante de tiempo.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal.	Se tienen los conocimientos en la <i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2013)	El proyecto, comprende la elaboración de una guía metodológica de gestión de proyectos y no cómo se llevará a cabo la ejecución del mismo.
Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	Se cuenta con los conocimientos, la documentación y las herramientas informáticas requeridas por el proceso.	Las plantillas, procesos y procedimientos y toda la información que esté relacionada con los activos de los procesos de la fundación deben digitalizarse en su totalidad.
Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.	El plan de capacitación está diseñado de tal forma que sea de fácil comprensión para todos miembros de la organización vinculados en los proyectos	La capacitación debe llevarse a cabo en horario flexible.
Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	El plan de implementación describe las acciones requeridas para hacer uso de la guía metodológica.	El proyecto no comprende la implementación de la metodología por la limitada disponibilidad de tiempo del PFG

Fuente: Elaboración propia

3.5 Entregables

En la *Guía del PMBOK®* se define entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, 2013, p. 541).

Las fuentes de información proporcionan a este proyecto el insumo requerido para la elaboración de la guía metodológica que facilite la planeación ejecución, control, seguimiento y cierre de los proyectos de la fundación Afromuza.

En esta primera instancia se entregará un análisis del estado del arte de la gestión de proyectos por parte de la fundación que servirá de referente para revisar cómo se están llevando a cabo las acciones para la gestión de los mismos.

De igual manera esta información será fundamental para analizar, estructurar y estandarizar los procesos de administración de proyectos dentro de la fundación.

Así mismo, como parte de los entregables del proyecto, se elaborarán los documentos relacionados con procedimientos, procesos y plantillas requeridos para gestionar los proyectos. Para entender la guía metodológica y la documentación asociada, se entregará un plan de capacitación que facilite la labor de comprensión al personal involucrado en proyectos al interior de la fundación. Finalmente, se elaborará un documento que oriente la implementación de la guía para que Afromuza pueda gestionar sus proyectos de forma estandarizada.

En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 6. Entregables PFG

OBJETIVOS	ENTREGABLES
Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Documento con el diagnóstico de las fortalezas y oportunidades que tiene la asociación en relación con la administración de proyectos.
Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal.	Documento con la guía metodológica para desarrollar las fases de los proyectos de la asociación de forma estructurada.
Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.	Documento que contiene la plantillas, procedimientos y procesos para realizar la gestión de los proyectos de forma estandarizada.

Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología.	Plan de capacitación sobre el uso de la guía metodológica para la gestión de los proyectos.
Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Documento que contiene el plan de implementación de la guía para gestionar proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

4 DESARROLLO

Se describen a continuación las acciones pertinentes para cada objetivo específico planteado.

4.1 Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora

El desarrollo de este objetivo implica el diagnóstico de la situación en cuanto a gestión de proyectos de la fundación desde dos puntos de vista: el primero, desde la óptica de la directora de la fundación, y de un diagnóstico del estado del arte de la planificación y ejecución de los proyectos de la fundación, orientado a identificar áreas de mejora. El segundo, de la investigación sobre las acciones que el gobierno colombiano viene adelantando, como parte de su política para reconocer y legitimar los derechos que tiene la población afrocolombiana en los planes y programas del gobierno, como mecanismo de inclusión y participación igualitaria en todos los aspectos de la sociedad.

En entrevista con la presidenta de la Fundación Afromuza señora Luz Dary Asprilla (2016) para saber cómo percibe la situación actual de la población afro colombiana con relación a la gestión de proyectos, ella manifestó:

La pobreza extrema, la falta de oportunidades, la falta de educación calificada y los procesos de desplazamiento forzado son factores que generan en la población negra una serie de inseguridades que no les permite enfocarse en el trabajo colectivo para eliminar su situación de atraso y subdesarrollo, y por tanto les limita el ejercicio pleno de sus derechos como población diversa en herencia y cultura.

Esta es una realidad que no podemos ignorar y mucho menos negar, y por eso los programas y proyectos permitirán a esta población reinventarse y hacerse visibles desde lo cultural, lo económico y lo social.

Los proyectos en los cuales ha participado la comunidad de la fundación se han suscrito a participaciones a nivel departamental y nacional por medio de

expresiones artísticas como la danza, el teatro, la música, la poesía, la cuentería, y otros.

Como lo manifiesta la misma directora:

Estos proyectos se han adelantado en el marco del “Decenio Internacional para los Afro descendientes”, que se debe llevar a cabo entre el 2015 y el 2024, proclamado por La Asamblea General de la ONU en diciembre de 2013, y que busca que todos los países miembros, de los que hace parte el estado colombiano, adopte medidas contundentes a garantizar lo que se propone este programa y que es el reconocimiento, la justicia y el desarrollo de la población negra colombiana.

A este respecto, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos por un nuevo país”, el gobierno colombiano ha definido una serie de decretos que respaldan las propuestas para el desarrollo de la comunidad afro descendiente colombiana, como lo contempla el Artículo 108 de dicho plan:

Artículo 108. Decenio Internacional de los Afro descendientes. El Ministerio del Interior elaborará el plan de acción del Decenio Internacional de los Afro descendientes en el marco de la Resolución 68/237, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas. El plan se orientará a garantizar el reconocimiento, la justicia y el desarrollo de las poblaciones afrocolombianas y contendrá medidas tendientes a garantizar la igualdad de oportunidades de dicha población. (Departamento de Planeación Nacional, 2015,p.47)

En dicha entrevista se pudo evidenciar que la participación de la comunidad de AFROMUZA en las diferentes convocatorias que promueve el estado colombiano, no trasciende de la manera que se espera, por cuanto carecen de metodología para hacer una efectiva gestión de los proyectos, pues los procesos y procedimientos adolecen de planificación, control y documentación efectiva, entre otros, que dificulta capitalizar los aprendizajes que se derivan de dicha participación.

En ese orden de ideas, revisando los procesos, procedimientos y documentación que posee la fundación al respecto de la formulación y gestión de los proyectos, se evidencian las siguientes falencias que se convierten en potenciales oportunidades de mejora:

- El área de Planes y Programas Afro, es relativamente nueva en la fundación y no cuenta con los conocimientos y experiencia en la formulación y gestión de proyectos bajo una determinada metodología, que facilite su ejecución.
- En la mayoría de los proyectos no se tiene claridad ni la experticia para definir lo que se pretende lograr y lo que en concreto va a constituir el entregable; por tanto, la planificación de tareas, plazos y recursos (humanos, económicos y técnicos, entre otros) para alcanzar el éxito de los mismos tampoco se definen en la dirección adecuada.
- No se lleva a cabo un control exhaustivo de los procesos, por tanto el nivel de riesgo de fallo es bastante alto, situación que también compromete la calidad y costos de principio a fin. De igual forma no se incluye un plan alternativo de acciones y tareas en caso de alguna novedad o incidente que ponga en riesgo la ejecución de los proyectos.
- No hay apropiación del concepto de gobernabilidad por parte de los integrantes del proyecto, además de problemas de comunicación que afectan la toma de decisiones y los resultados esperados..
- Escasa documentación respecto a las lecciones aprendidas de proyectos pasados, dificultando la incorporación de una cultura de mejora continua, y fomentando la tendencia a cometer los mismos errores en proyectos futuros.
- Inadecuada gestión de los cronogramas y tareas críticas, lo que limita su participación en las diferentes convocatorias que promueve el Estado como parte de su política pública.

En segunda instancia, la investigación documental sobre las acciones que ha adelantado el gobierno colombiano en materia de planes y políticas públicas para promover y apoyar los programas y proyectos que favorezcan a la población afro descendiente, evidencia que hay correspondencia con el compromiso que los estados miembros de la ONU (Organización de Naciones Unidas), incluido Colombia, ha suscrito en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, para fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad.

A este respecto el estado colombiano ha venido desarrollando, conjuntamente con entidades de orden nacional e internacional, planes, proyectos, programas y alianzas que posibilitan el desarrollo de las Comunidades Afrocolombianas en el marco de las obligaciones contempladas en la Ley 70 de 1993, las cuales contemplan llevar a cabo acciones que permitan y garanticen una participación inclusiva, así como el reconocimiento efectivo de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de esta comunidad.

En la Cumbre del Milenio del año 2000 Colombia, al igual que 188 países del mundo, se comprometió a reducir la pobreza y el hambre para el año 2015 a través del logro de un conjunto de ocho objetivos mínimos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM.

La figura 6 describe los ocho Objetivos del Milenio



Figura 6 Objetivos del Milenio
 Fuente: (<http://www.un.org/es/millenniumgoals/>)

En el año 2012, el PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD, elaboró un informe denominado “LOS AFROCOLOMBIANOS FRENTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO”, (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012). En el cual se analiza a profundidad la problemática que históricamente ha venido enfrentando la población afro y que amenazaba el no cumplimiento de estos objetivos, si el gobierno nacional no se comprometía decididamente a aplicar estrategias enfocadas a acelerar la disminución de las brechas existentes en el acceso a los servicios, el racismo y a fomentar la igualdad de oportunidades, entre otros.

Como se menciona en el documento del PNUD:

Con el cumplimiento de estos objetivos se pretende incidir sobre una variedad de problemas entrelazados que se refuerzan mutuamente y que representan limitaciones para el ejercicio de los derechos humanos, teniendo en cuenta la estrecha relación existente entre los ODM, los Derechos económicos, sociales y

culturales (DESC), y el Desarrollo Humano (DH). (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012, p.8)

En ese orden de ideas, cada uno de los países participantes en esa cumbre del milenio, se comprometió, de acuerdo con sus condiciones específicas, a desarrollar acciones que reflejaran el avance en el tiempo y la contribución en la reducción de desigualdades que se evidenciaran en la totalidad de los objetivos del milenio, tomando como base metas concretas al 2015. De ahí que se propusieron diseñar e implementar políticas públicas orientadas a contribuir al logro de los ODM y a crear mecanismos eficientes para rendir cuentas a los ciudadanos al respecto.

Como parte de esta contribución también se relacionan los autos y sentencias de la Corte Constitucional, los planes de desarrollo de la nación, departamentos y municipios; así como los “documentos CONPES” que son protocolos aprobados por El Consejo Nacional de Política Económica y Social, máxima autoridad nacional de planeación, responsable de aprobar los documentos programáticos que aterrizan las políticas públicas. Con esto se busca desarrollar estrategias para gestionar recursos, inversiones y acciones que promuevan la inclusión y el avance de la población afrocolombiana hacia el ejercicio y disfrute de sus derechos individuales y colectivos.

Existen diferentes documentos CONPES, que propician el desarrollo regional en donde predominan asentamientos afrocolombianos, entre ellos se destacan:

- CONPES 3169 de 2002 “Política para la población afrocolombiana” que propende por generar mayor equidad social en la región pacífica, fortalecer la identidad étnica, los procesos organizativos y la participación en los planes de desarrollo, así como implementar un sistema de información para población afrocolombiana, desarrollar instrumentos legales, y aplicar estrategias para lograr la eliminación de las “barreras invisibles” que

obstaculizan la igualdad de oportunidades, y el aprovechamiento de capacidades y potencialidades para disfrutar de los beneficios del desarrollo humano sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012, p.145).

- CONPES 3310 de 2004 “Política de acción afirmativa para la población negra o afrocolombiana”, que hace énfasis en acciones afirmativas a corto plazo (créditos educativos, ampliación de cobertura educativa, etno educación, atención a población desplazada, fortalecimiento cultural), promoviendo la equidad, la puesta en marcha de un sistema de información, la formulación del “Plan integral a largo plazo para la población negra o afrocolombiana”, y un estricto seguimiento a las políticas y estrategias formuladas y ejecutadas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012, p.146).
- CONPES 3660 de 2010, “Política para promover la igualdad de oportunidades para la población negra, afrocolombiana, palenquera y raizal”, en el cual se hace un balance de las políticas, planes, programas y proyectos en el período 2002 al 2010, y plantea ejes estratégicos para superar las “barreras invisibles” que les limita el acceso en condiciones igualitarias a oportunidades para mejorar las condiciones de vida. Con el plan de acción propuesto en dicho documento se pretende hacer efectivas las recomendaciones de la Comisión intersectorial con desarrollos legislativos específicos, acciones para incrementar el acceso, la permanencia, la pertinencia y la calidad de la educación, la capacitación con enfoque diferencial y acción sin daño, el desarrollo productivo, y la inclusión de la variable étnica en los registros administrativos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012, p.147).

El balance de cumplimiento de los ODM es positivo para el país, dado que se logró cumplir con las metas de reducción de la pobreza fijada para el 2015 con un año de anticipación. En 2014, la tasa de pobreza era de 28,5% y la de pobreza extrema 8,1%, esto significa que se redujo a la mitad de los niveles contabilizados

al inicio del siglo, pues hace 12 años estos indicadores estaban respectivamente en 49,7% y 17,7%. Los niveles de asistencia escolar se cumplieron en un 100% desde comienzos del milenio. Además, se avanzó en la participación de la mujer en los ámbitos político y laboral respecto a la década anterior; la mortalidad infantil se redujo a cerca de la mitad en los últimos 13 años, así como las muertes por causa del VIH/SIDA; y 3 de los 4 indicadores de avance asociados a la protección del medio ambiente superaron el 90%. En el año 2015 se cerraron los ODM, y aunque el balance fue favorable para Colombia, aún quedan muchos retos por alcanzar. (<http://www.eltiempo.com>, 2015).

Los ODM dieron paso a una agenda aún más global e incluyente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Muchos de estos objetivos reiteran los desafíos planteados en los ODM, pero con metas mucho más universales que incluyen entre otros, temas tan importantes como el Desarrollo Económico Sostenible y la construcción de sociedades en paz como garantes del bienestar social. La implementación de esta agenda está proyectada para ser ejecutada entre los años 2015 al 2030, y su objetivo es abrir nuevos caminos para superar las desigualdades, avanzar en el crecimiento económico, la generación de empleos decentes, el uso racional de las fuentes de energía, el cambio climático, el consumo y producción sostenibles, la paz y la justicia, entre otros.

La figura 7, describe en detalle los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible contenidos en la agenda de la ONU para el 2030.



Figura 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

4.2 Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de zarzal

La identidad cultural reúne un conjunto de valores, creencias, orgullos, tradiciones y modos de comportamiento que funcionan como elementos de un grupo social. El estado colombiano reconoce y debe proteger la diversidad cultural de la Nación, lo cual está contemplado en los artículos 7 y 8 de la Constitución Política, lo que lo compromete a proteger y fomentar la identidad cultural de las comunidades afro descendientes a través de diferentes instrumentos contemplados en la Ley 70.

Con base en el análisis, producto de las entrevistas con la presidente de la fundación Afromuza, respecto de cómo se gestionan los proyectos que les permitan conservar su identidad cultural como grupo social, se identifican, como

se expone en el punto anterior, las mejoras que se pueden aplicar a los procesos y procedimientos que intervienen en las diferentes fases que conforman los proyectos para alcanzar el éxito deseado.

De ahí que las pautas proporcionadas por La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) Quinta Edición, se convierta precisamente como su nombre lo indica en la guía para la construcción de la metodología.

Como lo menciona la *Guía del PMBOK®*, todos los proyectos independientemente de su tamaño o complejidad se pueden configurar dentro de una estructura genérica de Ciclo de Vida del Proyecto, la cual no es más que una serie de fases por las que debe pasar un proyecto desde su inicio hasta su cierre y que provee el marco de referencia básico para dirigirlo, sin importar el trabajo específico requerido (Project Management Institute, 2013).

Para que un proyecto pueda cumplir con los objetivos por los cuales fue creado, se requiere, como se describe en la *Guía del PMBOK®*, “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 47); esto se conoce como los Procesos de la Dirección de Proyectos. Cada uno de los 47 procesos que conforman la dirección de proyectos, consta de tres partes fundamentales a saber: entradas, herramientas y salidas que deben gestionarse adecuadamente dada la interacción existente entre ellos. Adicionalmente estos procesos se agrupan en 10 áreas de conocimiento, que permitirán producir los resultados esperados del proyecto, como se enunció mas ampliamente en el punto 2.2.5 de este documento.

Dada la naturaleza de los proyectos de la comunidad afro descendiente de la fundación Afromuza, se propone desarrollar las siguientes áreas de conocimiento:

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de los Costos
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de los Riesgos
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de los Interesados del Proyecto

Los procesos de la metodología propuesta, abarcan exclusivamente las entradas, técnicas, herramientas y salidas aplicables para gestionar y lograr el desempeño esperado de las iniciativas de índole cultural de la fundación.

Esta metodología cuenta con la explicación para elemento del grupo de procesos que intervienen y su forma de aplicación particular.

Las entradas se describen con claridad para que sean identificadas tanto por los involucrados como por el equipo de trabajo, a fin de que se consideren las acciones tomadas durante la ejecución de un proceso que afecte a otros procesos relacionados.

Las herramientas y su forma de aplicación se describen de una forma metodológica y detallada, para que su uso produzca los resultados requeridos. En algunas instancias se parte del supuesto que los involucrados poseen conceptos mínimos relacionados con la administración de proyectos, por cuanto se enfatiza en la forma de aplicación de la herramienta y no se profundiza en la descripción detallada de la misma.

Por último, para producir las salidas, se indica cuáles herramientas utilizar y la forma de aplicación más adecuada. Se propone el uso de plantillas estándar, de diligenciamiento sencillo para obtener resultados de fácil interpretación.

4.2.1 Propuesta para la Gestión de la Integración

El *PMBOK* (PMI, 2013) expone que la Gestión de la Integración “incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (p.63). Por tanto, como su nombre lo indica, integra o aglutina una diversidad de procesos y actividades de la dirección de proyectos con el objetivo de que el proyecto se lleve a cabo de forma controlada hasta que se complete de forma exitosa. Para esto se deben equilibrar los recursos disponibles y tomar decisiones, gestionando las expectativas de los interesados y los requisitos del propio proyecto.

Lo anterior exige que el director de proyecto tenga una visión de conjunto, esto significa que debe entre otros entender el alcance del proyecto, realizar las actividades necesarias para cumplir con el plan del proyecto para producir los entregables y comunicar a los interesados las acciones emprendidas para este fin.

Adicionalmente, es responsable de llevar a cabo las acciones de índole preventivo y correctivo que le permitan medir y controlar el progreso del proyecto.

El área de la integración cubre a alto nivel el trabajo que el director de proyecto debe hacer. Las restantes áreas de conocimiento son el trabajo detallado.

La *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013, p. 63) identifica 6 procesos para llevar a cabo la Gestión de la Integración del Proyecto. Estos procesos se describen de forma general así:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar Control Integrado de Cambios
- Cerrar el Proyecto o la Fase

Cabe destacar que estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento, y por tanto como bien lo menciona la Guía del PMBOK® (PMI, 2013), es responsabilidad del Director de Proyecto y del equipo de proyecto definir que procesos serán necesarios, el orden y el rigor con el que deban ser implementados de cara a lograr el desempeño esperado del proyecto.

Para lograr una gestión de integración del proyecto es fundamental enfocarse en identificar todas las variables que afectan el desarrollo del proyecto bajo los factores restrictivos que determina el éxito de proyecto: alcance, tiempo y costo, así como los recursos requeridos, los riesgos y las adquisiciones, para cada una de las fases de los procesos de dirección del proyecto: Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

A continuación, las entradas, herramientas y salidas relevantes de cada uno de estos procesos:

4.2.1.1 Grupo de procesos de inicio

4.2.1.1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente el desarrollo del proyecto. En ese documento entre otros quedan plasmados los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados y los objetivos para los cuales fue creado el proyecto. A su vez le otorga autoridad al director de proyecto para destinar los recursos necesarios para realizarlo.

En la figura 8, se observa la interrelación entre estos grupos de procesos, indicando en negrita las salidas que se convierten en entradas para el otro grupo de procesos.

4.2.1.1.1 Entradas

a. Enunciado del trabajo del proyecto:

Es una descripción de los resultados o productos que debe entregar el proyecto (PMI, 2013, p.68). Puede provenir de dos fuentes, una interna y una externa.

El enunciado interno se desarrolla con base en necesidades internas, propias de la organización. El patrocinador del proyecto es quien redacta y especifica las necesidades y los requisitos del producto o servicio.

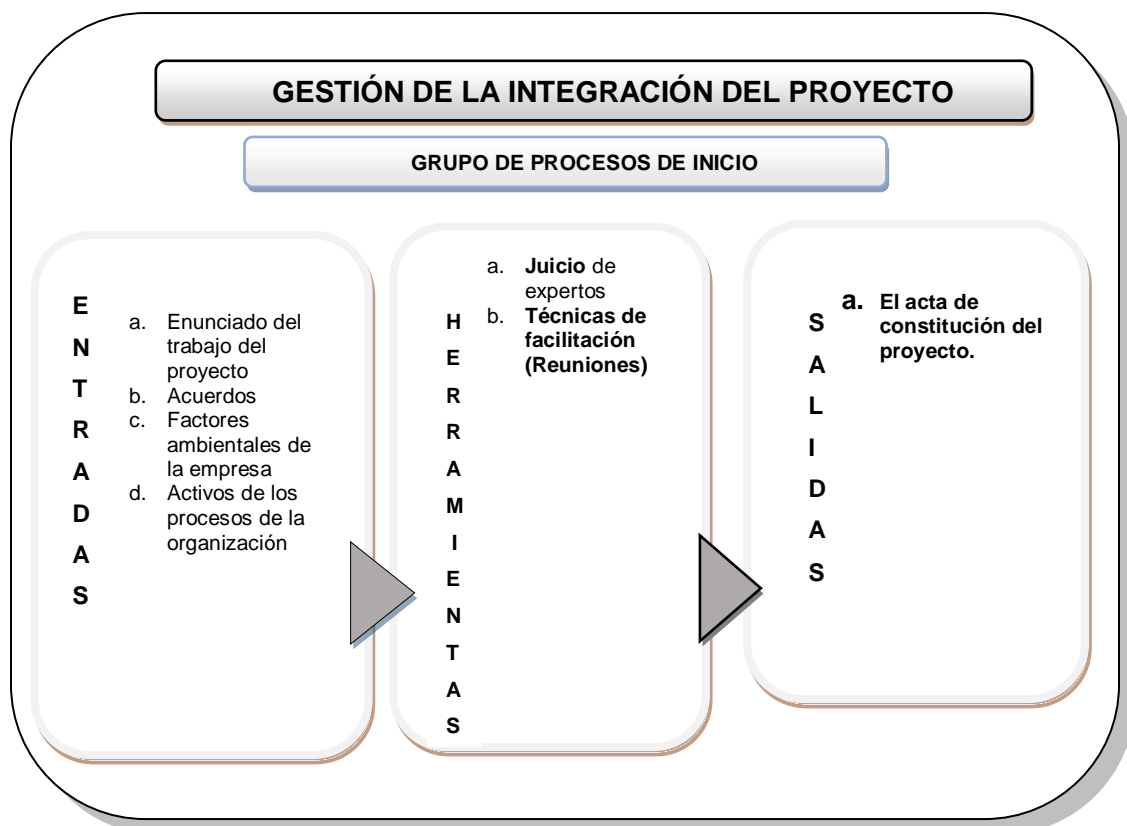


Figura 8 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Inicio

Fuente: Elaboración propia

El enunciado del trabajo externo regularmente es generado por un cliente que, mediante una licitación, propuesta u oferta, detalla las necesidades a ser suplidas, indicando las condiciones contractuales, etc.

b. Acuerdos

Son acuerdos verbales o escritos en los que se establecen las intenciones iniciales que llevan a formular un proyecto. Son representados regularmente por acuerdos de nivel de servicio (SLA), cartas de acuerdo, declaraciones de intenciones, acuerdos verbales, correos electrónicos entre otros. Comúnmente son utilizados cuando se lleva a cabo el proyecto para un cliente externo (PMI, 2013, p. 70).

c. Factores ambientales de la empresa

Pueden influir en el proceso de desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto los siguientes:

- La cultura y estructura organizacional
- Estándares gubernamentales o de la propia industria.
- Estándares de calidad, conducta y ética.
- Las condiciones del mercado.

d. Activos de los procesos de la organización

Estos activos hacen alusión a procesos, planes, políticas, procedimientos y lineamientos, ya sean formales o informales que son propios de la organización ejecutora y que pueden influir en éxito del proyecto. Los activos de procesos también abarcan las bases de conocimiento de la organización, como las lecciones aprendidas y la información histórica.

Entre ellos tenemos:

- Plantillas (Ejemplo la plantilla del acta de constitución del proyecto), e
- Información y documentación de cierre del proyecto

- Información tanto sobre los resultados de las decisiones de selección de proyectos previos y sobre el desempeño de proyectos anteriores, como sobre las actividades de gestión de riesgos (PMI, 2013, p.70).

4.2.1.1.1.2 Herramientas

a. Juicio de Expertos

Este juicio de expertos contiene los conocimientos y experiencia de cualquier individuo o grupo en beneficio de evaluar las entradas requeridas para elaborar el acta de constitución del proyecto. Son diversas las fuentes mediante las cuales se puede obtener el juicio de expertos, entre ellas se tienen:

- Áreas interdisciplinarias dentro de la organización,
- Consultores y asesores
- Interesados, dentro de los que se incluyen los clientes y patrocinadores
- Asociaciones de carácter técnico y profesional
- Grupos industriales
- Expertos en la materia (SME), y
- Oficina de dirección de proyectos (PMO) (PMI, 2013, p. 71).

b. Las técnicas de facilitación

Consiste en métodos utilizados por facilitadores que ayudan a un grupo a alcanzar acuerdos que les permitan crear y generar soluciones en torno a un problema determinado. Entre estas técnicas tenemos, las tormentas de ideas, las reuniones, siendo esta última la más utilizada, en proyectos culturales.

4.2.1.1.1.3 Salidas

a. El acta de constitución del proyecto

El PMBOK® (PMI, 2013, p.66) lo define como un documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y le otorga al director o responsable del proyecto la autoridad para asignar los recursos necesarios para desarrollar las

actividades del proyecto. Estipula, entre otras características, los límites del proyecto, los supuestos, las restricciones, la descripción de las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado. Uno de los beneficios más significativos es que propicia el compromiso y aceptación del proyecto por parte de la Dirección General.

El formato del acta de constitución del proyecto debe como mínimo contener la siguiente información:

- Fecha: Corresponde a la fecha en la que se elabora el documento.
- Nombre del proyecto: El nombre del proyecto debe ser claro y completo.
- Áreas de conocimiento: Se identifican todas las áreas de conocimiento y todos los grupos de procesos que intervienen en el proyecto. Para efectos de esta propuesta metodológica, se tendrán en cuenta las áreas de conocimiento de la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Aunque todas las áreas y procesos deben estar cubiertos.
- Área de aplicación (Sector/Actividad): debe indicarse el área de aplicación, por ejemplo, el sector cultural.
- Fecha de inicio del proyecto: Es la fecha en que se da por iniciado el proyecto.
- Fecha estimada de finalización del proyecto: Es la fecha en la que se pronostica finalizar el proyecto.
- Objetivo general: se encuentra mencionado en los documentos de la convocatoria.
- Objetivos específicos: Son los logros que se quieren alcanzar con la ejecución de las actividades del proyecto a fin de dar cumplimiento al objetivo general; deben ser claros, precisos, pertinentes y verificables a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Justificación o propósito del proyecto: Definen y describe las razones por las cuales se lleva a cabo el proyecto, y los beneficios que se esperan del mismo.

- Descripción del servicio / entregables que generará el proyecto: Se detallan los entregables del proyecto, sean estos productos o servicios, los cuales deben estar relacionados con los objetivos del proyecto.
- Supuestos: Son aquellos factores, elementos, condiciones y situaciones que se consideran como ciertas en la parte de planificación, y que durante la ejecución del proyecto deben ser confirmadas.
- Restricciones: Son las situaciones o elementos que limitan al equipo de trabajo a realizar la labor de la mejor manera.
- Riesgos: Corresponden a eventos o condiciones inciertas que, de materializarse, pueden tener efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto en relación con el alcance, el cronograma, el costo y la calidad, entre otros.
- Presupuesto: Es una estimación general de los montos económicos para llevar a cabo el proyecto.
- Principales hitos: Se relacionan con las fechas en las cuales se hará una evaluación del cumplimiento de las actividades programadas para llevar a cabo el proyecto. Se van revisando a medida que avanza el trabajo y se pueden ir modificando según las necesidades del proyecto.
- Información histórica relevante: Describe de forma breve la empresa y los proyectos relacionados que se hayan llevado a cabo en el pasado.
- Identificación de grupos de interés: Se deben identificar y diferenciar todos los involucrados, tanto directos como indirectos, que tengan incidencia en el proyecto.
- Aprobación: El acta debe quedar firmada por el director del Proyecto, y aprobada por el patrocinador.
- En la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto, se puede utilizar el juicio de expertos y las técnicas de facilitación, tales como las reuniones, a fin de obtener información enfocada en clarificar los elementos que la componen.
- Las entradas principales que se utilizan para su elaboración son:

- La Convocatoria.
- La Propuesta técnica y económica.
- Los Activos de los procesos de la organización.
- Los Factores ambientales de la empresa.

En el [anexo 4](#) se indica la plantilla propuesta para la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto.

4.2.1.2 Grupo de procesos de Planificación.

4.2.1.2.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:

Son todas aquellas acciones contenidas en el plan integral para la dirección del proyecto; producto de definir, preparar y coordinar las líneas base y todos los planes secundarios. Estas integraciones de procesos se llevan a cabo hasta el cierre del proyecto, por lo tanto, el plan para la dirección del proyecto se elabora gradualmente por medio de actualizaciones y su control está ligado al proceso de realizar el control integrado de cambios que se explica más adelante en este documento. (PMI, 2013, p.74).

En la figura 9 se observan los las entradas herramientas y salidas que componen el proceso.

4.2.1.2.1.1 Entradas

a. Acta de constitución del proyecto

Este documento es el punto de partida para elaborar el plan para la dirección del proyecto, pues define los límites de alto nivel del proyecto. Esta se describirá más adelante en el punto 4.2.1.1.1.3.a

b. Salidas de otros procesos

Corresponde a las salidas de otros procesos que están contenidos en los grupos de procesos de las diferentes fases del proyecto, de manera que las

salidas o entregables de los grupos de procesos de una fase constituyen las entradas de los grupos de procesos de la fase siguiente. Las integraciones de estas salidas se utilizan para crear el plan para la dirección del proyecto. Los cambios asociados a los documentos que conforman estas salidas pueden requerir actualizaciones al plan para la dirección del proyecto (PMI, 2013, p.74).

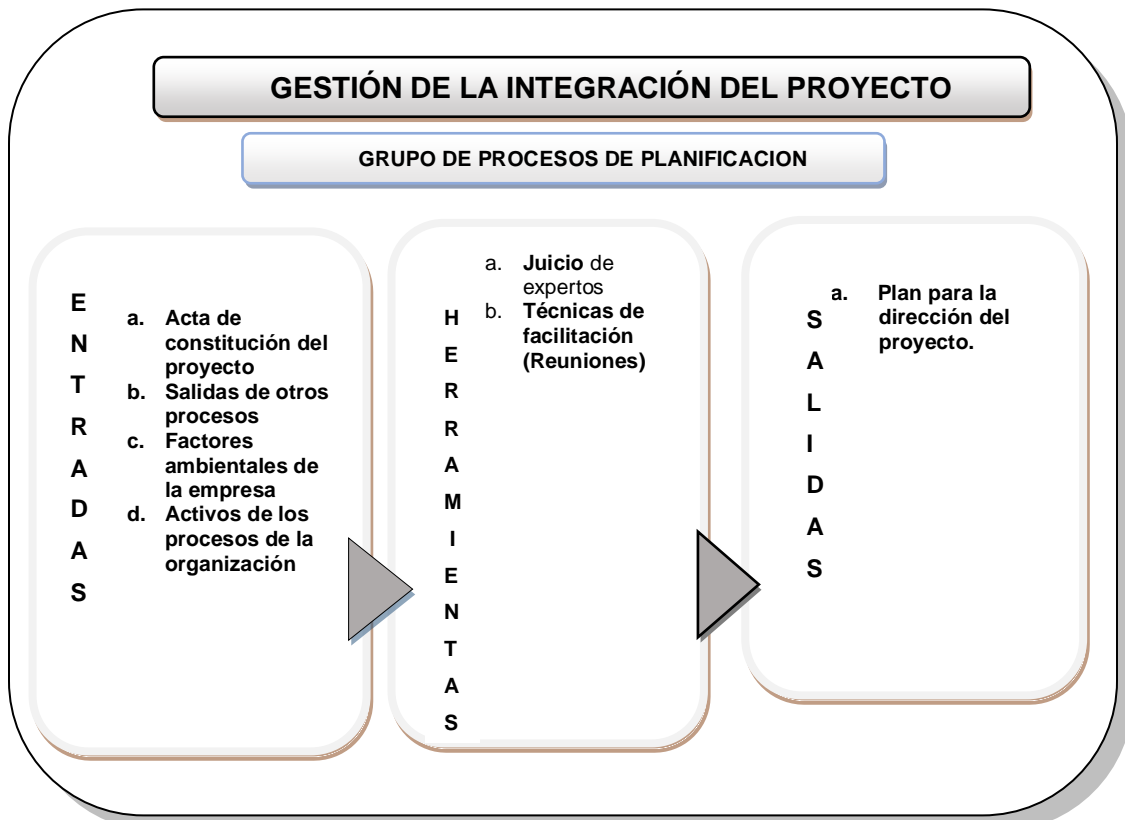


Figura 9 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Planificación

Fuente: Elaboración propia

c. Factores ambientales de la empresa

Descritos en el aparte anterior, dentro los que tenemos:

- Estructura y cultura de la fundación.
- Gestión de personal
- Herramientas informáticas utilizadas para procesar información.

- La normatividad vigente para participación en emprendimientos culturales.

d. Activos de los procesos de la organización

Descritos en el punto 4.2.1.1.1.d. Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso desarrollar el plan para la dirección del proyecto como lo menciona el *PMBOK®* (PMI, 2013, p. 75) son:

- Criterios para evaluar propuestas y medir el desempeño.
- Plantillas del plan para la dirección del proyecto, que incluyen:
 - Guías y criterios que se puedan adaptar para satisfacer las necesidades particulares del proyecto.
 - Guías o requisitos para el cierre del proyecto, dentro de las que se tienen los criterios de validación y aceptación bajo los cuales se da por aceptado el producto, servicio o proyecto.
- Procedimientos de control de cambios, incorporando los estándares, políticas, planes, procedimientos y documentos que permiten aprobar y validar los cambios.
- Información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

4.2.1.2.1.2 Herramientas

a. Juicio de expertos

El juicio de expertos en el desarrollo del plan del proyecto es importante para:

- Cumplir con las necesidades del proyecto, realizando adaptaciones al proceso.
- Elaborar los elementos técnicos y de gestión requeridos por el plan.
- Definir tanto los recursos, como los niveles de habilidad necesarios para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- Precisar el nivel de gestión de la configuración que se aplicará al proyecto.

- Especificar cuáles documentos son candidatos a ser transformados por el proceso formal de control de cambios.
- Priorizar las actividades que demandan trabajo del proyecto, con el fin de que se asignen los recursos suficientes en tiempo y cantidad para que se complete el proyecto.

b. Técnicas de facilitación

Las técnicas de facilitación son vitales para llevar cabo las actividades del proyecto, pues apoyan a los individuos e integrantes del equipo de proyecto en el proceso de alcanzar acuerdos que les permitan el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. Entre ellas tenemos las tormentas de ideas, métodos de resolución de conflictos y reuniones como las más representativas.

4.2.1.2.1.3 Salidas

a. Plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto es el documento guía para la ejecución del proyecto, por tanto, describe la forma en como éste será llevado a cabo, monitoreado y controlado. Esencialmente integra y consolida todos los planes y líneas base secundarios de los procesos utilizados para la planificación.

El plan para la dirección del proyecto puede presentarse de forma resumida o detallada, esto dependerá del nivel requerido por el proyecto en particular.

La Guía del *PMBOK*® (PMI, 2013, p.76) menciona que las líneas base del proyecto (que se explican en detalle más adelante) son entre otras:

- Línea base del alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base de costos

De igual forma incluye los siguientes planes secundarios:

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión del proceso
- Plan de gestión de los recursos humanos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados. (PMI, 2013, p. 77)

Por otro lado, la Guía del *PMBOK*® (PMI, 2013) expone que el plan para la dirección del proyecto puede incluir:

- El ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplican en cada fase
- Detalles de las decisiones para la adaptación especificadas por el equipo de dirección de proyecto
- Descripción del modo en que se realizara el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto
- Plan de gestión de cambios que documente el modo en que se monitorearán y controlarán los cambios
- Plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión
- Descripción del modo en que se mantendrá la integridad de las líneas base del proyecto
- Requisitos y técnicas de comunicación entre los interesados
- Revisiones claves de gestión del contenido, el alcance, y el tiempo para abordar los incidentes sin resolver y las decisiones pendientes. (PMI, 2013, p.77)

4.2.1.3 Grupo de procesos de Ejecución

4.2.1.3.1 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

En el *PMBOK®* (PMI, 2013) menciona que este proceso implica liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el Plan para la Dirección del Proyecto, incorporando los cambios aprobados, a fin de cumplir con los objetivos del mismo.

Tiene por objetivo entre otras el desarrollo de las siguientes actividades:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Generar los entregables del proyecto para cumplir con el trabajo planificado en el mismo.
- Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y estándares planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones.
- Emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar vendedores y proveedores.
- Gestionar los interesados y su participación.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso. (PMI, 2013, p.81)

Los datos de desempeño del trabajo se van recopilando durante la ejecución y por tanto permite conocer en un momento dado el estado de completitud de los entregables y otros detalles relevantes sobre el desempeño del proyecto; estos datos son la entrada para el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Los cambios originados en el proyecto por el proceso de dirigir y gestionar el trabajo, demanda la revisión de los cambios aprobados, que involucran:

- Acción correctiva: Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto;
- Acción preventiva: Una actividad intencionada que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto; y/o
- Reparación de defectos: Una actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme. (PMI, 2013, p.83)

En la figura 10, puede observarse la interrelación entre estos grupos de procesos, indicando en letra negrita las salidas que se convierten en entradas para el otro grupo de procesos.

4.2.1.3.1.1 Entradas

a. Plan para la dirección del proyecto

Puntualiza el *PMBOK* (2013, p. 82) que este plan para la dirección del proyecto contiene planes secundarios que intervienen en todos los aspectos del proyecto (Descrito en el punto 4.2.1.2.1.3.a). Dentro de los que se mencionan:

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de los interesados

b. Solicitudes de Cambio aprobadas

Son una de las salidas del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. Una vez aprobado el cambio, se define que puede provenir de una acción de tipo preventiva, correctiva o de reparación de algún defecto. Su implementación corre a cargo del equipo de proyecto, impactando cualquier área del proyecto o el plan para la dirección del proyecto. (PMI, 2013, p.82)

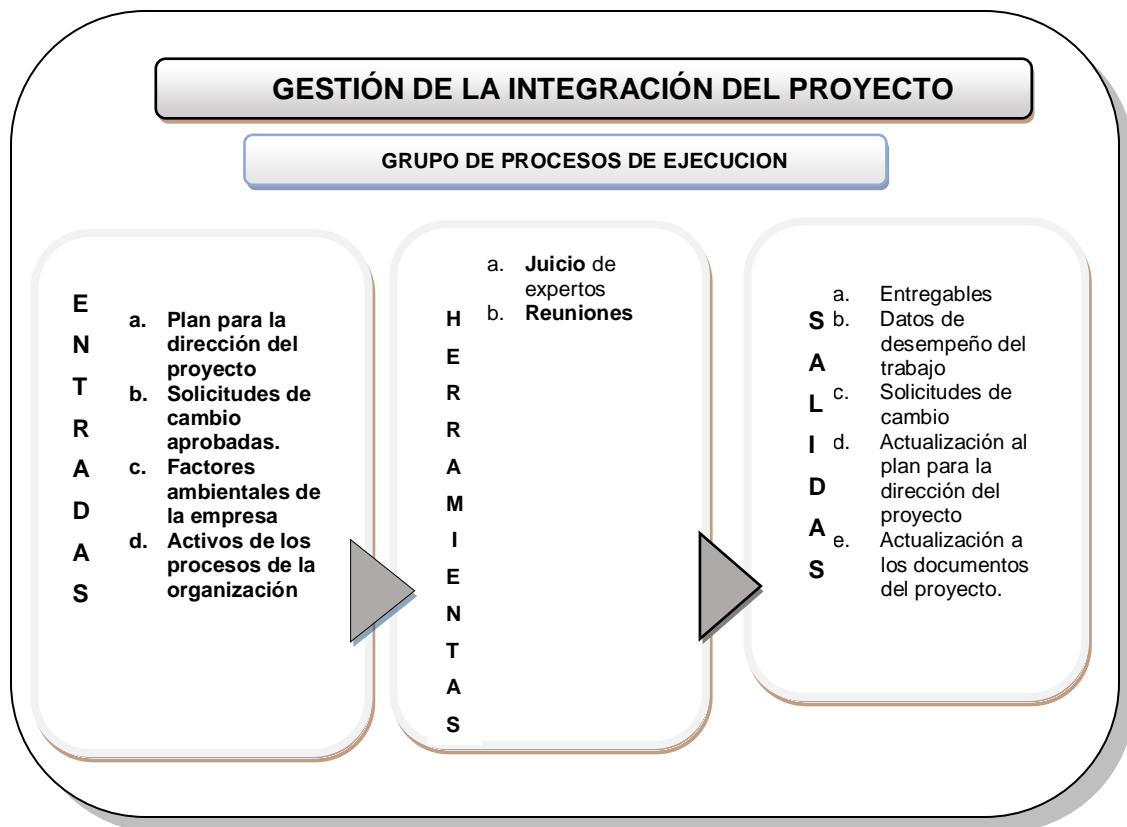


Figura 10 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Ejecución

Fuente: Elaboración propia

c. Factores ambientales de la empresa

Descrito en el punto 4.2.1.2.1.1.c

d. Activos de los procesos de la organización

Pueden influir en este proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto los siguientes activos, como lo describe la Guía del *PMBOK®* (PMI, 2013)

- Guías e instrucciones de trabajo estandarizadas
 - Requisitos de comunicación que definen los medios de comunicación permitidos y el tiempo de conservación de los registros, así como requisitos de seguridad
 - Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles para incidentes y defectos, la identificación y la solución de los mismos, así como el seguimiento de los elementos de acción
 - Base de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos;
 - Archivos de proyectos anteriores (p.ej., líneas base del alcance, de costos, del cronograma y de medición del desempeño, calendarios del proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas, impacto del riesgo definido y lecciones aprendidas documentadas)
 - Base(s) de datos sobre la gestión de incidentes y defectos, que contiene(n) el estado histórico de los mismos, información de control, resolución de los incidentes y defectos, así como los resultados de las acciones emprendidas.
- (p.83)

4.2.1.3.1.2 Herramientas

a. El juicio de expertos

Este juicio y la experiencia aportada por el director del proyecto y del grupo del proyecto, se aplica a todos los detalles técnicos y de gestión para dirigir y gestionar la ejecución del plan para la dirección del proyecto.

b. Reuniones

Descritas con anterioridad y que posibilitan el intercambio de información entre los miembros del equipo de proyecto, interesados y otras personas involucradas con la ejecución del proyecto.

4.2.1.3.1.3 Salidas**a. Entregables**

Se crean para alcanzar los objetivos del proyecto, y se puede considerar como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (*PMBOK®*, 2013, p.84).

b. Datos de desempeño del trabajo

A medida que se ejecutan los trabajos del proyecto, los datos se recopilan y se pasan a los procesos de control de cada una de las áreas de procesos para su posterior análisis.

Entre estos datos se destacan:

- El trabajo completado
- Los indicadores clave de desempeño
- Las medidas de desempeño técnico
- Las fechas de comienzo y finalización de las actividades planificadas
- El número de solicitudes de cambio
- El número de defectos
- Los costos reales, etc.

c. Solicitudes de cambio

Estas solicitudes se originan producto de la detección de un problema en el proceso de ejecutar el trabajo del proyecto. Se hace mediante una propuesta

formal y afectará cualquier documento, entregable o línea base asociada a la solicitud de cambio. Pueden modificar por tanto las políticas o los procedimientos, el alcance, el costo, el presupuesto, el cronograma o la calidad del proyecto.

d. Actualización al plan para la dirección del proyecto

Son susceptibles de actualización los siguientes elementos del plan para la dirección del proyecto:

- El plan de gestión del alcance
- El plan de gestión de los requisitos
- El plan de gestión del cronograma
- El plan de gestión de los costos
- El plan de gestión de la calidad
- El plan de mejoras del proceso
- El plan de gestión de los recursos humanos
- El plan de gestión de las comunicaciones
- El plan de gestión de los riesgos
- El plan de gestión de las adquisiciones
- El plan de gestión de los interesados
- Las líneas base del proyecto. (PMI, 2013, p.86)

e. Actualización a los documentos del proyecto.

Dentro de los documentos del proyecto que pueden actualizarse están:

- La documentación de requisitos
- Los registros del proyecto (incidentes, supuestos, etc.)
- El registro de riesgos
- El registro de interesados. (PMI, 2013, p.86)

4.2.1.4 Grupo de procesos de Monitoreo y Control

Está conformado por los siguientes procesos:

- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

- Realizar el Control Integrado de Cambios

A fin de simplificar esta propuesta se integran las entradas, herramientas y salidas para estos procesos, como se observa en la figura 11.

Estos procesos son de gran importancia para las iniciativas de índole cultural, por cuanto permiten por un lado ir evaluando el desempeño de las acciones para llevar a cabo el trabajo del proyecto y por otro, analizar, aprobar y gestionar las solicitudes de cambio que afectan los entregables del proyecto, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, con el fin de capitalizar los aprendizajes para mejorar los procesos.

4.2.1.4.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Explicado en un aparte anterior en este documento, donde se contemplan todos los planes secundarios y líneas base que son utilizados para controlar el proyecto. Dentro de los que se consideran:

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de mejoras del proceso
- Plan de gestión de los recursos humanos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados

- Línea base del alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base de costos

Por otro lado, los cambios que se incorporen a cualquiera de los anteriores planes, se documentan y actualizan en el ámbito del plan para la dirección del proyecto.

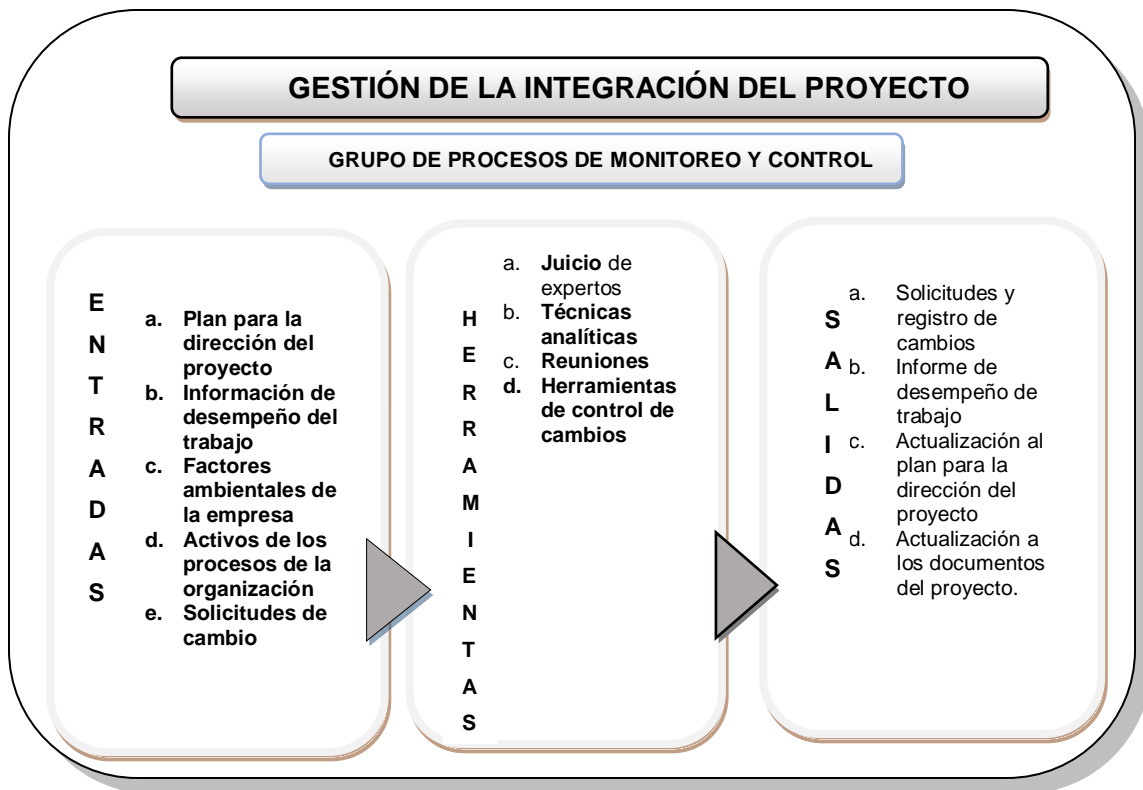


Figura 11 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia

b. Información de desempeño de trabajo

la Guía del *PMBOK*® (PMI, 2013), define que la información de desempeño de trabajo “conlleva correlaciones y contexto, proporcionando una base sólida para las decisiones del proyecto” (p.90). Como ejemplo de información de desempeño de trabajo se pueden mencionar el estado de los entregables, el estado de la implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones

hasta la conclusión pronosticadas, que se detallan más adelante en las áreas respectivas.

c. Factores ambientales de la empresa

Pueden influir en el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto y de realizar el Control Integrado de Cambios los siguientes:

- Los estándares definidos por el gobierno o la industria
- Los sistemas de autorización de trabajos de la organización,
- Las tolerancias al riesgo por parte de los interesados, y
- El sistema de información para la dirección de proyectos o la herramienta informática para recopilar, procesar y distribuir información incluyendo aquellas que intercambian información con otros sistemas automáticos en línea.

d. Activos de los Procesos de la Organización

Adicional a los anteriormente expuestos, pueden influir los siguientes activos en el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:

- Los requisitos de comunicación de la organización
- Los procedimientos de control financiero-contable
- Los procedimientos para la gestión de incidentes
- Los procedimientos para el control de cambios (incluidos los relacionados con las variaciones del alcance, del cronograma, del costo y de la calidad)
- Los procedimientos de control de riesgos (incluyendo categorías de riesgos, las definiciones y matriz de la probabilidad y el impacto)
- La base de datos de lecciones aprendidas. (PMI, 2013, p.91)

e. Solicitudes de cambio

Pueden incluir acciones de tipo preventivo, correctivo y de reparación.

4.2.1.4.2 Herramientas

a. Juicio de Expertos

Juicio de gran valor para la interpretación de información que conduzca a mantener el control del desempeño del proyecto.

b. Técnicas Analíticas

Usada en la dirección de proyectos para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto o ambientales y sus relaciones con otras variables. Para esta metodología se propone utilizar la Gestión del Valor Ganado y el análisis de Reservas.

c. Reuniones

Descritas anteriormente, y que propician los espacios para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto.

d. Herramientas de control de cambios

Pueden ser de tipo manual o automatizado y se utilizan para gestionar las solicitudes de cambio y las decisiones resultantes.

4.2.1.4.3 Salidas

a. Solicitudes y registro de cambios

Descrita anteriormente y surgen como una medida para ampliar, ajustar o reducir el alcance del proyecto, del producto, o de los requisitos de calidad y las líneas base del cronograma o de costos. Como se expuso anteriormente, pueden impactar el plan para la dirección del proyecto, la documentación y entregables del producto. Cabe destacar que estas solicitudes de cambio deben registrarse bien sea que estas sean o no aprobadas.

b. Informe de desempeño de trabajo

Estos documentos están destinados a crear conocimiento para el proyecto y a su vez provoca la movilización de acciones para cumplir con el plan del proyecto.

c. Actualización al plan para la dirección del proyecto

Los cambios identificados y tratados a través del proceso de control de cambios pueden dar lugar a actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

d. Actualización a los documentos del proyecto

Son candidatos de actualización los siguientes documentos, que se proponen usar en esta metodología:

- Informes de desempeño del trabajo
- Registro de incidentes.

4.2.1.5 Cerrar el Proyecto o la Fase

Consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos. Incluyendo todas las actividades necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase. Este proceso de cierre permite al Director de Proyecto hacer una evaluación al respecto del cumplimiento del trabajo realizado para alcanzar los objetivos que se trazaron en el plan para la dirección del proyecto.

La figura 12 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

4.2.1.5.1 Entradas

a. Plan para la dirección del proyecto

Este plan contiene entre otros la definición de los parámetros que darán por culminada una fase del proyecto o el proyecto mismo.

b. Los entregables aceptados

Corresponde a los entregables que son aceptados conforme al cumplimiento de unas especificaciones determinadas. Incluye también aquellos entregables parciales que corresponden a proyectos de varias fases o de proyectos cancelados.

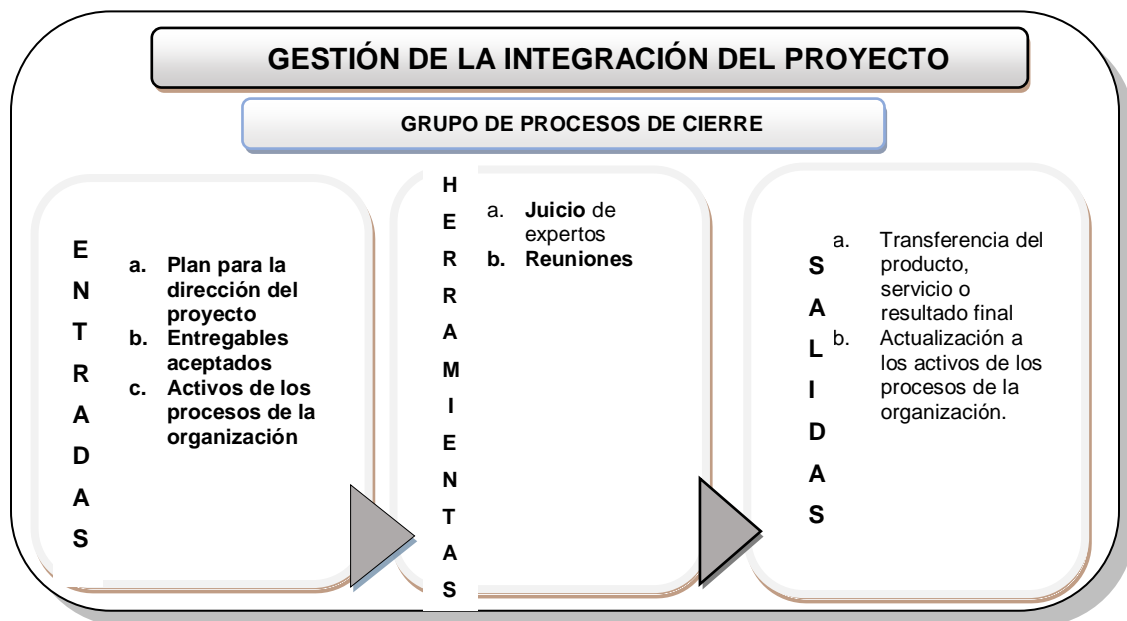


Figura 12 Gestión de la Integración del Proyecto - Proceso de Cierre

Fuente: Elaboración propia

c. Los activos de los procesos de la organización

La *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) relaciona que los siguientes son los activos que pueden influir en el proceso Cerrar el Proyecto o Fase:

- Guías o requisitos para el cierre del proyecto o fase (Ejemplo: procedimientos administrativos, auditorías del proyecto, evaluaciones del proyecto y criterios de transferencia)
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (Ejemplo: registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación asociada al cierre del proyecto, información sobre los resultados de las decisiones de selección y sobre el desempeño de proyectos previos, e información sobre las actividades de gestión de riesgos) (PMI, 2013, p. 102).

4.2.1.5.2 Herramientas

a. Juicio de expertos

Se aplica cuando se realizan las actividades de cierre administrativo. Una vez definidos los estándares para dar por cerrada una fase o el proyecto, los expertos se aseguran de que estos se cumplan. Esta experiencia puede provenir de:

- Integrantes con experiencias en ciertas materias que pertenece a la organización,
- La oficina de dirección de proyectos (PMO)
- Asociaciones profesionales y técnicas.

b. Reuniones

Mecanismos que propician el intercambio de conceptos entre los miembros e interesados del proyecto. En estas reuniones se definen los criterios y pasos para dar por cerrado el proyecto o la fase.

4.2.1.5.3 Salidas

a. Transferencia del producto, servicio o resultado final

Esta salida se refiere a la transferencia del producto, servicio o resultado final para el que se autorizó el proyecto.

b. Actualización a los activos de los procesos de la organización

Dentro de los activos de los procesos de la organización que son susceptibles de ser actualizados producto del cierre de la fase o del proyecto son:

- Archivos del proyecto: Son los documentos que son producto de las actividades del proyecto tales como: el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y el calendario del proyecto, los registros de riesgos y otros registros, la documentación de la gestión de cambios, las acciones planificadas de respuesta a los riesgos y el impacto de los riesgos.
- Documentos de cierre del proyecto o fase: Documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables completos del proyecto o fase a terceros. El director de proyecto es el responsable de revisar la documentación de la fase anterior, la documentación de aceptación del cliente procedente del proceso validar tanto el Alcance del proyecto y el contrato (si aplica) para corroborar que todos los requisitos del proyecto están completos antes de finalizar el cierre del proyecto. Si el proyecto concluye antes del plazo estipulado, la documentación formal debe incluir las causas de por qué se concluyó el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia a terceros de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

En el [anexo 5](#) se puede observar la plantilla de aceptación formal de cierre del Proyecto

- Información histórica: La información histórica y la que procede de lecciones aprendidas se transfieren a la base de conocimientos de lecciones aprendidas para su utilización en futuros proyectos o fases. Esto puede abarcar información relacionada con incidentes, riesgos, métodos y técnicas que proporcionaron resultados favorables a la fase o proyecto y que pueden ser usadas en proyectos futuros.

En el [anexo 6](#) se indica la plantilla propuesta para registrar las lecciones aprendidas del proyecto.

4.2.2 Propuesta para la Gestión del Alcance

Comprende todos los procesos que permiten definir que trabajo se debe desarrollar o realizar para alcanzar los objetivos definidos para entregar el producto, servicio o resultado del proyecto. Implica a su vez definir los procesos de validación y control que velen porque se realice estrictamente el trabajo para conseguir los resultados que permitan completar con éxito el proyecto (PMI,2013).

La Gestión del Alcance se ve influenciada por las salidas de otros procesos de distintas áreas de conocimiento que se transforman en entradas necesarias, para poder definir y controlar con exactitud las actividades que conduzcan a completar el proyecto.

De acuerdo con la descripción de la tabla de Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos de la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013, p. 61), son dos grupos de procesos los que intervienen en la Gestión del Alcance del proyecto:

- Grupo de Procesos de Planificación: Este grupo de procesos proporciona los elementos para detallar y precisar los objetivos que persigue el proyecto y a su vez, define el curso de acción del mismo.

Dentro de este grupo de planificación se encuentran los siguientes procesos, como lo describe la Guía del *PMBOK®* (2013) Quinta Edición:

- Planificar la Gestión del Alcance: Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
 - Recopilar Requisitos: Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
 - Definir el Alcance: Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
 - Crear la EDT/WBS: Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. (PMI, 2013, p.105)
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Todo lo anterior exige que se lleve a cabo una revisión regular de los procesos, así como el progreso y desempeño del proyecto, para que se controlen y corrijan a tiempo los desvíos que puedan surgir en el transcurso de éste. Entre este grupo se encuentran:
- Validar el Alcance: Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.
 - Controlar el Alcance: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance. (PMI, 2013, p.105)

El término alcance desde el contexto del proyecto, puede referirse a dos elementos:

- Alcance del producto: Comprende la especificación de las características y funciones que definen un producto, servicio o resultado. El grado de cumplimiento del producto se mide con relación con los requisitos del producto.

- Alcance del proyecto: Corresponde al trabajo que debe realizarse para desarrollar el producto, servicio o resultado conforme a las características y funciones especificadas. El grado de cumplimiento del alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto, el cual se describió con anterioridad (PMI,2013).

Tanto los procesos usados para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían de acuerdo al área de aplicación y regularmente se definen como parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base durante todo el ciclo de vida del proyecto se monitorea, se verifica y se controla.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

A continuación, en la figura 13, se observa una descripción de los procesos del grupo de procesos de Planificar la Gestión del Alcance, el cual proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará a lo largo del proyecto el alcance.

4.2.2.1 Grupo de Procesos de Planificación.

4.2.2.1.1 Planificar la Gestión del Alcance

Hacen parte de este grupo de procesos las siguientes entradas, herramientas y salidas.

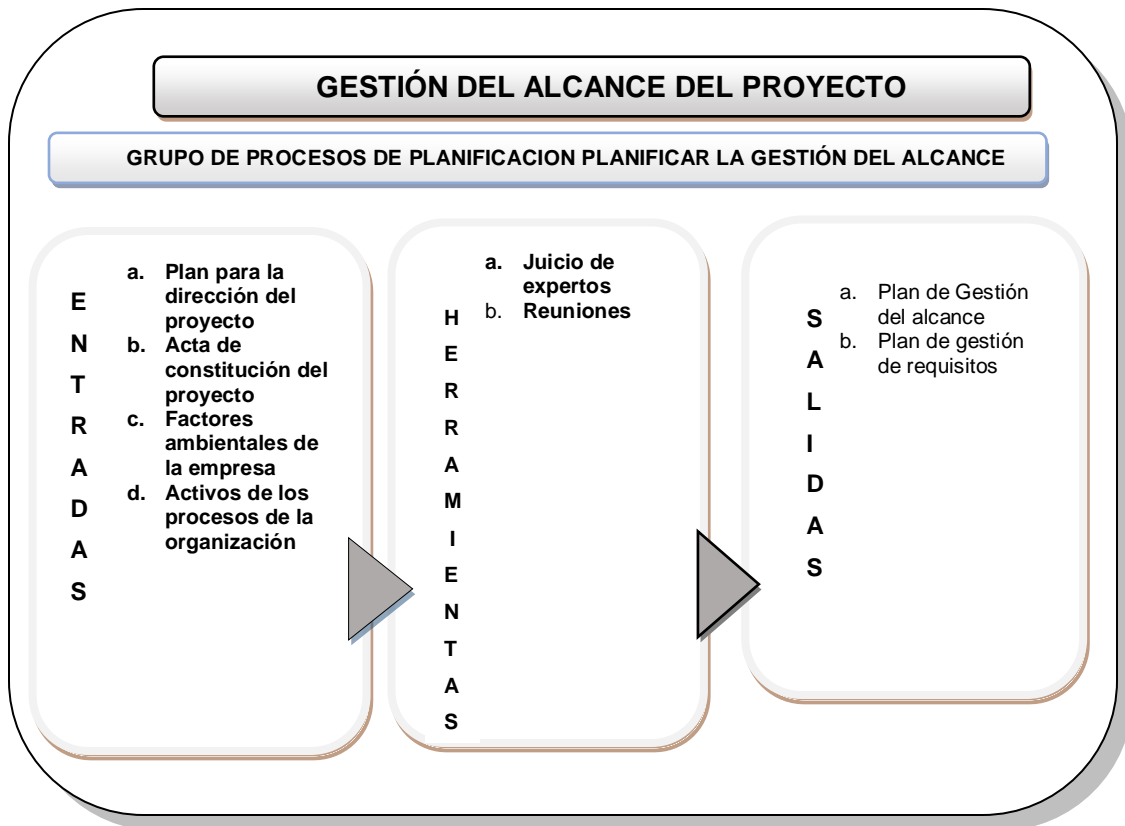


Figura 13 Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto - Procesos de Planificación
Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1.1.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Descrito en el punto 4.2.1.2.1.3.a mediante el cual el director de proyecto y el cliente se ponen de acuerdo en definir en qué consiste entre otros como se ha de culminar el proyecto.

b. Acta de Constitución del Proyecto

Definida más ampliamente en la gestión de la integración, convirtiéndose en el documento que le da contexto al proyecto, pues proporciona una descripción de alto nivel del mismo. Descrita más ampliamente en el aparte 4.2.1.1.1.3.a

c. Factores ambientales de la empresa

Las normas de la entidad ejecutora incluyen enfoques establecidos para iniciar y planificar proyectos, los medios considerados aceptables para realizar el trabajo y las autoridades reconocidas que toman o influyen en las decisiones.

Los factores ambientales de la empresa se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación; pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

Según la Guía del PMBOK® (PMI, 2013) para la gran mayoría de procesos de planificación, estos factores se constituyen en entradas fundamentales que influyen notablemente en los resultados que se obtienen del proyecto. Incluye entre otros:

- La cultura de la organización
- La estructura jerárquica
- La forma de gobierno, normas, políticas y reglamentos que rigen la organización
- La distribución geográfica de instalaciones y recursos
- Los recursos humanos y su forma de gestionarlos respecto a formación, políticas de incentivos y asignación salarial entre otros.

d. Activos de procesos de la organización

Comprende todos los datos, plantillas, informes, políticas, procedimientos, normas, estándares de la organización y lecciones aprendidas, entre otros, que influyen en el trabajo a realizar para conseguir lo propuesto en el proyecto.

4.2.2.1.1.2 Herramientas.

Se propone utilizar las siguientes herramientas para la aplicación de esta metodología:

a. Juicio de expertos

Según el PMI (2013) el juicio de experto proporciona las bases para elaborar el alcance del proyecto, producto de los aportes de un grupo de personas que cuenta con la educación, los conocimientos y la experticia para emitir o suministrar información que permita analizar las expectativas e intereses que se tienen respecto del producto o servicio a entregar.

b. Reuniones

Hace referencia a la participación de los interesados en el proyecto en reuniones como parte del proceso de comunicar expectativas y posiciones respecto al proyecto y el trabajo necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Estas reuniones pueden ser de carácter formal o informal, presencial o virtual, según convenga, y producen información fundamental para gestionar cambios, controlar el cronograma y, en general, todo lo relacionado con las actividades del proyecto.

En el [anexo 7](#) se indica la plantilla propuesta para la elaboración del Acta de Reuniones del Proyecto.

4.2.2.1.1.3 Salidas.

Las salidas que se proponen como parte de la metodología para la Gestión del Alcance son:

a. Plan de Gestión del Alcance

Este plan es la entrada principal para desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto, y para el resto de procesos de gestión del alcance.

Incluye entre otros los siguientes componentes:

- El proceso para elaborar un enunciado detallado del alcance del proyecto
- El proceso que permite la creación de la EDT/WBS a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto
- El proceso que establece cómo se mantendrá y aprobará la EDT/WBS
- El proceso que especifica cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables del proyecto que se hayan completado
- El proceso para controlar cómo se procesarán las solicitudes de cambio relativas al enunciado del alcance detallado del proyecto. Este proceso está directamente vinculado con el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. (PMI, 2013, p.110)

b. El plan de gestión de requisitos

El plan de gestión de requisitos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe cómo los requisitos deben ser identificados, analizados, priorizados, gestionados, documentados y cómo los cambios a los mismos deben ser rastreados.

Incluyen, entre otros los siguientes componentes:

- Cómo serán planificadas, monitoreadas y reportadas las actividades asociadas a los requisitos y qué se informará sobre éstas.
- Las actividades de gestión de la configuración, según: cómo se iniciarán los cambios del producto, cómo se analizará el impacto, cómo será el monitoreo, seguimiento y reporte, así como los niveles de autorización requeridos para aprobar dichos cambios.
- El proceso para priorizar los requisitos.
- Las métricas del producto que se utilizarán y el fundamento de su uso.
- La estructura de trazabilidad para reflejar qué atributos de los requisitos se plasmarán en la matriz de trazabilidad. (PMI, 2013, p.110)

4.2.2.1.2 Recopilar Requisitos

Para cumplir con los objetivos del proyecto es necesario definir y documentar las necesidades y expectativas de los interesados, de ahí que este proceso sea crucial para definir y gestionar el alcance del proyecto y del producto.

De acuerdo a lo expuesto en la *Guía del PMBOK®* “Los requisitos incluyen condiciones o capacidades que el proyecto debe cumplir o que deben estar presentes en el producto, servicio o resultado para satisfacer un acuerdo u otra especificación formalmente impuesta. Los requisitos incluyen las necesidades y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados”. (PMI,2013, p.112)

Existen diferentes categorías para agrupar los requisitos, lo que permite obtener una mayor especificidad y detalles a saber:

- Requisitos de negocio: Describen las necesidades de alto nivel de la organización en su conjunto, tales como los problemas u oportunidades de negocio y las razones por las que se ha emprendido un proyecto.
- Requisitos de los interesados: Describen las necesidades de un interesado o grupo de interesados.
- Requisitos de las soluciones: Describen las prestaciones, funciones y características del producto, servicio o resultado que cumplirán los requisitos de negocio y de los interesados. Los requisitos de las soluciones se agrupan asimismo en requisitos funcionales y no funcionales:
 - Los requisitos funcionales describen los comportamientos del producto. Entre los ejemplos se incluyen procesos, datos e interacciones con el producto.
 - Los requisitos no funcionales complementan a los funcionales y describen las condiciones ambientales y las cualidades necesarias para que el producto sea eficaz. Entre los ejemplos se pueden citar: fiabilidad, seguridad, desempeño, nivel de servicio, capacidad de soporte, retención/depuración, etc.

- Los requisitos de transición describen capacidades temporales, tales como la conversión de datos y los requisitos de capacitación, necesarias para pasar del estado actual “como es” al estado futuro “como será”.
- Requisitos del proyecto, que describen las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir.
- Requisitos de calidad, que recogen las condiciones o criterios necesarios para validar la finalización exitosa de un entregable del proyecto o el cumplimiento de otros requisitos del proyecto. (PMI, 2013, p.112)

Esta catalogación es muy importante para la metodología propuesta por cuanto orienta y estructura la labor de recopilación de requisitos, lo que delimita y proporciona claridad al respeto del alcance.

La figura 14 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso.

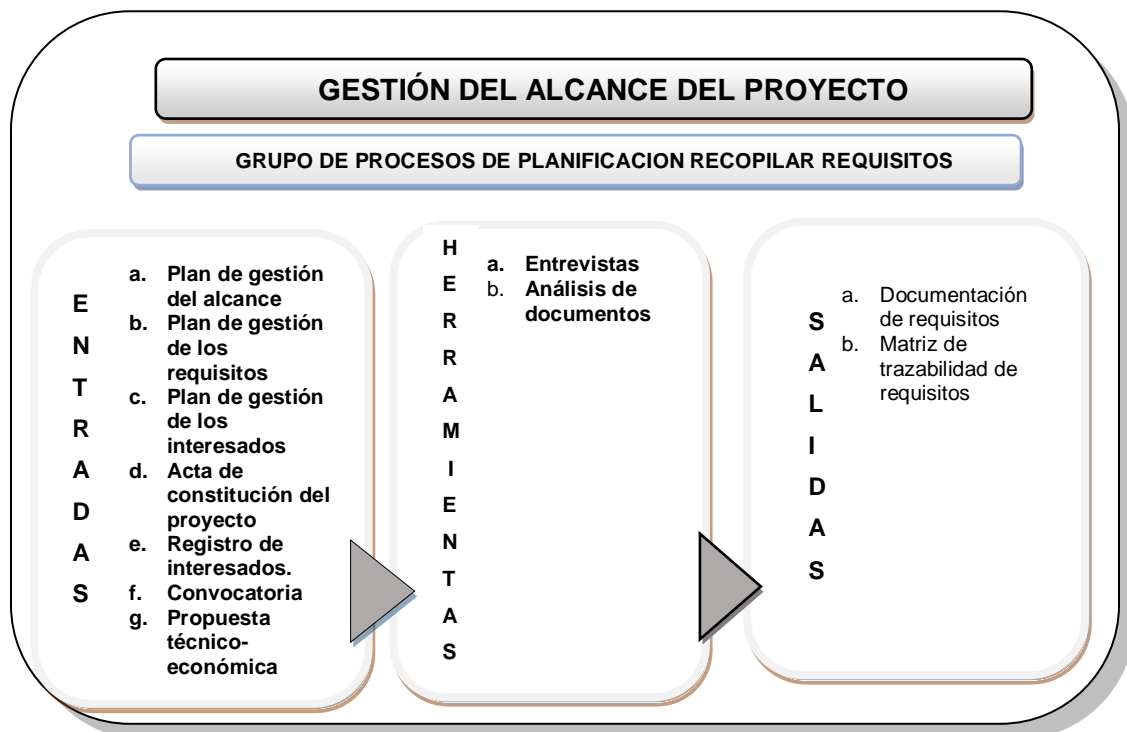


Figura 14 Recopilar Requisitos del Proyecto - Procesos de Planificación

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1.2.1 Entradas

- a. **Plan de gestión del alcance** (Descrito en el punto 4.2.2.1.1.3.a)
- b. **Plan de gestión de los requisitos** (Descrito en el punto 4.2.2.1.1.3.b)
- c. **Plan de gestión de los interesados:** Este plan se describirá más adelante y facilita comprender las necesidades de comunicación y nivel de compromiso de los interesados respecto a las actividades relacionadas con los requisitos.
- d. **Acta de constitución del proyecto:** Documento que proporciona una descripción de alto nivel del producto, servicio o resultado del proyecto, por lo que contiene el insumo para definir en detalle los requisitos a satisfacer. Descrita más ampliamente en el aparte 4.2.1.1.1.3.a
- e. **Registro de interesados:** Mediante este proceso se obtiene información de los interesados, así como sus expectativas y requisitos. Convirtiéndose esta información valiosa para desarrollar el proyecto.
- f. **Convocatoria:** Contiene todas las especificaciones por parte de la entidad solicitante respecto a las condiciones de participación, requerimientos y entregables particulares, tiempos de vigencia, disposición contractual, entre otros. En este documento se encuentra también información concerniente a la oferta técnica y económica, así como la experiencia de participación en actividades relacionadas con proyectos similares y los recursos humanos y técnicos requeridos para cumplir con el pliego de requisitos de la convocatoria.

En términos generales, la información requerida comprende:

- Alcance del servicio solicitado
 - Restricciones, exclusiones y limitaciones
 - Registro de Riesgos
 - Criterios de aceptación
 - Capacidad de la entidad proveedora para cumplir con los requerimientos
- g. Propuesta técnico-económica:** La propuesta técnico-económica contiene en gran medida el alcance del proyecto en términos de especificaciones, costos, cronograma, modalidad de contratación, condiciones contractuales,

documentos y requisitos de presentación de la oferta, entre otros, por tanto, podría considerarse como una línea base del proyecto.

4.2.2.1.2.2 Herramientas

a. Entrevistas

Es un mecanismo que permite obtener información de los interesados, por medio de un dialogo que consiste en preguntas preparadas o espontáneas, las cuales deben ser registradas al igual que las respuestas, y constituyen un material importante para identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del producto.

b. Análisis de Documentos

Los documentos que contienen información de requisitos relevantes para el proyecto se convierten en una herramienta importante para ser analizados y extraer lo que será de verdadero impacto para tener en cuenta en la definición del alcance del proyecto (PMI, 2013).

Los documentos que se podrían incluir para análisis relacionados con proyectos culturales son entre otros: material que fomente, promocióne y divulgue las manifestaciones del arte y la cultura; acuerdos, solicitudes de propuesta, normas presupuestales vigentes, líneas de acción que agrupan proyectos que son viables de apoyar, políticas, procedimientos y documentación relacionada con fundamentos legales, derechos de autor, planes especiales de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial etc.

4.2.2.1.2.3 Salidas

a. Documentación de requisitos

Dicha documentación puede ser tan sencilla o compleja como lo requiera el proyecto. En esta documentación como se menciona en la *Guía del PMBOK®* “describe como los requisitos individuales dan cumplimiento a las necesidades de negocio del proyecto” (PMI, 2013, p.117). Antes de ser incorporados a la línea

base, los requisitos deben cumplir con ser medibles y comprobables, trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados.

Los componentes de la documentación de requisitos incluyen, entre otros:

- Requisitos del negocio, incluyendo:
 - Objetivos del negocio y del proyecto, para su trazabilidad
 - Reglas de negocio para la organización ejecutora
 - Principios rectores de la organización
- Requisitos de los interesados, incluyendo:
 - Impactos sobre otras áreas de la organización
 - Impactos sobre otras entidades dentro o fuera de la organización ejecutora
 - Requisitos de los interesados en relación con la comunicación y presentación de informes.
- Requisitos de soluciones, incluyendo:
 - Requisitos funcionales y no funcionales
 - Requisitos de tecnología y cumplimiento de los estándares
 - Requisitos de apoyo y capacitación
 - Requisitos de calidad
 - Requisitos de presentación de informes, etc. (los requisitos de soluciones se pueden documentar de manera textual, por medio de modelos, o de ambas formas).
- Requisitos del proyecto, tales como:
 - Niveles de servicio, desempeño, seguridad, cumplimiento, etc.
 - Criterios de aceptación.
- Requisitos de transición.
- Supuestos, dependencias y restricciones de los requisitos. (PMI, 2013, p.118)

En ese orden de ideas, en el [anexo 8](#) se propone una plantilla para la documentación de requisitos siguiendo los criterios anteriormente señalados.

b. Matriz de trazabilidad de requisitos

Es un documento, una herramienta, que permite vincular los requisitos del producto, desde que son concebidos, hasta que se generan los entregables del proyecto que los satisfacen.

Es usada como medio para realizar el seguimiento de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con el fin de asegurar que efectivamente al finalizar el proyecto, se entreguen los requisitos que fueron aprobados en la documentación de requisitos. A su vez facilita la gestión de cambios relacionados con el alcance del producto.

La traza como lo describe la *Guía del PMBOK®* incluye el trazar los requisitos con relación a los siguientes aspectos:

- Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio
- Objetivos del proyecto
- Alcance del proyecto/entregables de la EDT/WBS
- Diseño del producto
- Desarrollo del producto
- Estrategia y escenarios de prueba
- Los requisitos de alto nivel con respecto a los requisitos más detallados. (PMI, 2013, p.119)

Cada requisito está asociado a una serie de atributos que pueden ser consignados en la matriz de trazabilidad y que pueden incluir:

- Un identificador único
- Una descripción textual del requisito
- Razones que fundamentan su inclusión
- El responsable
- La fuente, la prioridad, la versión, el estado actual.
- Criterios de aceptación.

En el [anexo 9](#), se propone una plantilla matriz para el registro de trazabilidad de requisitos.

4.2.2.1.3 Definir el Alcance

Se centra fundamentalmente en establecer que está y que no está definido en el proyecto y sus entregables en otras palabras, define las fronteras del proyecto. La principal salida de este proceso es el Enunciado de Alcance. Este documento describe en detalle los entregables del proyecto y el trabajo necesario para obtener esos entregables,

El contenido del enunciado del alcance comprende:

- Objetivos de proyecto.
- Descripción alcance de producto (características, requisitos, especificaciones).
- Fronteras de proyecto.
- Entregables de proyecto: cliente (producto, servicio, resultado)
- Criterios de aceptación de entregables.
- Limitaciones o restricciones del proyecto.
- Asunciones de proyecto (impacto potencial caso de ser falsas).
- Otros (organización inicial de proyecto, estimación preliminar de coste y cronograma hitos, etc).

La figura 15 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso.

4.2.2.1.3.1 Entradas

- a. **Plan de gestión del alcance** (Descrito en el punto 4.2.2.1.1.3.a)
- b. **Acta de constitución del proyecto**: Descrita más ampliamente en el aparte 4.2.1.1.1.3.a
- c. **Documentación de requisitos** (Descrito en el punto 4.2.2.1.2.3.a)

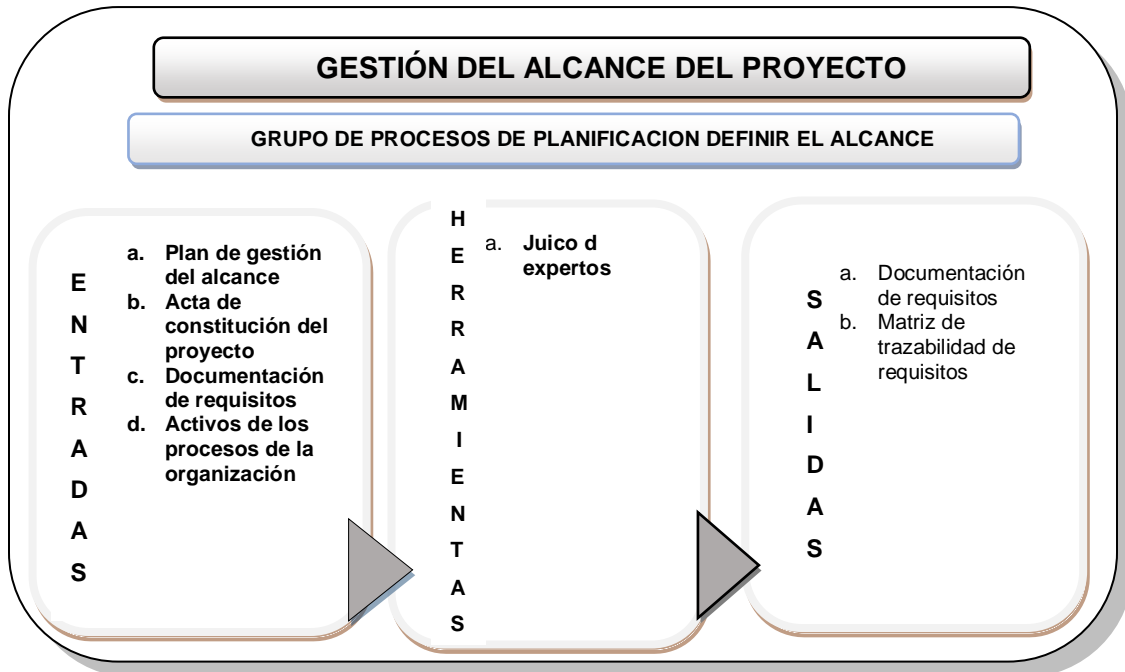


Figura 15 Definir el Alcance del Proyecto - Procesos de Planificación

Fuente: Elaboración propia

d. Activos de los procesos de la organización: pueden influir en el modo en que se define el alcance. Los ejemplos incluyen, entre otros:

- Las políticas, procedimientos y plantillas para el enunciado del alcance del proyecto
- Los archivos de proyectos anteriores
- Las lecciones aprendidas de fases o proyectos previos. (PMI, 2013, p.122)

4.2.2.1.3.2 Herramientas

a. Juicio de Expertos

Es información proporcionada por personas con experiencia y sirve como insumo para la elaboración del enunciado del alcance del proyecto.

4.2.2.1.3.3 Salidas

a. Enunciado del alcance

El *PMBOK*® (PMI, 2013, p.123) menciona que este enunciado detalla los entregables del proyecto y el trabajo requerido para crearlos. El nivel de detalle facilita, por una parte, conocer y entender qué trabajo se va a realizar y cuál se va a excluir; esto permite que los interesados se involucren y conozcan ampliamente lo que cada entregable comprende. Por otra parte, determina el grado de control que debe ejercer el equipo de proyecto sobre el alcance global del mismo, lo que contribuye a la gestión de las expectativas de los interesados. Finalmente, proporciona la línea base para definir si las solicitudes de cambio están dentro o fuera de los límites definidos para el proyecto.

Los siguientes documentos, puntualiza el *PMBOK*® (2013, p. 123), son elementos que como mínimo se deben incluir en el enunciado detallado del alcance del proyecto:

- Descripción del alcance del producto: Describe las características del producto o servicio de forma gradual en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos.
- Criterios de aceptación: Son las condiciones que deben cumplir los entregables antes de su aceptación definitiva.
- Entregable: Lo conforma un resultado, producto o capacidad para prestar un servicio, que debe producirse para finalizar un proceso, fase o proyecto. De forma complementaria, los entregables incluyen resultados como los informes y la documentación de dirección del proyecto, los cuales pueden presentarse de forma detallada o resumida.
- Exclusiones del proyecto. Son los elementos que explícitamente no estarán dentro del alcance del proyecto y que son una valiosa ayuda para gestionar las expectativas de los interesados.
- Restricciones: Son disposiciones que asociadas con el alcance del proyecto limitan y afectan la ejecución del mismo. Entre ellas están, el presupuesto

asignado, las fechas de entrega, la disponibilidad de recursos, las políticas de la organización y acuerdos con disposiciones contractuales de estricto cumplimiento. Las restricciones tienen la facultad de ser o bien, incluidas dentro del enunciado del alcance del proyecto o, en un documento independiente.

- Supuestos. Son factores que no requieren ser probados ni demostrados, dado que se consideran verdaderos, reales o seguros, con el fin de determinar el impacto causado en el alcance del proyecto en el caso de que estos no se cumplan; por tanto, se deben identificar, documentar y validar.

En el [anexo 10](#) se indica la plantilla propuesta para la elaboración del enunciado del alcance.

b. Actualización a los documentos del proyecto

Son susceptibles de actualización los siguientes documentos:

- El registro de interesados
- La documentación de requisitos
- La matriz de trazabilidad de requisitos.

4.2.2.1.4 Crear la EDT- Estructura de Desglose de Trabajo

La estructura de desglose de trabajo se desarrolla con el fin de estructurar y articular lo que el proyecto espera como parte del proceso de generar los entregables. El enunciado del alcance del proyecto es la base para construir el EDT. Los entregables y el trabajo del proyecto se subdividen en pequeños componentes a fin de hacerlos más fáciles de manejar y se denominan paquetes de trabajo en el nivel más bajo de la estructura. La función de los paquetes de trabajo es agrupar las actividades donde el trabajo es susceptible de ser medido y controlado en términos de tiempo y costos.

La figura 16 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso

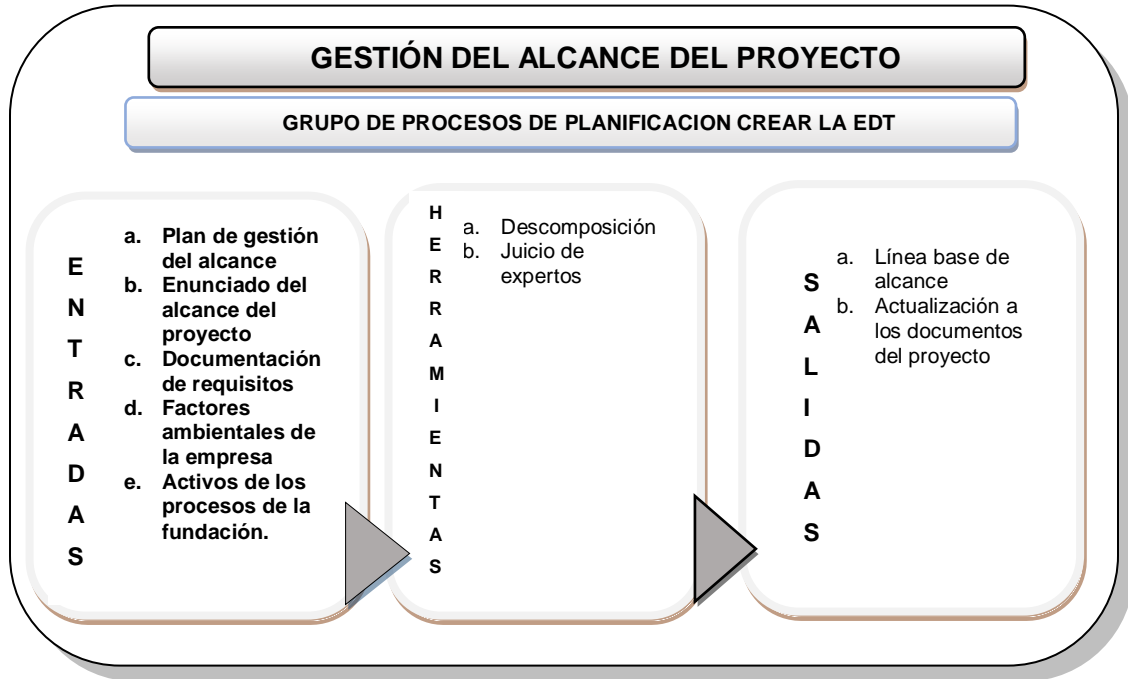


Figura 16 Crear la EDT del Proyecto - Procesos de Planificación
Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1.4.1 Entradas

- a. **Plan de gestión del alcance** (Descrito en el punto 4.2.2.1.1.3.a)
- b. **Enunciado del alcance** (Descrito en el punto 4.2.2.1.3.3.a)
- c. **Documentación de requisitos** (Descrito en el punto 4.2.2.1.2.3.a)
- d. **Factores ambientales de la fundación** (Descritos más ampliamente en el aparte 4.2.1.2.1.1.c)
- e. **Activos de los procesos de la fundación** (Descritos en el punto 4.2.2.1.1.1.d).

4.2.2.1.4.2 Herramientas

a. Descomposición

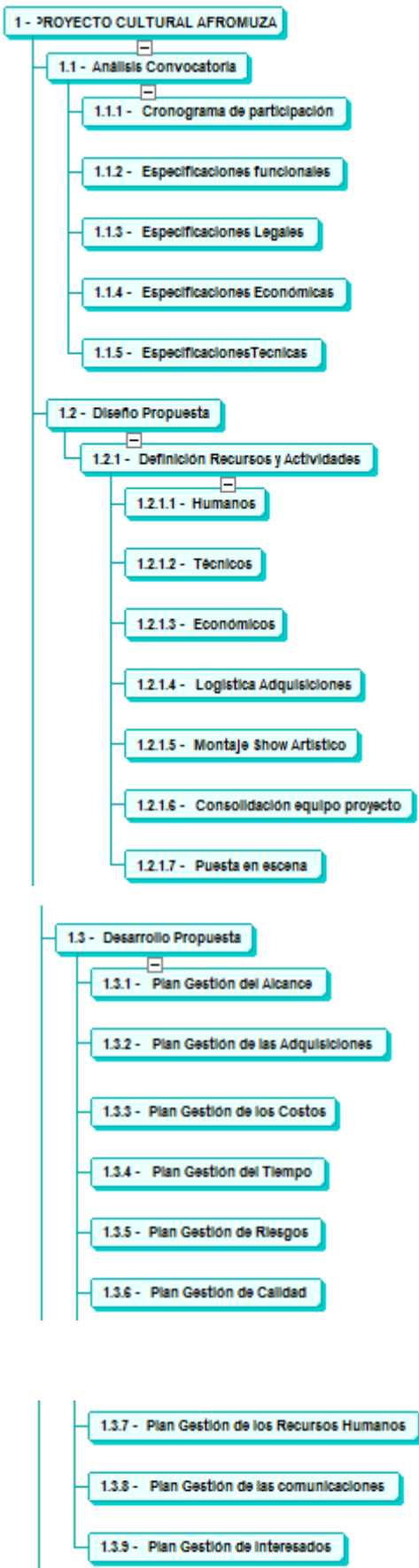
Es una técnica que sirve para dividir y subdividir en componentes más pequeños el alcance del proyecto y sus entregables. El paquete de trabajo es el trabajo definido en el nivel más bajo de la EDT, para el cual se puede estimar y gestionar el costo y la duración (PMI,2013).

La herramienta de software que será utilizada para construcción del EDT de esta propuesta es WBS CHART PRO, la cual, mediante la técnica de la descomposición facilita la división del trabajo del proyecto en el nivel de especificación que permita cumplir con los objetivos y entregables requeridos.

En el nivel de descomposición uno (1) se deben incorporar al menos las siguientes actividades y/o entregables:

- Proyecto convocatoria cultural afro
- Requisitos del servicio
- Diseño de la propuesta
- Desarrollo propuesta cultural
- Pruebas y evaluación
- Dirección del proyecto

La modelación del EDT para un proyecto cultural de la fundación Afromuza, puede observarse en la figura 14



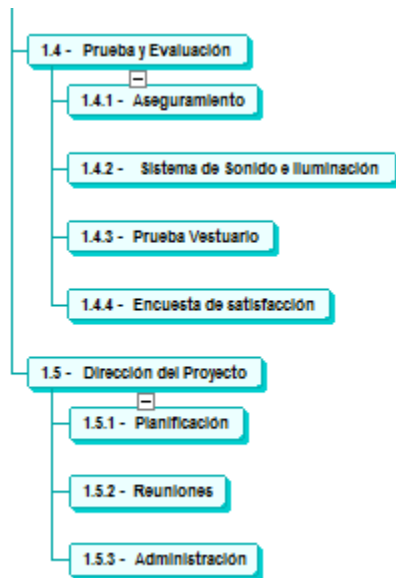


Figura 17 EDT Proyecto Cultural

Fuente: Elaboración propia.

b. Juicio de expertos

Descrito anteriormente en este documento

4.2.2.1.4.3 Salidas

a. Línea base del alcance

La línea base del alcance es un componente del plan para la dirección del proyecto que está vinculada al grupo de procesos de planificación, e incluye los siguientes componentes que ya fueron descritos anteriormente:

- Enunciado del Alcance del Proyecto: El cual describe detalladamente los entregables del Proyecto y el trabajo necesario para crear esos entregables.
- La Estructura de Desglose de Trabajo ETD: Representada por una estructura jerárquica en la que se pueden apreciar los elementos de trabajo críticos, actividades, tareas del proyecto, y las relaciones entre sí y con el proyecto en su conjunto.

- Diccionario de la EDT: Es un documento que apoya a la EDT y suministra información en detalle sobre los entregables, las actividades y la programación de cada uno de los componentes de la EDT (PMI, 2013, p. 132).

La información del diccionario de la EDT/WBS para esta propuesta metodológica, debe incluir como mínimo lo siguiente:

- ✓ El identificador del código de cuenta, de carácter numérico que registra de manera única cada uno de los componentes de la EDT.
- ✓ La descripción del trabajo: Proporciona una descripción detallada del trabajo a realizar para generar los entregables.
- ✓ Los recursos necesarios: Se describe el tipo de recursos para llevar a cabo el trabajo del proyecto, entre ellos se tienen los recursos humanos, económicos, equipos o suministros requeridos y suficientes para llevar a cabo las actividades.
- ✓ La estimación de costos: Mediante esta estimación se hace un pronóstico de los costos asociados para completar las actividades del proyecto.
- ✓ Las actividades asociadas al cronograma: Son aquellas actividades que deben desarrollarse dentro del tiempo estipulado para que se complete el trabajo del proyecto y que hacen parte de las condiciones de aceptación de la convocatoria.
- ✓ Los criterios de aceptación: Son las condiciones previas bajo las cuales se aceptan los entregables o componentes de la EDT del proyecto.
- ✓ Como parte de las entradas que se utilizan para su elaboración se mencionan las siguientes:
 - Convocatoria
 - Propuesta técnico-económica
 - Activos de los procesos de la fundación.

En el [anexo 11](#) se indica la plantilla propuesta para la elaboración del diccionario de la EDT.

La línea base del alcance, como lo indica el *PMBOK®* (PMI, 2013, p. 131), es la versión aprobada de los anteriores tres componentes, que solo es posible modificar por medio de procedimientos formales de control de cambios y que son utilizados como base de comparación.

b. Actualización a los documentos del proyecto.

Son candidatos de ser actualizados aquellos documentos de requisitos que producto de crear la EDT, requieran incorporar cambios aprobados.

4.2.2.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

En el *PMBOK®* (PMI, 2013) se expone que este grupo “Consta de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” (p.418). Por tanto, permite al equipo de proyecto conocer cómo es la salud del proyecto en un momento determinado e identificar qué variaciones se han suscitado respecto del plan para la dirección del proyecto inicial.

Los procesos que hacen parte de este grupo son:

- Validar el alcance
- Controlar el alcance

4.2.2.2.1 Validar y Controlar el Alcance

Validar, es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Este proceso incluye revisar los

entregables con el cliente o el patrocinador para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente y para obtener de ellos su aceptación formal.

Es en este proceso es donde se compara los requisitos del proyecto y producto con los entregables del proyecto mediante una inspección. Los entregables que cumplen con los criterios de aceptación son formalmente aceptados por el cliente o el patrocinador. A estos entregables se les conoce como los entregables aceptados.

Por otro lado, controlar el alcance se refiere a monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, como resultado de los cambios o modificaciones incorporados en estos por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. El beneficio clave de este proceso es que permite mantener la línea base del alcance a lo largo del proyecto

En la figura 18 se describen las entradas, herramientas y salidas de estos procesos integrados.

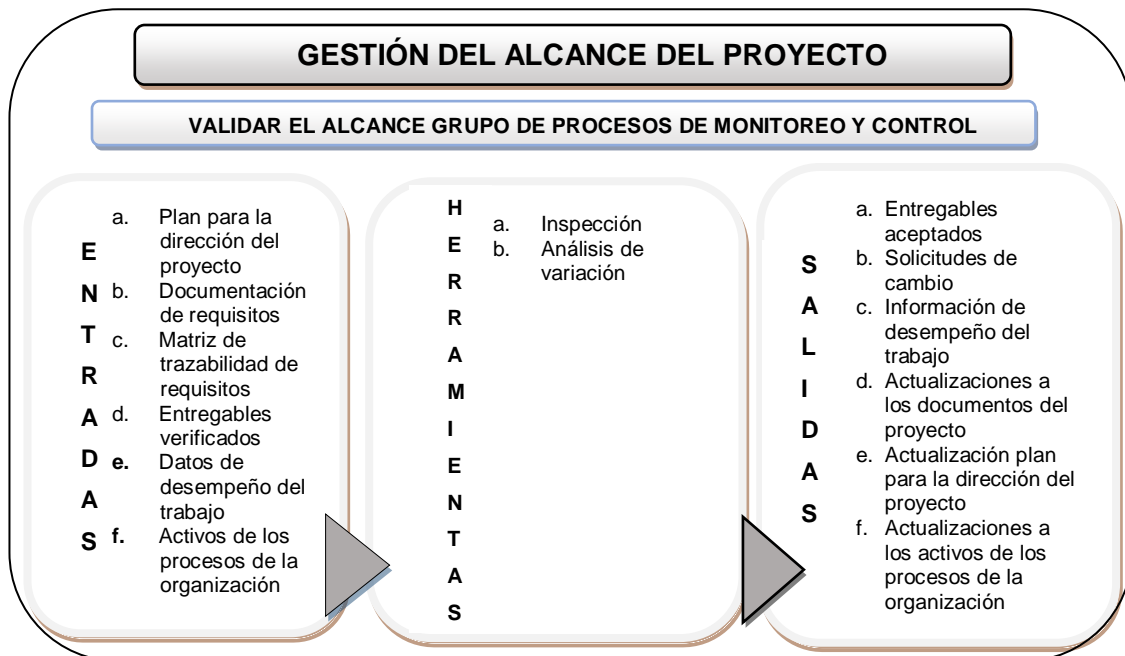


Figura 18 Validar el Alcance del Proyecto - Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2.1.1 Entradas

Algunas de las entradas de este proceso son:

- a. Plan para la dirección del proyecto (Descritos en el punto 4.2.1.2.1.3.a)
- b. Documentación de requisitos (Descritos en el punto 4.2.2.1.2.3.a)
- c. Matriz de trazabilidad de requisitos (Descritos en el punto 4.2.2.1.2.3.b)
- d. Entregables verificados: son entregables del proyecto que se han completado y verificado en términos de corrección a través del proceso Controlar la Calidad (PMI,2013). Proceso que se expone más adelante.
- e. Datos de desempeño del trabajo (Descritos en el punto 4.3.1.3.1.3.b)
- f. Activos de los procesos de la organización (Descritos en el punto 4.2.2.1.3.1.d).

4.2.2.2.1.2 Herramientas.

a. Inspección

Esta herramienta del proceso de validación del alcance utilizada para medir, examinar y validar si el trabajo y los entregables del proyecto cumplen con las especificaciones y criterios de aceptación exigidos También se le denomina revisiones, revisiones del producto, auditorías y revisiones generales. (*PMBOK®*, p. 135)

La estructura de desglose de trabajo EDT y el diccionario de la EDT, se utilizarán como herramientas de inspección en esta metodología, dado que contienen el detalle de los criterios de aceptación, así como el alcance de los diferentes entregables y del enunciado del alcance.

b. El análisis de variación

El proceso de controlar el alcance, como lo expone el *PMBOK®* (PMI, 2013) utiliza esta técnica “para determinar la causa y el grado de la diferencia entre la línea base y el desempeño real. Las medidas del desempeño del proyecto

se utilizan para evaluar la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del alcance. Los aspectos importantes del control del alcance del proyecto incluyen determinar la causa y el grado de desviación con relación a la línea base del alcance” (p.139). Lo anterior determinar si es preciso efectuar acciones correctivas o preventivas a la línea base.

4.2.2.2.1.3 Salidas.

a. Entregables aceptados

Corresponde a entregables que satisfacen los criterios de aceptación definidos previamente, y por tanto el cliente o del patrocinador mediante la firma de un documento de aceptación formal reconoce que el entregable cumple con todas las especificaciones solicitadas. Esta aceptación es transferida al proceso Cerrar el Proyecto o Fase.

b. Solicitud de Cambio

Las solicitudes de cambio se tramitan para documentar las variaciones que demande el proyecto, relacionadas con los entregables que formalmente, por diferentes razones, no fueron aceptados. Esto puede deberse a acciones de tipo correctivo, preventivo o que ameriten reparación como consecuencia de defectos encontrados. No obstante, no se afecta la línea base del proyecto por acciones correctivas y preventivas, únicamente afecta al desempeño con relación a la línea base.

De igual forma, las solicitudes de cambio utilizan el registro de cambios para documentar tanto las solicitudes aceptadas como las rechazadas, y que afectan al proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos que deben ser comunicados a los interesados.

Para esta salida deberá utilizarse la información proporcionada por la herramienta de inspección, y lo descrito en el enunciado del alcance, la estructura de desglose de trabajo –EDT y el diccionario de la EDT.

La plantilla propuesta para la documentación de solicitudes de cambio se puede observar en el [anexo 12](#).

c. Información de desempeño del trabajo

Este proceso permite y facilita la documentación de desempeño del trabajo recopilado respecto a los entregables, su avance y estado en las diferentes fases del proyecto. Esta información luego es presentada a los interesados en el nivel de detalle requerido por estos.

d. Actualización a los documentos del proyecto

Las solicitudes de cambio que afectan tanto a la línea base de alcance como de otras líneas base provocan la actualización de los documentos asociados al proyecto, entre ellos la documentación de requisitos.

e. Actualización plan para la dirección del proyecto

Son susceptibles de actualización:

- Actualizaciones a la Línea Base del Alcance: Toda vez que las solicitudes de cambio aprobadas a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios afecten al alcance del proyecto, se hace imprescindible revisar y volver a generar el enunciado del alcance, la Estructura de Desglose de Trabajo-EDT y el diccionario de la misma.
- Actualizaciones a Otras Líneas Base: Si se afecta el alcance más allá de lo previsto, producto de las solicitudes de cambio aprobadas; se debe revisar y volver a generar las líneas base de costo y del cronograma para reflejar los cambios aprobados (PMI,2013).

f. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Controlar el alcance conlleva de una u otra forma actualizar los siguientes activos de los procesos de la organización:

- Las causas de las desviaciones
- Las acciones correctivas seleccionadas y las razones de su selección
- Otros tipos de lecciones aprendidas desde el control del alcance del proyecto.

(PMI,2013, p.140)

4.2.3 Propuesta para la Gestión del Tiempo

El tiempo es uno de los recursos más importantes y valiosos para cumplir con los objetivos del proyecto y, por consiguiente, de la buena planificación y administración del mismo, depende en gran medida el éxito del proyecto.

Como lo indica el *PMBOK®* (PMI, 2013) la Gestión del Tiempo del Proyecto “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p.141). Y son precisamente estos plazos los que se gestionan para asegurar que el trabajo del proyecto se cumpla puntualmente.

El área de conocimiento de Gestión del Tiempo se desarrolla en dos grupos de procesos: de planificación y de monitoreo y control. Estos a su vez comprenden entradas, algunas de las cuales derivan de la interacción con otras áreas de conocimiento o de información relacionada, que luego de aplicar las técnicas y herramientas apropiadas, generan las salidas propias del proceso.

Continuando con el modelo para explicar la Gestión del Alcance, las salidas de los procesos de planificación suministran elementos de entrada para los procesos de control y monitoreo, los cuales se observan en la figura 16 en letra negrita para señalar la correspondencia.

4.2.3.1 Grupo de Procesos de Planificación.

La Gestión del Tiempo, en esta propuesta metodológica, integra en un solo esquema los procesos de planificación, con el fin de facilitar su comprensión y aplicación.

Los procesos son:

- ✓ Planificar la Gestión del Cronograma
- ✓ Definir las Actividades
- ✓ Secuenciar las Actividades
- ✓ Estimar los Recursos de las Actividades
- ✓ Estimar la Duración de las Actividades
- ✓ Desarrollar el Cronograma

4.2.3.1.1 Entradas.

a. Línea base de alcance.

Los detalles del enunciado del alcance del proyecto y la estructura de desglose de trabajo – EDT son los elementos que definen las actividades necesarias para generar los entregables del proyecto, teniendo en cuenta las restricciones y los supuestos. Estas actividades deben estar asociadas a un cronograma de trabajo, que permita estimar su duración y gestionarlas. Es de resaltar que este cronograma está estrechamente relacionado con decisiones del plan para la dirección del proyecto, tales como decisiones de costos, riesgo y comunicaciones.

b. Acta de Constitución del Proyecto

Contiene las fechas inicial y final que se tomarán como base para desarrollar el cronograma del proyecto.

c. Factores Ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la fundación que intervienen en el proceso Planificar la Gestión del Cronograma son principalmente:

- La cultura y la estructura de la organización, dado que de su organización y esquematización dependerá en gran medida que el cronograma se puede ajustar y dar cumplimiento a las fechas de realización del trabajo del proyecto y de los entregables.
- La disponibilidad de recursos y habilidades, también es un factor crítico al momento de planificar el cronograma, considerando que por ejemplo para la asignación del grupo de danza folclórica, se debe hacer una selección del personal con las habilidades para desarrollarlo y es allí donde la programación de ensayos debe planificarse y programarse impactando el cronograma.

d. Lista de Actividades

Esta lista incluye todas las actividades que deben ser incluidas en el cronograma, con un nivel de detalle suficiente que facilite la comprensión del alcance del trabajo y los recursos para terminar en el plazo propuesto el proyecto.

Estas actividades deben ser secuenciadas de forma lógica a fin de crear un cronograma realista y viable.

En la figura 19, se observan las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

e. Recursos requeridos para las actividades

Los recursos que se asignan a las actividades tienen una influencia preponderante sobre la duración de las mismas; en consecuencia, se debe tener claridad en la estimación del tipo (humanos, técnicos, económicos etc.), disponibilidad y cantidad requeridos.

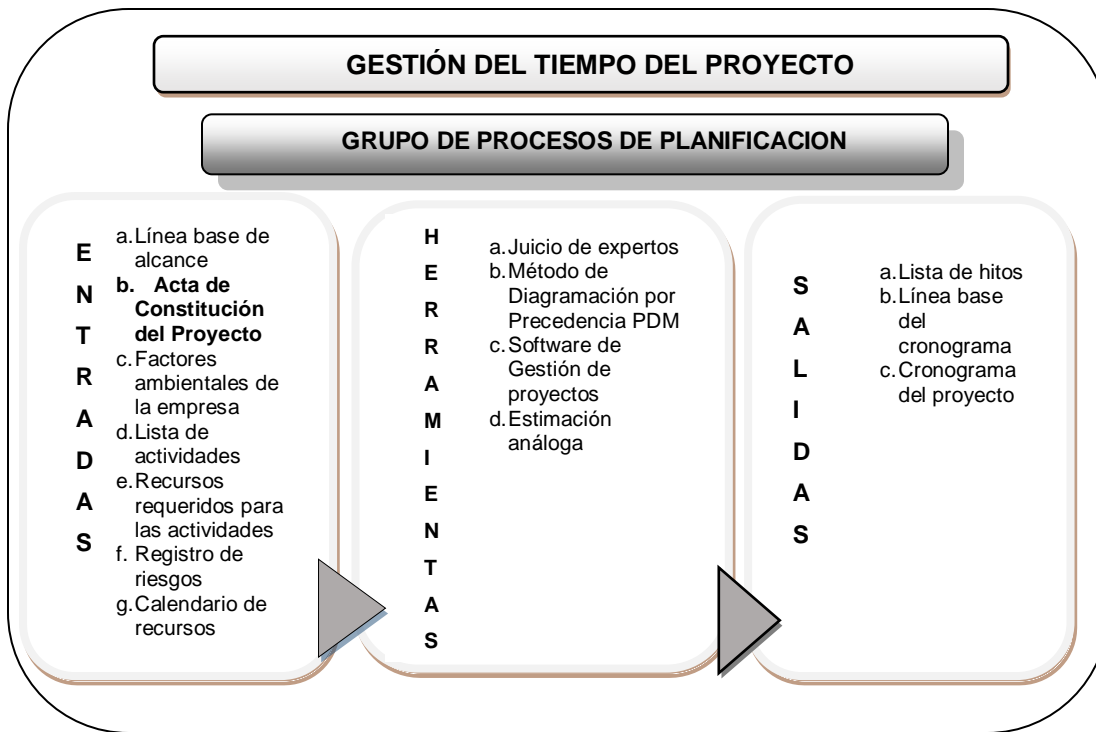


Figura 19 Gestión del Tiempo del Proyecto - Planificación

Fuente: Elaboración propia

f. Registro de Riesgos

El registro de riesgos provee una lista de los riesgos identificados y potenciales que pueden representar amenazas u oportunidades que afecten el desarrollo del modelo de programación y de costos del proyecto.

g. Calendario de recursos

En este calendario se registran los días y turnos de trabajo en que cada recurso (personas, equipos y material) requerido por el proyecto está potencialmente disponible para realizar la actividad planificada. Comprende atributos como la experiencia, ubicación geográfica y/o el nivel de habilidad de los recursos y disponibilidad. Esta información puede proporcionarse a nivel de actividad o a nivel de proyecto.

En los proyectos culturales uno de los principales recursos son las personas; de ahí que el poder contar con la información adecuada y oportuna sobre la disponibilidad de los participantes, es muy importante para elaborar el calendario de recursos.

En el [anexo 13](#) se puede observar una plantilla para calendarizar los recursos del proyecto.

4.2.3.1.2 Herramientas.

Son diversas las herramientas que propone la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) respecto a las herramientas para Gestionar el Tiempo del Proyecto; para esta metodología específica se utilizarán las siguientes:

a. Juicio de expertos

El juicio de expertos es esencial para la construcción del enunciado del alcance, la estructura de desglose de trabajo – EDT y los cronogramas de trabajo; su experticia y habilidad permite definir junto con la información histórica procedente de proyectos similares la estimación de las duraciones de las actividades necesarias para crear los entregables.

b. Método de Diagramación por Precedencia

La *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) define El Método de Diagramación por Precedencia (PDM) como “una técnica utilizada para construir un modelo de programación en el cual las actividades se representan mediante nodos y se vinculan gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas” (p.156). Las actividades son de dos tipos:

- Actividad Predecesora: como su nombre lo indica, es una actividad que precede a una actividad dependiente de la misma en un cronograma.
- Actividad sucesora: es una actividad dependiente de otra actividad en un cronograma.

Las relaciones lógicas entre estas actividades son:

- Final a Inicio (FI). El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.
- Final a Final (FF). La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.
- Inicio a Inicio (II). El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.
- Inicio a Final (IF). La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

Para efectos de la metodología propuesta, se utilizará el método de diagramación por precedencia utilizado por el software MS Project, como puede observarse en el [anexo 14](#).

c. Software de Gestión de Proyectos

Esta herramienta facilita la planificación, estimación y gestión de los recursos requeridos para el proyecto. Ayuda a optimizar el uso de los recursos y reducir los esfuerzos, tiempo y costos asociados al proyecto. De igual forma permite la comunicación con todos los interesados del proyecto.

d. Estimación Análoga

Esta técnica constituye un complemento a la de juicio de expertos. En ella, la experiencia de las personas involucradas es importante, y a su vez la disponibilidad de datos de proyectos relativamente similares anteriores como base para estimar la duración de proyectos actuales.

En esta comparación, se pueden evaluar las diferencias entre el nuevo proyecto y los antiguos y estimar la duración o el costo de una actividad o del proyecto.

En el caso de proyectos culturales las variables para hacer las estimaciones pueden ser variables, tales como las tarifas de trabajo hora hombre, los costos de los materiales, la inflación, los factores de riesgo etc.

4.2.3.1.3 Salidas.

a. Lista de Hitos

El *PMBOK*® (PMI, 2013) define un hito como “un punto o evento significativo dentro del proyecto” (p.153). Este evento o tarea de duración cero simboliza un logro, un momento en el proyecto, y sirve para conocer el avance del mismo.

La lista de hitos del proyecto puede referirse entre otros a las fechas que contractualmente se pactan para controlar el avance del proyecto respecto al cronograma acordado, y que sirven como herramientas de comunicación para los patrocinadores y demás involucrados.

En los proyectos de convocatorias a participar en eventos culturales, por lo general existen algunos hitos previamente definidos y que son de común conocimiento, debido a su importancia en la ejecución de los proyectos. Entre ellos tenemos:

- Apertura y cierre de la convocatoria
- Presentación de documentación solicitada de carácter contractual
- Verificación de requisitos comité evaluador
- Evaluación y selección del proyecto.

b. Línea base del cronograma

Es la versión aprobada de un modelo de programación, que refiere fechas de inicio y finalización de la línea base, y que sirven de parámetro de comparación contra las fechas reales de inicio y finalización a fin de determinar si se han producido desviaciones (PMI, 2013). Esta línea base del cronograma es modificada solo a través de procedimientos formales de control de cambios.

c. Cronograma del Proyecto

El Cronograma es una representación de actividades relacionadas con fechas planificadas (fecha de inicio y finalización), duraciones, hitos y recursos (PMI, 2013). Regularmente es representado de forma gráfica mediante:

- Diagramas de Hitos
- Diagramas de red del cronograma y
- Diagramas de barras.

Este último, por ser uno de los más usados en el ámbito de proyectos, será adoptado para la representación del cronograma en esta propuesta metodológica ya que son de fácil interpretación y se usan para presentar informes a todos los niveles del proyecto. Son conocidos también como diagramas de Gantt.

La información se presenta en forma de barras así:

- ✓ La lista de actividades en el eje vertical
- ✓ Las fechas en el eje horizontal
- ✓ Las duraciones de las actividades se representan en forma de barras colocadas en función de las fechas de inicio y de finalización.

Al respecto del Cronograma del Proyecto, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos *Guía del PMBOK®* (2013) establece que: “El desarrollo del cronograma del proyecto, con la ayuda de la herramienta de programación, utiliza las salidas de los procesos para definir y secuenciar actividades, estimar los recursos necesarios para desarrollarlas y las duraciones de las mismas, y así generar el modelo de programación. El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base que se utilizará en el proceso Controlar el Cronograma (p.142).

En el [anexo 15](#) se puede observar un ejemplo del Diagrama de Barras o Gantt generado con la herramienta MS Project.

4.2.3.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Este grupo de procesos permite conocer el estado de cumplimiento de las actividades ejecutadas respecto a lo planeado en la línea base del cronograma. Si existen desviaciones deben implementarse acciones preventivas y/o correctivas a fin de minimizar el riesgo de sobrepasar el tiempo proyectado para finalizar el proyecto.

En la figura 20, se observan las entradas, herramientas y salidas de este proceso como parte de la metodología propuesta.

4.2.3.2.1 Entradas.

a. Cronograma del Proyecto

Corresponde a una versión reciente del cronograma en la que, por medio de anotaciones, se indican entre otros:

- Las actualizaciones
- Las actividades finalizadas
- Las actividades iniciadas a la fecha de corte indicada

Descrito más ampliamente en un punto anterior de esta propuesta.

b. Línea base del Cronograma

Corresponde a las fechas o hitos más importantes del cronograma o calendario, las cuales se describen más ampliamente en el punto 4.2.3.1.3.b

4.2.3.2.2 Herramientas.

Se describen a continuación las herramientas que se utilizarán en esta metodología.

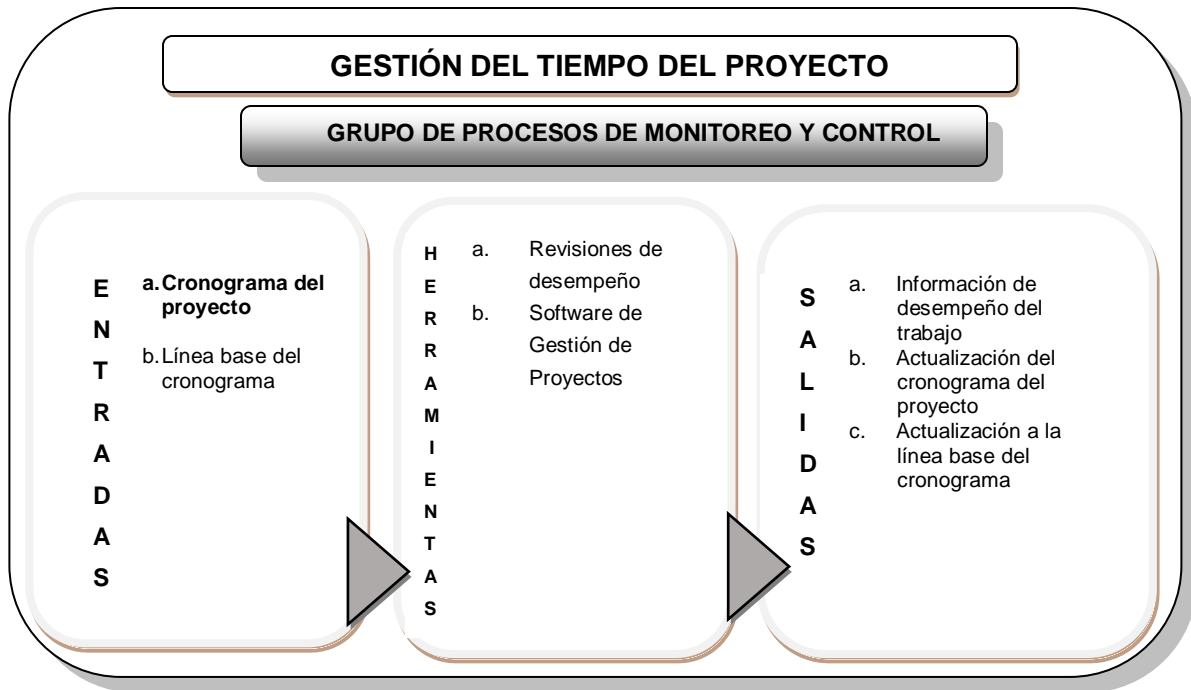


Figura 20 Gestión del Tiempo del Proyecto - Monitoreo y control
Fuente: Elaboración propia

a. Revisiones de desempeño

Tiene como referencia la línea base del cronograma que se ha elaborado en el proceso de desarrollar el cronograma. Su función es medir, comparar y analizar el desempeño de las fechas reales de inicio y finalización, los porcentajes completados y la duración restante para el trabajo comenzado. Existen diferentes técnicas, no obstante, para esta esta propuesta se va a manejar la Gestión del Valor Ganado:

- La técnica de **Gestión del Valor Ganado** –EVM (Earned Value Management):

Combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto (PMI, 2013). Utiliza dos de las medidas de desempeño del cronograma:

- **La variación del cronograma (SV):** Es una medida de desempeño del cronograma que se calcula como la diferencia entre el Valor Ganado (EV) y el Valor Planificado (PV), esto permite definir en qué medida el proyecto está adelantado o retrasado con respecto a la fecha de entrega programada en un momento determinado del proyecto.

Fórmula: $SV = EV - PV$

- **El Índice de Desempeño del Cronograma (SPI):** Se considera como una medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el Valor Ganado (EV) y el Valor Planificado (PV). Fórmula: $SPI = EV/PV$.

Un valor de SPI menor a 1 señala que la cantidad de trabajo llevada a cabo por el equipo de trabajo es menor que la prevista. Un valor de SPI superior a 1 significa que la cantidad de trabajo es mayor a la prevista; por tanto, estos dos valores reflejan cómo el equipo de trabajo está utilizando el tiempo en el proyecto.

Los anteriores índices son de suma importancia para la metodología propuesta por cuanto permiten determinar en un momento dado del proyecto si serán requeridos recursos extra para cumplir con los tiempos pactados, toda vez que los recursos humanos no siempre están disponibles.

b. Software de Gestión de Proyectos

El software de gestión de proyectos para programación permite hacer un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, informar sobre las desviaciones en el avance con respecto a la línea base y pronosticar los efectos de los cambios en el cronograma del proyecto.

4.2.3.2.3 Salidas.

a. Información de desempeño del trabajo

El cálculo de la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI) para los componentes de la Estructura de Desglose de Trabajo,

paquetes de trabajo y cuentas de control se documentan y comunican a los interesados, con el fin de que estos conozcan el avance real del proyecto (PMI, 2013).

Se representan por medio de documentos físicos o electrónicos que sirven para comunicar el desempeño del trabajo del proyecto.

b. Actualización del Cronograma del Proyecto

Las solicitudes de cambio aceptadas y aprobadas generan la actualización del cronograma. Esta actualización, refleja el avance real del proyecto y el trabajo que queda pendiente por desarrollar.

c. Actualización a la línea base del Cronograma

Esta línea base sólo es posible modificarla mediante el proceso de realizar el control integrado de cambios. Los cambios relacionados son los aprobados para el alcance del proyecto, los recursos de las actividades o las estimaciones de la duración de las actividades.

4.2.4 Propuesta para la Gestión de los Costos

Este es tal vez uno de los procesos más importantes de la gestión de proyectos, puesto que aquí se definen los recursos económicos que se requieren para ejecutar el proyecto, y se asegura que estén disponibles para poder culminarlo dentro del presupuesto aprobado para ello.

Los procesos involucrados en la gestión de los costos como lo expone el *PMBOK®* (PMI, 2013, p.193) son:

- Planificar la Gestión de los Costos. Este proceso se encarga de establecer las políticas, procedimientos y documentación requerida para planificar, dirigir, ejecutar y controlar los costos asociados al proyecto. Razón por la

cual se deben considerar las necesidades y requerimientos de los interesados, dado que estos son determinantes al momento de definir los costos, y la forma como estos (los costos) serán medidos en diferentes momentos del proyecto.

- Estimar los Costos. Se trata de estimar, con base en la información disponible, qué recursos financieros se requieren para completar las actividades del proyecto. Las fuentes de información de entrada para este proceso pueden provenir de las salidas de los procesos del proyecto en otras áreas del conocimiento.
- Determinar el Presupuesto. Comprende la suma de los costos estimados de actividades individuales también denominados paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada. Esta línea base contiene todos los presupuestos avalados, pero excluye las reservas de gestión. El desempeño de los costos del proyecto se medirá con respecto al presupuesto autorizado.
- Controlar los Costos. Es el proceso mediante el cual se hace seguimiento al estado del proyecto para actualizar los costos y así poder gestionar los posibles cambios a la línea base de costos.

Cabe señalar que estos procesos interactúan entre ellos y con otros procesos de otras áreas de conocimiento, por tanto, algunas de las salidas de unos pueden constituirse en entradas requeridas para otros.

En esta propuesta metodológica, como se ha mencionado arriba, las salidas que se convierte en entradas para otro proceso y se señalan en negrita.

El plan de gestión de costos es un componente del plan para la dirección del proyecto, bien sea como texto dentro del cuerpo del plan o como anexo.

De acuerdo con las necesidades del proyecto, el plan de gestión de costos puede ser de carácter formal o informal, detallado o formulado de manera general.

4.2.4.1 Grupo de Procesos de Planificación.

A fin de simplificar esta propuesta de metodología de planificación de los costos, se integran las entradas, herramientas y salidas para los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Costos
- Estimar los Costos
- Determinar el Presupuesto

En la figura 21 se detallan los procesos de la gestión de los costos del proyecto.

4.2.4.1.1 Entradas.

a. Línea base del alcance

La estimación y la gestión de los costos utiliza los componentes de la línea base del alcance que incluyen la información contenida en:

- El enunciado del alcance del proyecto
- Los detalles de la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT
- Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo – EDT

“La línea base del alcance puede contener información adicional con implicaciones contractuales y legales, tales como las relacionadas con la salud, la seguridad, el desempeño, el medioambiente, los seguros, los derechos de propiedad intelectual, las licencias y los permisos. Se debe tener en cuenta toda esta información a la hora de elaborar las estimaciones de costos” (PMI, 2013, p.203).

b. Propuesta técnico-económica

Esta propuesta, descrita en el punto 4.2.2.1.2.1.g, contiene elementos importantes a ser considerados para planificar la gestión de los costos.



Figura 21 Gestión de los Costos del proyecto - Planificación
Fuente: Elaboración propia

c. Cronograma del proyecto

La estimación de la duración de las actividades, así como los recursos utilizados para estas inciden en la determinación de los costos del proyecto.

En el aparte 4.2.3.1.3.c de este documento se detalla esta información.

d. Registro de riesgos

A este respecto la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) indica que: “Los riesgos, que pueden representar amenazas u oportunidades, en general ejercen un impacto tanto en los costos de las actividades como en los del proyecto global” (p.203).

De ahí la importancia de revisar este registro de riesgos, pues con esta información se tienen en cuenta los costos que implica adoptar medidas para gestionarlos.

En el [anexo 16](#) se encuentra una plantilla para el registro de riesgos del proyecto.

e. Lista de actividades

La lista de actividades forma parte de las salidas de la propuesta para la gestión del tiempo y se encuentra descrita en el apartado 4.2.3.1.1.d.

En el [anexo 17](#) se encuentra un prototipo de plantilla para el registro de las actividades del proyecto.

f. Factores ambientales de la empresa

Son diversos los factores ambientales de la empresa que influyen en el proceso Planificar la Gestión de los Costos, algunos son:

- La cultura y la estructura de la organización
- Las condiciones del mercado
- Las tasas de cambio vigentes que impactan el costo del proyecto
- La información comercial publicada que provee datos de los costos de materiales, equipos y recursos humanos disponibles, entre otros aspectos.
- Sistemas de información para la dirección de proyectos, que permiten gestionar más eficientemente los costos.

g. Activos de los procesos de la organización

La *Guía del PMBOK®* (2013) define estos activos como el conjunto de procesos, políticas, procedimientos y las bases de conocimiento que son utilizados por la empresa para ejecutar y administrar el proyecto. Las bases de conocimiento incluyen información de tipo financiero, así como horas de trabajo, costos

incurridos, códigos contables y gestión del presupuesto, lecciones aprendidas, registro de interesados entre otros. (PMI, 2013, p. 27)

h. Acta de Constitución del Proyecto

Descrita en la Sección 4.2.1.1.1.3.a, El acta de constitución del proyecto es el principal insumo para determinar los costos del mismo, por cuanto proporciona el resumen del presupuesto, a partir del cual se desarrolla el detalle de los costos asociados a las actividades a llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos.

4.2.4.1.2 Herramientas.

Las herramientas que se proponen para estimar los costos de esta metodología son:

a. Juicio de expertos

Este juicio de expertos aporta al equipo de proyecto, la experiencia de gestión en diversas áreas de aplicación o disciplinas que permiten desarrollar actividades para crear el plan de gestión de los costos.

A este respecto, en la fundación es muy valioso el juicio de expertos, de la presidente de la fundación y el de los participantes en proyectos artísticos pues cuentan con la información del presupuesto de proyectos pasados.

b. Estimación Ascendente

Es un método que se usa para estimar un componente de trabajo y parte del cálculo individual y detallado del costo de cada paquete de trabajo o actividad, que luego se acumula o suma en los niveles superiores con el propósito de hacer seguimiento a los costos y generar los reportes requeridos por el proceso de estimación de los costos.

c. Análisis de Reservas

Las reservas son provisiones de fondos en el plan para la dirección del proyecto para gestionar riesgos. Son de dos tipos:

- Las reservas para contingencias: “Las reservas para contingencias consisten en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, que se destina a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación” (PMI, 2013, p. 206). Son llamadas también provisiones para contingencias, y sirven para responder a los imprevistos conocidos.
- La reserva de gestión: Son fondos reservados para trabajos imprevistos dentro del alcance del proyecto, sirven para responder a imprevistos desconocidos. No forman parte de la línea base de los costos.

d. Software de Gestión de Proyectos

Estas aplicaciones se usan para agilizar la labor de estimar los costos, cuentan con módulos de simulación y herramientas estadísticas que dan mayor seguridad y precisión en el análisis y cálculo de un gran número de variables que intervienen en el proceso de costeo. De igual forma sirven para generar informes que ayuden al Gerente de Proyecto a tomar decisiones efectivas basadas en datos objetivos.

Esta propuesta en particular utilizará Microsoft Excel, dado que es la herramienta con la que cuenta la fundación Afromuza.

4.2.4.1.3 Salidas.

En relación con los grupos de procesos de planificación para la gestión de los costos, para esta propuesta metodológica, se consideran las siguientes salidas:

a. Estimación de los costos de las actividades

Como lo describe el *PMBOK®* (2013), son evaluaciones de tipo cuantitativo de los costos probables en los que se debe incurrir para completar el trabajo del

proyecto. Se presentan de forma resumida o detallada según se requiera. Para todos los recursos utilizados se estiman los costos. Algunos son:

- El trabajo directo
- Materiales y equipos
- Los servicios e instalaciones
- La tecnología de la información
- Los costos de financiación (incluidos los cargos de intereses, los índices de inflación, las tasas de cambio)
- La reserva para contingencias
- Los costos indirectos (se pueden incluir en el nivel de la actividad o en niveles superiores)

La estimación de costos de esta propuesta metodológica utilizará las siguientes entradas básicas:

- Línea base del alcance
- Cronograma del proyecto
- Lista de actividades
- Registro de riesgos
- Oferta técnico-económica
- Convocatoria

Se propone el uso de las siguientes herramientas para modificar la información de las entradas anteriores:

- Juicio de expertos
- Estimación ascendente
- Análisis de reservas
- Software para gestión de proyectos

La estimación de costos para esta propuesta metodológica incluye los costos directos y los indirectos.

De un lado, dentro de los costos directos se clasifican todos aquellos elementos que actúan directamente en la ejecución de un producto o servicio que, para esta propuesta metodológica para proyectos de iniciativa cultural afro descendiente, se dividirán de la siguiente manera:

- Mano de Obra
- Materiales e insumos
- Subcontratos de personal y equipo

Por otro lado, los costos indirectos son los de recursos necesarios para desarrollar las actividades de producción artística, comercialización o apoyo, pero que no se pueden identificar o medir exactamente cuánto de ellos contiene cada entregable, sino que se distribuyen de forma general. Dentro de los costos indirectos deben considerarse los siguientes rubros a saber:

- Costos financieros
- Seguros y pólizas
- Desplazamientos de personal y equipos
- Alquiler de Instalaciones temporales
- Apoyo logístico (sonidistas, vestuaristas etc.)
- Mano de obra administrativa indirecta (asistentes, personal de apoyo etc.)
- Control de calidad
- Servicios públicos (agua, energía, teléfono, internet etc.)

Adicionalmente, para realizar el registro de costos, se recomienda la utilización de la plantilla en Excel que se encuentra en el [anexo 18](#).

b. Presupuesto

Representado por todos los fondos autorizados para llevar a cabo el proyecto. Una vez definidos los costos de las actividades (directos e indirectos), estos (los costos) sirven de insumo para la creación del presupuesto.

Determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede supervisar y controlar el desempeño del proyecto.

En el [anexo 19](#) se incluye una plantilla para la elaboración del presupuesto.

c. Línea base de costos

Está conformada por la suma de todos los presupuestos que son aprobados para desarrollar las diferentes actividades del cronograma.

Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo, unidos a los costos de reservas para contingencias de los mismos, se agregan en cuentas de control. La suma de las cuentas de control provee la línea base de costos (PMI, 2013). De ahí que una precisa estimación de costes es de vital importancia para la salud económica del proyecto.

Si las circunstancias lo ameritan, esta línea base de costos o plan de referencia de los costos se puede actualizar por medio de solicitudes de cambio que serán gestionadas por el proceso de Realizar el Control Integrado de cambios.

d. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Son susceptibles de actualización los siguientes documentos luego de estimar los costos del proyecto:

- El registro de riesgos
- La estimación de los costos de las actividades
- El cronograma del proyecto

4.2.4.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

El objetivo de controlar los costos es lograr la culminación del proyecto dentro del presupuesto aprobado; razón por la cual se debe hacer un monitoreo del estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costos. Las desviaciones que se detecten en este proceso requieren de intervención para minimizar el riesgo.

Como lo describe la *Guía del PMBOK®* (2013):

Gran parte del esfuerzo de control de costos se dedica a analizar la relación entre los fondos del proyecto consumidos y el trabajo real efectuado correspondiente a dichos gastos. La clave para un control de costos eficaz es la gestión de la línea base de costos aprobada y la de los cambios a esa línea base. (PMI, 2013, p. 216)

En la figura 22 se muestran las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

4.2.4.2.1 Entradas.

a. La línea base de Costos

Los resultados reales son comparados contra la línea base de costos para determinar si es preciso implementar un cambio, una acción correctiva o una acción preventiva.

b. Información de desempeño del trabajo

Describe el avance del proyecto con relación a las actividades que han iniciado, su avance y los entregables que se han completado; incluye también los costos autorizados y los costos en los que se ha incurrido durante la ejecución del proyecto. La información de desempeño del trabajo se encuentra previamente descrita en el punto 4.2.2.2.1.3.c

c. Presupuesto

El presupuesto es descrito en la sección 4.2.4.1.3.b de este documento.

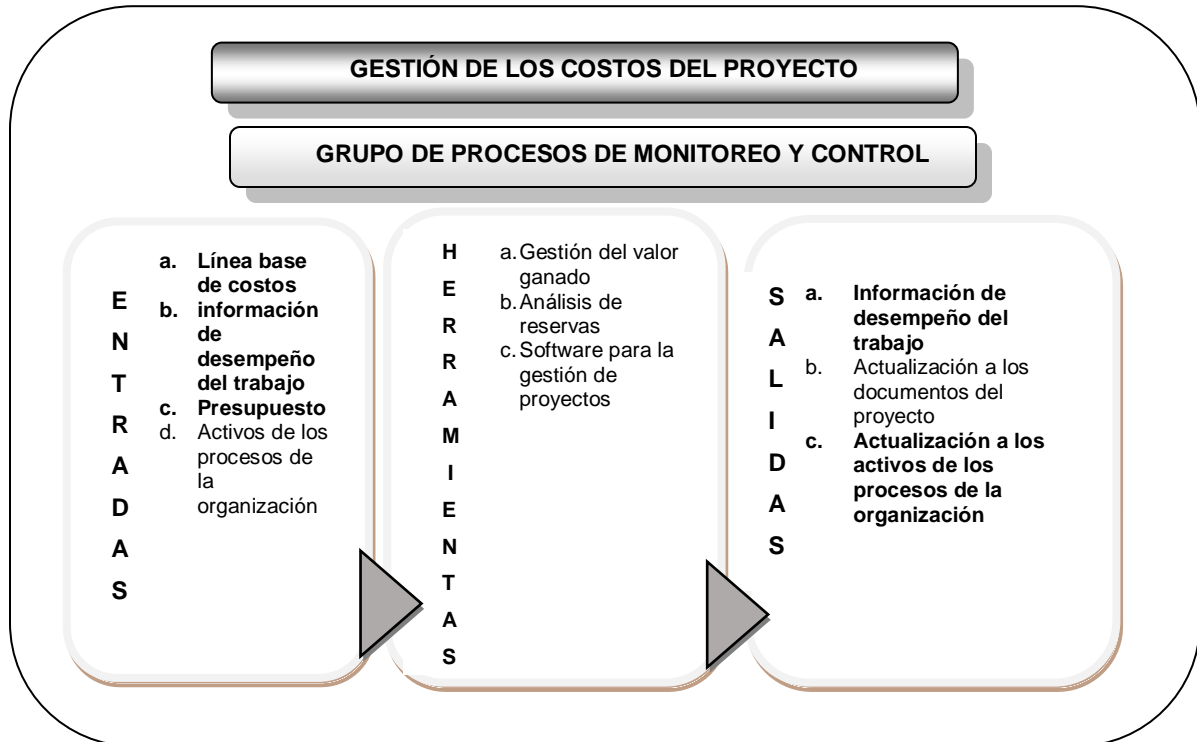


Figura 22 Gestión de los Costos del proyecto - Monitoreo y Control.

Fuente: Elaboración propia

d. Activos de los procesos de la organización

Están relacionados con:

- Las políticas, procedimientos y guías existentes, formales e informales, relacionados con el control de los costos del proyecto
- Las herramientas para el control de los costos
- Los métodos de monitoreo e información a utilizar

4.2.4.2.2 Herramientas.

a. Gestión del Valor Ganado

Es una metodología para establecer la medida de desempeño y avance del proyecto. Engloba la línea base del alcance con la línea base de costos, junto con la línea base del cronograma, con el fin de generar la línea base para la medición del desempeño.

Se determina a partir de la comparación de los costos reales del proyecto, contra los costos planeados y el trabajo terminado.

La utilidad del Valor Ganado es que facilita administrar los riesgos de los costos asociados a los proyectos.

La Gestión del Valor Ganado (EVM) establece y monitorea tres dimensiones claves para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control:

- Valor planificado (PV): Es el presupuesto autorizado asignado al trabajo que debe ejecutarse para completar bien sea una actividad o un componente de la estructura de desglose del trabajo – EDT (sin incluir la reserva de gestión). Se conoce también como la línea base para la medición del desempeño (PMB). El valor planificado total para el proyecto también se conoce como presupuesto hasta la conclusión (BAC).
- Valor ganado (EV): Es el presupuesto del trabajo autorizado que se ha completado. Este valor medido debe corresponderse con la línea base para la medición del desempeño (PMB) y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado del Valor Planificado (PV) para un componente. Para cada componente de la Estructura de Desglose de Trabajo-EDT se deben establecer criterios de medición del avance con el propósito de medir el trabajo en curso. El desempeño actual del proyecto lo determinan los incrementos del valor ganado y el desempeño a largo plazo, por el total acumulado.

- Costo real (AC): Es el costo total en el que se ha incurrido para realizar una actividad. El Costo Real (AC) debe corresponderse, en cuanto a definición, con lo que haya sido presupuestado para el Valor Planificado (PV) y medido por el Valor Ganado (EV). (Para el caso de proyectos culturales se utilizarán tanto los costos directos como los indirectos). El Costo Real (AC) no tiene límite superior; se medirán todos los costos en los que se incurra para obtener el EV (PMI, 2013, p. 218).

En el [anexo 20](#) se puede observar una plantilla del Valor Ganado.

b. Análisis de Reservas

Este análisis se utiliza para determinar si las reservas para contingencia y para gestión siguen siendo necesarias en un momento dado del proyecto. De no requerirse, por riesgos que no tienen probabilidad de ocurrir, se pueden retirar del presupuesto para liberar recursos y asignarse a otras operaciones.

c. Software de Gestión de Proyectos

Este software permite monitorear las tres dimensiones de la gestión del valor ganado, EVM (PV, EV y AC). En este caso particular se utilizará Microsoft Excel como herramienta para representar gráficamente tendencias y proyectar un rango de resultados finales posibles para el proyecto.

4.2.4.2.3 Salidas.

Como salidas de la propuesta para la gestión de los costos, con respecto a los procesos de control y monitoreo, se proponen las siguientes:

a. Información de desempeño del trabajo

Corresponde a los valores calculados de la Variación de Costos (CV), Variación del Cronograma (SV), Índice de Desempeño del Costo (CPI) y el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) para los componentes de la EDT, en particular los paquetes de trabajo y las cuentas de control, se documentan y comunican a

los interesados (PMI,2013). Estos datos serán calculados con la ayuda del área contable de la fundación.

b. Actualización a los documentos del proyecto

Los documentos para actualizar pueden ser:

- Estimaciones de Costos
- Registro de riesgos

c. Actualización a los activos de los procesos de la organización

Son susceptibles de actualización los siguientes activos procedentes del control de costos del proyecto:

- Las acciones correctivas
- Las lecciones aprendidas
- Las causas de las variaciones (PMI, 2013)

4.2.5 Propuesta para la Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto es un proceso que empieza y termina con el proyecto, y podría decirse que es un elemento que busca prevenir y evitar antes que medir y arreglar resultados de poca o baja calidad. La *Guía del PMBOK® - Quinta Edición* lo define como:

(...) los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. (PMI, 2013, p. 227)

En ese orden de ideas, el proceso de Gestión de la calidad implica:

- Recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad
- Establecer métricas o parámetros para medir la calidad
- Revisar la calidad previa para dar por finalizado el entregable
- Evaluar el impacto en la calidad cada vez que cambian aspectos como alcance, tiempo, costo, riesgos y recursos asociados, producto de las solicitudes de cambio que se dan durante todo el proyecto
- Destinar el tiempo necesario para realizar las mejoras de calidad requeridas
- Asegurar que se utilice el control integrado con la rigurosidad exigida

El enfoque que proporciona la *Guía del PMBOK®*, respecto a la gestión de la calidad pretende ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés). De ahí que, tanto el proyecto como los equipos de proyecto, deberían circunscribirse a un plan de gestión de la calidad, y demostrar el cumplimiento del mismo durante la realización del proyecto.

Los enfoques modernos de la gestión de la calidad buscan proporcionar los resultados que cumplan con los requisitos especificados, de ahí que reconocen la importancia de los siguientes elementos:

- La satisfacción del cliente
- La prevención antes que la inspección
- La mejora continua
- Responsabilidad de la Dirección del proyecto
- Costo de la calidad

La Gestión de la Calidad involucra los siguientes procesos:

- **Planificar la Gestión de la Calidad:** Consiste en identificar los requisitos de calidad y/o normas para el Proyecto y el Producto, documentando la manera en que el Proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.

- **Realizar el Aseguramiento de la Calidad:** Se refiere al proceso de auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos producto de las mediciones de control de calidad, con el objetivo de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas. Abarca también la mejora continua del proceso, que disminuye las pérdidas y elimina las actividades que no agregan valor.
- **Realizar el Control de Calidad:** Se lleva a cabo durante todo el proyecto y permite validar que los entregables y el trabajo del Proyecto cumplan con los requisitos definidos. Esto se hace a través de mecanismos que permiten monitorear los diferentes resultados, los cuales deben registrarse para comprobar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad.

Los proyectos relacionados con actividades culturales exigen que las propuestas, las actividades y los resultados o entregables tengan un grado de calidad e impacto artístico que se constituyan en un ejemplo de excelencia para las generaciones actuales y futuras, de ahí el valor notable que representa la gestión de calidad para este tipo de proyectos. Al igual que con las anteriores áreas de conocimiento y grupos de procesos, los procesos de la Gestión de la Calidad interactúan entre ellos y con otros procesos de otras áreas de conocimiento, por tanto, alguna de las salidas de unos puede constituirse como entrada requerida para otros, las cuales se identifican en la figura con letra negrita.

4.2.5.1 Grupo de Procesos de Planificación

Buscando simplificar esta propuesta metodológica de planificación de la Calidad, se integran las entradas, herramientas y salidas para los siguientes procesos:

- ✓ **Planificar la Gestión de la Calidad**
- ✓ **Realizar el aseguramiento de la calidad**

En la figura 23 se detallan los procesos de planificar y aseguramiento de la calidad integrados.

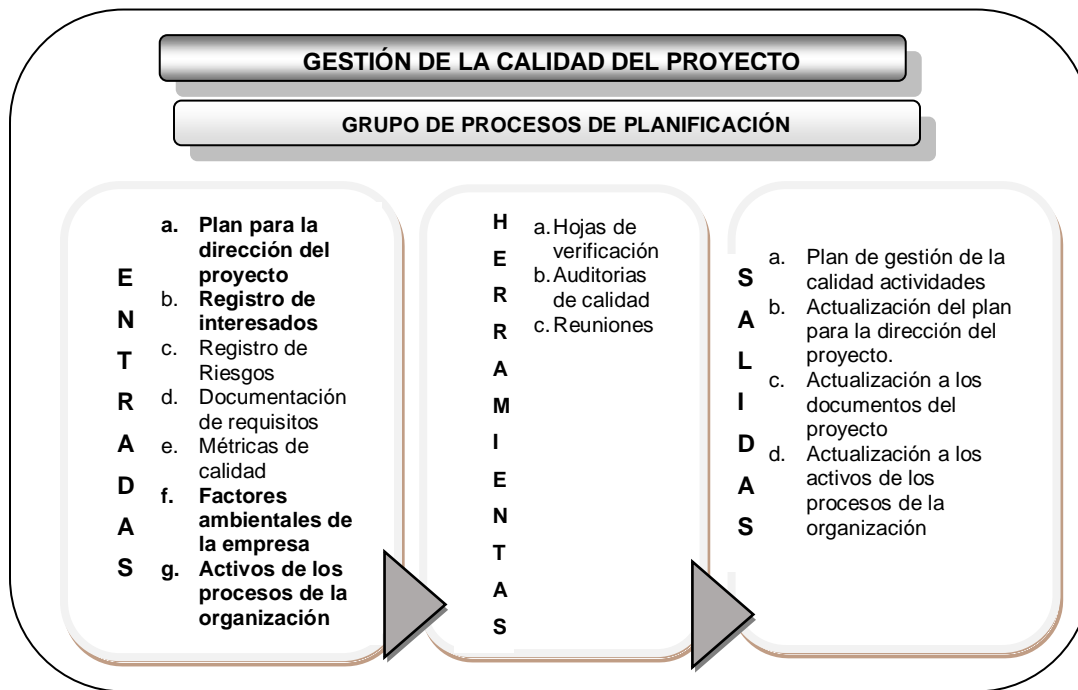


Figura 23 Gestión de la Calidad del proyecto - Planificación.
Fuente: Elaboración propia

4.2.5.1.1 Entradas.

a. Plan para la Dirección del Proyecto

Es uno de los principales insumos para la elaboración del plan para la gestión de la calidad, y comprende las líneas base del alcance, los costos y el cronograma.

- La línea base del alcance comprende:
 - El enunciado del alcance del proyecto incluyendo sus principales entregables y los parámetros definidos para aceptarlos.
 - La estructura de desglose de trabajo EDT y el diccionario asociado.
- La línea base del cronograma: En la cual se documentan las medidas de aceptación del desempeño del cronograma.

- La línea base de costos: Es el presupuesto de costos aprobado a una fecha determinada

b. Registro de Interesados

Este registro proviene del proceso de identificar a lo largo del ciclo de vida del proyecto a los interesados. Una vez efectuado el registro debe consultarse y actualizarse con regularidad, dado que estos pueden cambiar o aparecer nuevos.

Comprende todos aquellos detalles relacionados con:

- Información de identificación: Información de contacto, puesto, ubicación, rol en el proyecto.
- Información de evaluación: Conformado por los requisitos, expectativas y grado de influencia del interesado en el proyecto.
- Clasificación de los interesados: Sean estos, internos, externos, a favor, en contra o neutral.

En el [anexo 21](#) se indica la plantilla propuesta para hacer el Registro de Interesados.

c. Registro de riesgos

En este registro se documenta todo lo relacionado con las amenazas y oportunidades que podrían impactar los requisitos de calidad acordados.

Es descrito en la sección 4.2.4.1.1.d de este documento.

d. Documentación de requisitos

Este proceso presenta los requisitos respecto de las expectativas que tienen los interesados, tanto del proyecto como del producto, relacionados con la calidad y la forma en que ha de controlarse.

e. Métricas de calidad

Una métrica de calidad es una definición operativa que describe un atributo del producto o del proyecto y la manera en que lo medirá el proceso de control de calidad (PMI, 2013). Es la combinación de dos o más mediciones de cómo puede ser evaluado un evento. Las métricas deben definirse desde el momento en que se planifican las comunicaciones del proyecto, y por tanto todos los participantes deben conocerlas con antelación antes de ser aplicadas.

Son usadas regularmente en los procesos para asegurar y controlar la calidad. Algunos ejemplos de métricas de calidad serían: el índice de puntualidad, el control del costo, la frecuencia de defectos, la tasa de fallas, la disponibilidad, la confiabilidad y la cobertura de las pruebas (PMI, 2013).

f. Factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales son determinantes al momento de Planificar la Gestión de la Calidad, en el caso particular de la fundación influyen la percepción respecto de la calidad que tiene culturalmente la organización y las condiciones de trabajo de los grupos artísticos. Descritos con anterioridad en el apartado 4.2.1.2.1.1.c.

g. Activos de los procesos de la organización

La *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) indica que los activos de los procesos de la organización que influyen en el proceso de planificar la gestión de la calidad son:

- Las políticas, los procedimientos y las guías de calidad aprobadas por la organización
- Las bases de datos históricas
- Las lecciones aprendidas procedentes de fases o proyectos anteriores

4.2.5.1.2 Herramientas.

a. Hojas de verificación

Se usan para recopilar y organizar información sobre algún problema relacionado con la calidad. Son conocidas también como hojas de comprobación o chequeo y centran su atención en los hechos, esto es, brindan objetividad al problema a partir de datos reales. Pueden usarse tanto para el estudio de síntomas de un problema, como en la investigación de causas del mismo.

Sus principales beneficios son:

- Facilitan el registro de datos de forma ágil, fácil y comprensible
- No interfieren con la actividad habitual de quien realiza el registro
- Permiten que los patrones de comportamiento de un fenómeno se visualicen rápidamente
- Facilitan el estudio de los síntomas de un problema
- Ayudan a investigar las causas que originan el problema
- Permiten analizar datos para probar alguna hipótesis

En el [anexo 22](#) se presenta un modelo de hoja de verificación de la calidad de los componentes del proyecto.

b. Auditorías de Calidad

Tienen por objetivo determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto en relación con la calidad.

Pueden servir para:

- Identificar y compartir las buenas y mejores prácticas introducidas en el proyecto o implementadas en proyectos similares
- Identificar todas las no conformidades, las brechas y los defectos
- Ofrecer ayuda para mejorar la implementación de procesos que ayuden al equipo en general a incrementar su productividad
- Registrar los aportes de cada auditoría en el repositorio de lecciones aprendidas de la organización

De ahí que cualquier esfuerzo que se requiera, una vez hecha la auditoría, para corregir cualquier deficiencia, debería dar como resultado una disminución del costo de la calidad y una mayor aceptación del producto del proyecto por parte del patrocinador o del cliente.

Dada la cultura intrínseca de las comunidades afro descendientes se sugiere que esta auditoría sea realizada por un ente externo y que se enfoque en cambiar el paradigma que se tiene de que una auditoría de calidad es una amenaza en lugar de ser un valor agregado para crear y desarrollar el trabajo del proyecto bajo estándares y normas que lo favorezcan.

c. Reuniones

El objetivo de estas reuniones es que los equipos de proyecto puedan intercambiar sus percepciones, posiciones y aportes respecto a cómo se está llevando a cabo la gestión de la calidad, en particular con el proceso de Planificar la Gestión de la Calidad, Realizar el Aseguramiento de Calidad o Controlar la Calidad o cualquier otro proceso relacionado a fin de cumplir los requisitos de calidad establecidos. A estas reuniones puede asistir tanto personal del equipo de proyecto, patrocinador, director, como otros interesados que sean responsables de las actividades relativas a la calidad del proyecto (PMI, 2013).

4.2.5.1.3 Salidas.

a. Plan de Gestión de la Calidad

Se define como un componente del plan para la dirección del proyecto, el cual describe la manera como se deben implementar las políticas de calidad a fin de cumplir con los requisitos de calidad establecidos. Los requisitos del proyecto son determinantes para decidir el estilo y grado de detalle del plan, por lo tanto, entre más pronto se revise este plan, se aseguran las decisiones que se tomen en materia de calidad; lo que puede significar una reducción de costos y de retrasos en el cronograma entre otros, lo que favorece a la propuesta de valor del proyecto.

En el [anexo 23](#) se puede observar el formato del plan para la gestión de la calidad.

b. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

La *Guía del PMBOK®* (2013), señala que son susceptibles de actualización los siguientes elementos del plan para la dirección del proyecto:

- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos

c. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Se incluyen los siguientes documentos como salida del proceso de realizar la planificación y el aseguramiento de la calidad:

- Informes de auditorías de calidad
- Planes de capacitación o formación
- Documentación del proceso
- El registro de interesados
- La matriz de asignación de responsabilidades
- Estructura de Desglose de Trabajo EDT y su Diccionario

d. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los elementos de los activos de los procesos de la fundación susceptibles de actualización, según describe la *Guía del PMBOK®* (2013) son principalmente:

- Los estándares de calidad
- El sistema de gestión de calidad. (p. 248)

4.2.5.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Este proceso se orienta a monitorear y registrar los resultados producto de la ejecución de las actividades de calidad, con el objeto de evaluar el desempeño y sugerir o recomendar los cambios que sean necesarios, para cumplir con las especificaciones del proyecto.

Algunos de los beneficios de este proceso son:

- Identificar las causas de la deficiente calidad del proceso o del producto y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas
- Validar que los requisitos especificados por los interesados para aceptar finalmente el proyecto estén inmersos en los entregables y el trabajo del proyecto

La figura 24 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

4.2.5.2.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Este plan ha sido descrito más arriba en este documento, y contiene entre otros, el plan de gestión de la calidad, que define la forma en que se realizará el control de calidad del proyecto cultural.

b. Métricas de calidad

Son un instrumento efectivo de comunicación y seguimiento que permite medir el avance o desarrollo del producto o del proyecto. Una métrica de calidad describe un atributo del proyecto o del producto que puede ser medido. Para los proyectos culturales de la fundación tenemos:

- Los costos incurridos hasta una determinada fecha, en comparación con los planificados

- Los días de retraso del proyecto en relación con el tiempo límite establecido en la convocatoria de participación
- Estándar de calidad de las presentaciones artísticas definidas en la documentación de requisitos
- El grado en el que el proyecto cumple con los requisitos

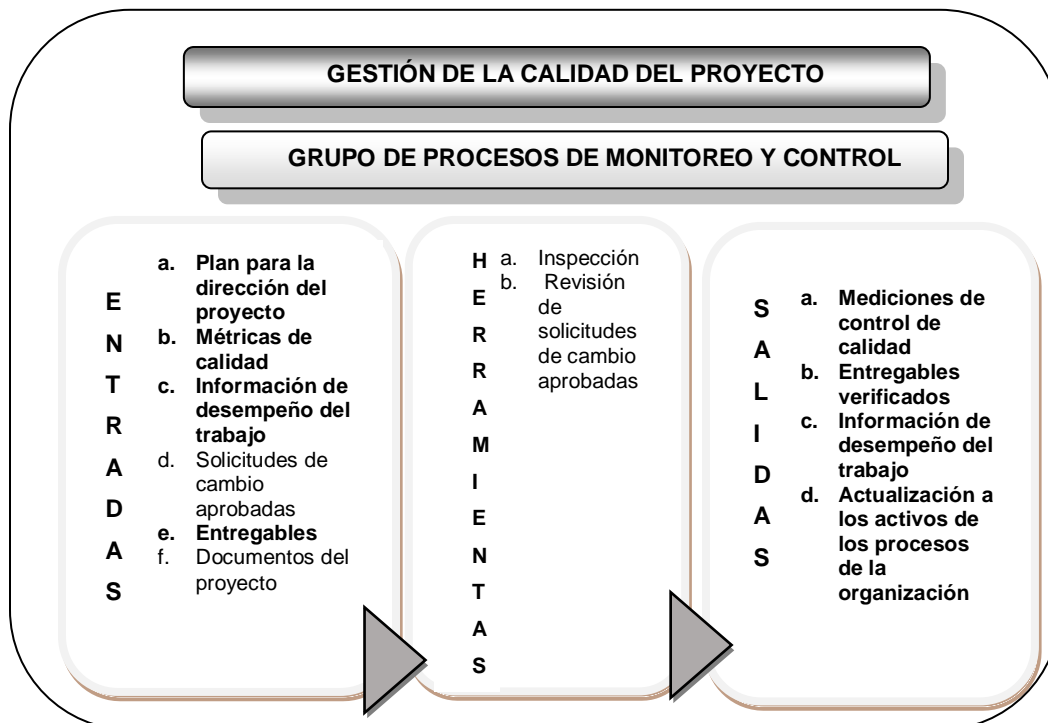


Figura 24 Gestión de la Calidad del proyecto - Monitoreo y Control.
Fuente: Elaboración propia

c. Datos de desempeño del trabajo

Son todas y cada una de las observaciones y mediciones que se extraen durante la realización de las actividades que se desarrollan para completar o cumplir con la ejecución del trabajo del proyecto, dentro de estos datos para proyectos culturales tenemos, por ejemplo:

- El porcentaje de trabajo completado de una actividad.
- Las fechas planificadas de comienzo y finalización de las actividades y sus duraciones reales.

- Los días en que se ha retrasado o adelantado algunas actividades clave del proyecto.
- Los costos asociados a las actividades en función de su avance.
- La cantidad de solicitudes de cambio generadas.
- El número de incidentes reportados, etc.

d. Solicitudes de cambio aprobadas

Corresponde a solicitudes que pueden incluir modificaciones para reparación de defectos, revisión de métodos de trabajo y revisión del cronograma, entre otros. Su importancia radica en que permite verificar que los cambios aprobados sean implementados.

e. Entregables

La *Guía del PMBOK®* (2013) lo define como: “un producto, resultado o capacidad, único y verificable, que se materializa en un entregable validado requerido por el proyecto” (p. 84).

Los principales entregables de esta propuesta están descritos en la Estructura de Desglose de Trabajo y comprenden:

- Análisis de la Convocatoria
- Diseño de la Propuesta Cultural
- Desarrollo de la Propuesta
- Prueba y Evaluación de la puesta en producción de la propuesta.

f. Documentos del proyecto

Algunos de los documentos del proyecto son:

Acuerdos, informes de las auditorías de calidad, registro de las solicitudes de cambio, todos respaldados por planes que implementan acciones correctivas.

También se incluyen dentro de estos documentos, los planes de capacitación y la información recopilada en las hojas de verificación.

4.2.5.2.2 Herramientas.

a. Inspección

Consiste en examinar el producto o resultado de un trabajo, para constatar su cumplimiento respecto a los estándares de calidad que fueron definidos para su aceptación. Se utiliza también para validar las reparaciones de defectos. Los resultados de una inspección incluyen medidas y pueden llevarse a cabo en cualquier nivel, ya sea de una actividad o producto final.

b. Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas

Deben revisarse todas las solicitudes de cambio que fueron aprobadas a fin de verificar que fueron implementadas conforme a como fueron aprobadas.

4.2.5.2.3 Salidas.

a. Mediciones de Control de Calidad

Retroalimentan con sus resultados al proceso Realizar el Aseguramiento de la Calidad que reevalúa y analiza las normas y procedimientos de Calidad que rigen a la organización.

b. Entregables verificados

Son el resultado del proceso de ejecutar el control de calidad. Involucran la conformidad del entregable respecto a lo solicitado en el proceso control integrado de cambios.

c. Información de desempeño del trabajo

Esta información se obtiene de los datos recopilados de los diferentes procesos de control que son analizados a la luz de las relaciones entre áreas. Ejemplo de esto son las causas de rechazo, el trabajo adicional requerido, o necesidad de ajustes en el proceso.

d. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los siguientes son los activos de los procesos de la fundación que pueden actualizarse para esta propuesta metodológica:

- Documentación sobre lecciones aprendidas: Entre ellas se pueden documentar las causas de las desviaciones, las acciones correctivas seleccionadas, y otros tipos de lecciones aprendidas que se obtienen como resultado de aplicar los mecanismos para controlar la calidad.

4.2.6 Propuesta para la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

“Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (PMI, 2013, p. 255). De esta gestión depende en gran medida el éxito del proyecto, pues parte de planificar las habilidades, roles y responsabilidades requeridas por el equipo del proyecto, así como de adquirir y desarrollar el equipo, a fin de mejorar sus competencias y el relacionamiento requerido para desarrollar el trabajo del proyecto dentro de una cultura de cooperación, trabajo en equipo y capacidad para compartir conocimiento y experiencia, que favorezca a la dinámica del mismo.

Comprende los siguientes procesos:

- Planificar la gestión de los Recursos Humanos: Consiste en identificar y documentar entre otros los roles, las responsabilidades, las habilidades y las relaciones de comunicación, a fin de configurar el plan para la gestión del personal.
- Adquirir el Equipo del Proyecto: Trata del proceso mediante el cual se pueden confirmar los recursos humanos necesarios para completar las actividades requeridas para desarrollar el proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto: Busca mejorar las competencias y la Interacción entre los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.

- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** Involucra hacer seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, con el fin de proporcionar retroalimentación, resolver diferencias y coordinar cambios que permitan mejorar el rendimiento del proyecto.

Gestionar el equipo de proyecto también implica que se adopten comportamientos profesionales y éticos en el desarrollo de la labor, influyendo así positivamente sobre elementos o factores que pueden incidir en el desempeño del equipo de proyecto.

El área de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos se desenvuelve en dos grupos de procesos: de planificación y de ejecución. Cada uno de estos comprende entradas, algunas de las cuales se producen por la interacción con otras áreas de conocimiento o de información relacionada, que luego de aplicar las técnicas y herramientas apropiadas, generan las salidas propias del proceso.

4.2.6.1 Grupo de procesos de planificación.

La Gestión de los Recursos Humanos para esta propuesta metodológica integra en un solo esquema el proceso de planificación, con el fin de facilitar su comprensión y aplicación.

El proceso es:

- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos

Este proceso está regido por entradas, herramientas y salidas, que se describen en la figura 25.

4.2.6.1.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Se usa para desarrollar el plan para la gestión de los recursos humanos, utilizando los siguientes componentes, según describe la *Guía del PMBOK®* (2013):

- El ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos
- Una descripción de cómo se mantendrá la integridad de las líneas base del proyecto
- Las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados

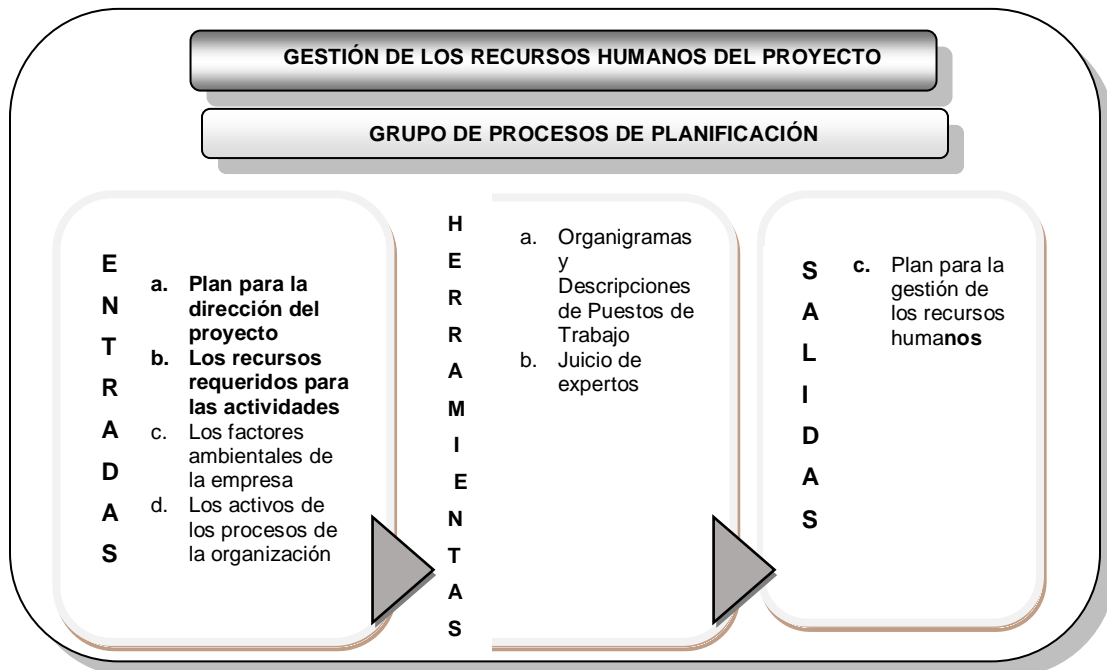


Figura 25 Gestión de los Recursos Humanos - Planificación
Fuente: Elaboración propia

b. Los recursos requeridos para las actividades

Los recursos requeridos para las actividades determinan, de una u otra forma, las necesidades en materia de recursos humanos para el proyecto. Tanto las

competencias, como los requisitos preliminares relativos a los miembros del equipo de proyecto, son elaborados gradualmente como parte de este proceso.

c. Los factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de gestionar el recurso humano para la realización del proyecto son:

- La cultura y la estructura jerárquica de la fundación
- El personal o recurso humano disponible
- La ubicación geográfica de los miembros del equipo de proyecto y demás personal involucrado
- Las políticas de gestión del personal (ejemplo: políticas de reclutamiento, contratación, motivación, promoción, etc.)

d. Los activos de los procesos de la organización

Dentro de los activos de los procesos de la fundación que influyen en el proceso de gestión del recurso humano se pueden considerar:

- Los estándares y políticas que la fundación ha definido para gestionar el recurso humano.
- Los formatos y plantillas para elaborar organigramas y la asignación de puestos de trabajo.
- Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores sobre cómo estructurar la gestión del personal. Éste es un componente muy valioso para la propuesta metodológica, por la idiosincracia que manejan las comunidades afro descendientes.

Las estructura jerárquica que utilizan para escalar y manejar los asuntos relacionados con el equipo de trabajo (PMI,2013).

4.2.6.1.2 Herramientas.

a. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

Aunque son diversos los formatos que apoyan este proceso, el formato tipo texto es el más apropiado para que la fundación documente los roles y las responsabilidades del equipo de trabajo. En él se consignan datos como:

- Responsabilidades
- Nivel de autoridad
- Las competencias y cualificaciones para el desarrollo de actividades, y otros

En el [anexo 24](#), se describe un formato tipo texto para descripción de un Puesto de Trabajo.

b. Juicio de Expertos

El juicio de expertos es una herramienta valiosa para:

- Definir los requisitos preliminares de las habilidades y destrezas con las que debe contar el personal de la fundación para desarrollar las actividades del proyecto, dependiendo del rol y funciones definidas.
- Definir el número de recursos humanos requeridos en función del nivel de esfuerzo demandado para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Determinar cómo se van a relacionar los diferentes integrantes del equipo de proyecto teniendo en cuenta la cultura intrínseca del talento humano de la fundación y los mecanismos establecidos para comunicarse y lograr el efecto deseado.
- Orientar sobre el tiempo que deben ser vinculados los recursos humanos al proyecto y el momento en que deben ser liberados, considerando las lecciones aprendidas de proyectos anteriores (PMI, 2013).

4.2.6.1.3 Salidas.

a. Plan para la gestión de los recursos humanos

Provee orientación sobre la forma cómo se deberían definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Este plan, unido a sus revisiones posteriores, se convierte en entradas al proceso Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

Incluye los siguientes componentes:

- **Roles y responsabilidades:**

Rol: Es la función que asume una persona en relación con el proyecto.

Autoridad: Es el derecho que se le da a una persona de tomar decisiones e influir sobre otras para realizar el trabajo del proyecto.

Responsabilidad: Son las tareas y el trabajo que se espera que realice una persona en función de la actividades y trabajo del proyecto.

Competencia: Es la habilidad para desarrollar las actividades dentro del conjunto de restricciones que puede presentar el proyecto.

- **Plan para la gestión de personal**

Es un componente del plan de gestión de los recursos humanos, y describe cuándo y cómo se van a incorporar los miembros del equipo del proyecto y el tiempo que permanecerán en el mismo.

Considera aspectos como:

- ✓ Adquisición de personal: Se definen los parámetros para reclutar el recurso humano, tales como nivel de conocimiento, costos, procedencia (interno o externo a la organización), tiempo de permanencia en el proyecto, etc.
- ✓ Calendario de recursos: Identifican cuándo debería contratarse el personal, los días y turnos de trabajo, entre otros.

- ✓ Plan de liberación de personal: Describe la manera cómo se irá desvinculando el personal que ya ha cumplido su cometido. Esto repercute en los costos y ayuda a mitigar los riesgos relacionados con la permanencia de los recursos humanos en el proyecto.
- ✓ Necesidades de capacitación: Facilita la planeación y asignación de programas de capacitación dirigida al personal, para desarrollar y respaldar sus necesidades de aprendizaje que beneficie al proyecto.
- ✓ Reconocimiento y recompensas: Son una serie de estímulos diversos (económicos, materiales, ascensos, etc.) para incentivar al personal a desarrollar el trabajo con eficiencia y eficacia.
- ✓ Cumplimiento: El plan para la gestión de personal puede incluir estrategias conducentes a cumplir con las políticas establecidas, tanto de recursos humanos como de índole gubernamental, aplicable al tipo de contratación definida.
- ✓ Seguridad: Corresponde a las políticas y los procedimientos que protegen a los miembros del equipo frente a los peligros relacionados con los riesgos a los que están expuestos durante su incorporación para desarrollar el trabajo del proyecto.

4.2.6.2 Grupo de Procesos de Ejecución.

En esta propuesta metodológica se integran los procesos de adquisición, desarrollo y dirección del equipo de proyecto, con el fin de facilitar su comprensión y aplicación.

En la figura 26 se detallan los procesos integrados.

4.2.6.2.1 Entradas.

Las entradas de este proceso están conformadas por:

a. Plan de gestión de los recursos humanos

Este plan que se describió con anterioridad es el insumo fundamental para que la presidente de la fundación identifique cómo se debe adquirir, dirigir y liberar los recursos humanos que intervienen en la ejecución del proyecto.

b. Asignaciones de personal al proyecto

Consiste en asignar al proyecto el personal adecuado y suficiente para cumplir el propósito establecido. La documentación de estas asignaciones se puede incluir en el directorio del proyecto o en otras partes del plan para la dirección del proyecto, como los organigramas y los cronogramas del proyecto.

c. Evaluaciones del desempeño del equipo

Son evaluaciones que miden la eficacia del equipo de proyecto en el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Los criterios de desempeño pueden medirse en términos de:

- ✓ Niveles de calidad
- ✓ Desempeño según el cronograma del proyecto (Ejemplo: finalización de las actividades dentro del plazo acordado)
- ✓ Desempeño según el presupuesto (Ejemplo: Finalización de las actividades teniendo en cuenta las restricciones económicas).

Como resultado de la realización de una evaluación de desempeño general del equipo, se pueden identificar y documentar necesidades de capacitación, entrenamiento, tutoría, asignación de recursos que permitan mejorar el servicio de las personas que intervienen en el proyecto.

d. Factores ambientales de la empresa

Los elementos ambientales que pueden influir en la gestión de recursos humanos son:

- La información existente relativa a los recursos humanos, su disponibilidad, competencias, experiencia, intereses y tarifas, etc.
- Las políticas de gestión de personal como las relativas a la contratación y subcontratación
- La estructura de la organización, su cultura, múltiples ubicaciones geográficas, etc.

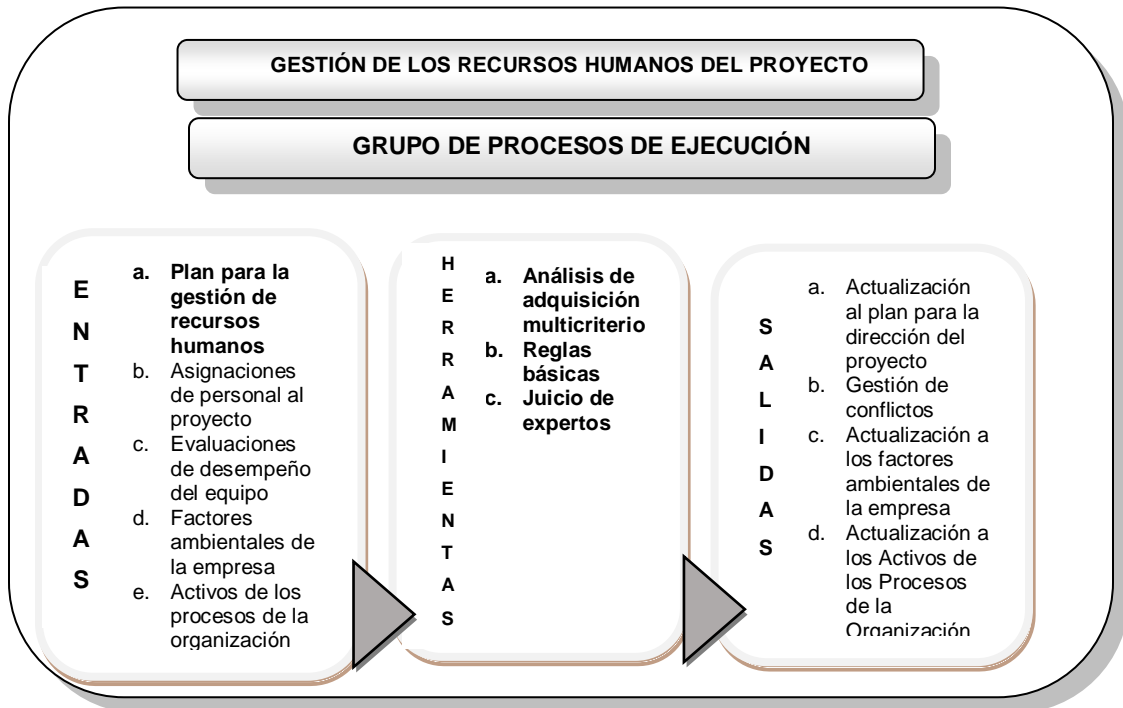


Figura 26 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto - Ejecución
Fuente: Elaboración propia

e. Activos de los procesos de la organización

Descritos con anterioridad en este documento.

4.2.6.2.2 Herramientas.

Las herramientas a utilizar para planificar la gestión del recurso humano son:

a. Análisis de adquisición multicriterio

Se utiliza como parte del proceso de la adquisición del equipo del proyecto, ya que permiten desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto.

Se utilizan criterios tales como:

- ✓ Disponibilidad
- ✓ Costo
- ✓ Experiencia
- ✓ Capacidad
- ✓ Conocimiento
- ✓ Actitud
- ✓ Habilidades

b. Reglas básicas

Conformada por aquellas reglas de comportamiento que se establecen al inicio de proyecto y que se comparten con todos los participantes para evitar malos entendidos y conflictos a futuro, lo que a su vez se transforma en un código de conducta para intercambiar saberes, experiencias y valores que son importantes para todo el equipo de trabajo.

c. Juicio de expertos

Al desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos, el juicio de expertos es valioso para:

- Definir los requisitos iniciales para las habilidades requeridas.
- Evaluar los roles requeridos con base en las descripciones estándar de roles de la organización.
- Determinar el nivel de esfuerzo y el número de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Especificar las relaciones de comunicación necesarias, tomando en consideración la cultura de la organización.

- Proveer guías sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y las condiciones del mercado.
- Identificar los riesgos que se pueden presentar asociados a los planes de adquisición, retención y liberación de personal.
- Identificar y recomendar programas para cumplir con los requisitos contractuales y sindicales aplicables (PMI, 2013).

4.2.6.2.3 Salidas.

a. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Incluye entre otros la actualización al plan para la gestión de los recursos humanos. Estas actualizaciones pueden obedecer, por ejemplo, al no cumplimiento de requisitos específicos por parte del personal seleccionado y que repercute en la dinámica establecida para llevar a cabo el proyecto.

b. Gestión de conflictos

Es el proceso que permite encontrar y aplicar los mecanismos para reducir el impacto negativo que generan los conflictos presentados por las relaciones naturales entre las personas que conforman el equipo de proyecto.

Existen diferentes técnicas para resolver conflictos, entre las que se cuentan según la *Guía del PMBOK®* (2013):

- Retirarse/Eludir. Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- Suavizar/Adaptarse. Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
- Consensuar/Conciliar. Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.

- Forzar/Dirigir. Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder y, generalmente, hacerlas cumplir mediante el ejercicio de una posición de poder para resolver una emergencia.
- Colaborar/Resolver el Problema. Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. (PMI, 2013, p.283)

c. Actualización a los factores ambientales de la empresa

Dentro de estos se destacan:

- Las entradas para evaluar cuál ha sido el desempeño de la fundación respecto al proyecto.
- La actualización a la descripción de las habilidades y competencias con las que debe contar el personal de la fundación.

d. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los siguientes son los activos que pueden requerir de actualización:

- La documentación relacionada con información histórica de proyectos culturales y lecciones aprendidas.
- Las plantillas y formatos utilizados para documentar la ejecución de actividades.

4.2.7 Propuesta para la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

“Incluye los procesos necesarios para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2013, p.287).

La comunicación del proyecto no finaliza cuando éste culmina, se prolonga en virtud de enriquecer el componente de lecciones aprendidas.

Comprende los siguientes procesos de acuerdo con lo que refiere el PMI (2013):

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Consiste en desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto, tomando como insumo las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.
- Gestionar las Comunicaciones: Orientado a crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con lo definido en el plan de gestión de las comunicaciones.
- Controlar las Comunicaciones: Este proceso se encarga de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto con el propósito de asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

Las *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013) refiere que las dimensiones potenciales de la actividad de comunicación son, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público).
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos).
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares).
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales). Escrita y oral y, verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal). (PMI, 2013, p. 287)

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras áreas de conocimiento, y se desarrollan en tres grupos de procesos: Planeación, Ejecución y Monitoreo y Control.

Continuando con el modelo para explicar la Gestión de las Comunicaciones, las salidas del proceso de planificación y ejecución (que se integran para esta propuesta metodológica), suministran elementos de entrada para los procesos de monitoreo y control, los cuales se observan en la figura 27 en letra negrita para señalar la correspondencia.

4.2.7.1 Grupo de Procesos de Planificación.

Responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados y de los activos de los procesos de la fundación. En este proceso se documenta cómo se deben abordar las comunicaciones para hacerlas más eficaces y eficientes.

4.2.7.1.1 Entradas.

Se convierten en entradas de este proceso y que ya fueron explicados en este documento:

- a. Plan para la dirección del proyecto
- b. Registro de interesados
- c. Activos de los procesos de la organización
- d. Factores ambientales de la empresa

“Hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto” (PMI, 2013, p.29).

Es un componente estrechamente relacionado con el proceso de planificar las comunicaciones, dado que la estructura jerárquica de la fundación incide sobre la forma en que se deben diseñar e implementar las comunicaciones del proyecto.

4.2.7.1.2 Herramientas.

a. Análisis de requisitos de información

Estos se definen por la combinación de tipo y formato de datos requeridos con un análisis del valor de dicha información. Se debe comunicar estrictamente lo solicitado para contribuir al éxito del proyecto.

Se puede reducir la complejidad de determinar cuántos canales se requieren para la comunicación utilizando la siguiente fórmula: $n(n-1)/2$, donde n representa el número de interesados.

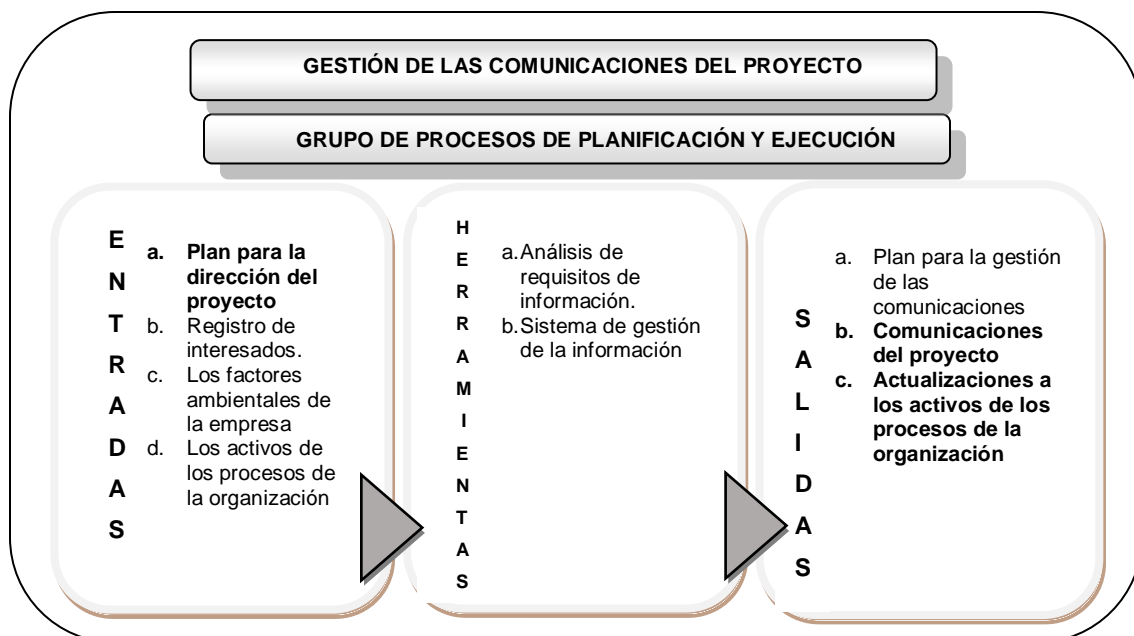


Figura 27 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto - Planificación y Ejecución

Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de información para este análisis pueden provenir de:

- ✓ Organigramas
- ✓ Relaciones de responsabilidad entre la entidad organizadora y los interesados
- ✓ El número de personas que intervendrán, teniendo en cuentas sus ubicaciones

- ✓ Necesidades de información interna y externa, proveniente del registro de interesados

En el [anexo 25](#) se puede observar una plantilla para registrar los requisitos de información.

b. Sistema de gestión de la información

Son diversas las herramientas para gestionar la información. Entre estas tenemos:

- Gestión de documentos impresos: cartas, memorandos, informes y comunicados de prensa.
- Gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias web, sitios y publicaciones web.
- Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: interfaces web con software de programación y de gestión de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas de gestión del trabajo colaborativo. (PMI, 2013, p. 300)

4.2.7.1.3 Salidas.

a. Plan de gestión de las comunicaciones

Es un componente del plan para la dirección del proyecto, cuya función es describir la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

El plan comprende la siguiente información:

- Los requisitos de comunicación de los interesados.
- La información que debe ser comunicada, las razones que la motivan, el nivel de detalle, el idioma y el formato. También debe considerarse el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta.

- La persona responsable de comunicar la información, así como quien la autoriza para ser divulgada, teniendo en cuenta la legislación, la normatividad, la tecnología y políticas de la organización.
- Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información (memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa).
- Los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto.
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla.
- Un glosario de la terminología común, y diagramas de flujo de información que circula dentro del proyecto, la lista de informes y los planes de reuniones (PMI, 2013).

b. Comunicaciones del proyecto

Las comunicaciones del proyecto pueden variar considerablemente en función de la urgencia, el impacto, el método de entrega y el grado de confidencialidad.

En particular, se consideran:

- Los informes de desempeño
- El estado de los entregables
- El avance del cronograma
- Los costos incurridos

c. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Son susceptibles de actualización los siguientes activos:

- Notificaciones a los interesados. Referente a información que se puede suministrar a los interesados sobre incidentes resueltos, solicitudes de cambio aprobadas y estado general del proyecto.
- Informes del proyecto. Relacionada con el estado del proyecto, las lecciones aprendidas, los registros de incidentes, los informes de cierre del proyecto y las salidas de otras Áreas de Conocimiento.

- Presentaciones del proyecto. Comprende la información relevante sobre el proyecto que debe darse a conocer a los interesados.
- Registros del proyecto. Incluye correspondencia, memorandos, actas de reuniones de los miembros del equipo de proyecto y otros documentos relacionados (PMI, 2013).

4.2.7.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Busca asegurar que fluya de manera óptima la información a fin de satisfacer las necesidades de información de los interesados del proyecto.

En la figura 28, pueden observarse las entradas, herramientas y salidas del grupo de procesos de monitoreo y control.

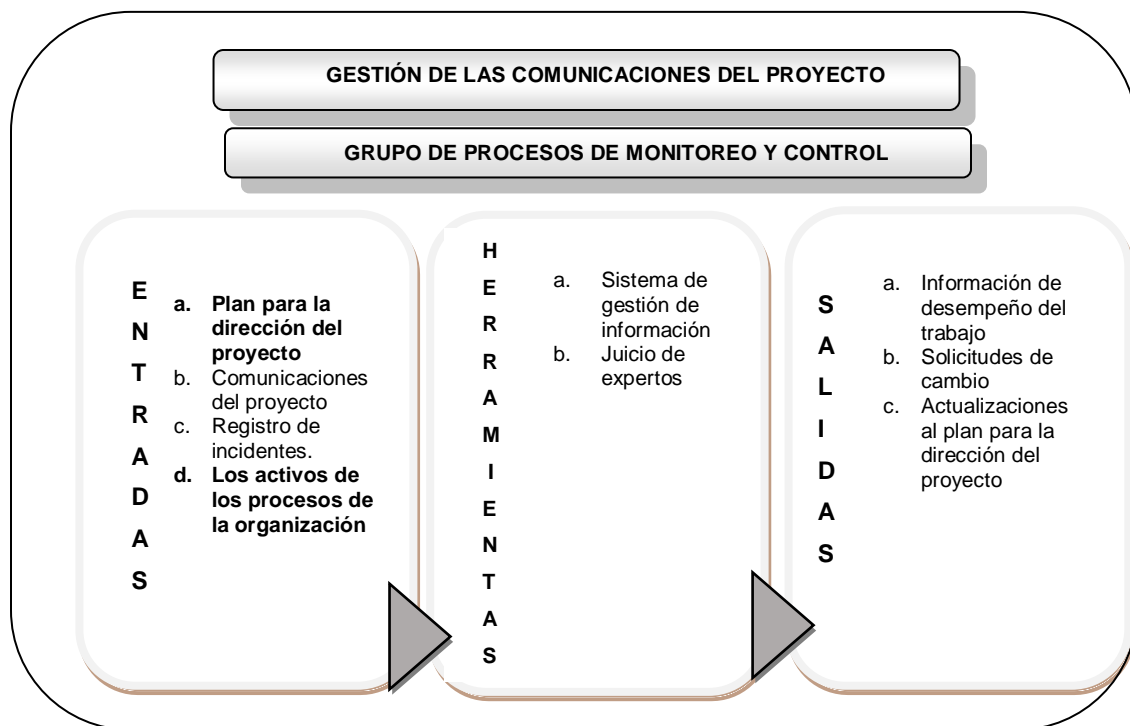


Figura 28 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto - Monitoreo y Control
Fuente: Elaboración propia

4.2.7.2.1 Entradas.

Constituyen entradas para este proceso:

- a. El Plan para la dirección del proyecto y
- b. Las comunicaciones del proyecto

Información que ya se describió en esta metodología.

c. El Registro de Incidentes

Sirve para monitorear quién es el responsable de la resolución de los incidentes específicos previo a una fecha límite. En este proceso se abordan los inconvenientes u obstáculos que pueden impedir al equipo de proyecto de la fundación alcanzar los objetivos propuestos. Suministra una plataforma para almacenar lo sucedido en el proyecto y puede ser usado como medio de consulta para emprendimientos posteriores o futuros (PMI, 2013).

d. Activos de los procesos de la organización

Los siguientes activos pueden influir en el proceso de controlar las comunicaciones:

- Políticas, estándares y procedimientos que definen las comunicaciones
- Disponibilidad de ciertas tecnologías requeridas
- Medios de comunicación permitidos
- Políticas de conservación, privacidad y seguridad de la información (PMI, 2013)

4.2.7.2.2 Herramientas.

a. Sistema de gestión de la información

Este sistema provee una serie de herramientas estándar para que el director del proyecto y los integrantes autorizados del equipo de proyecto, capturen, almacenen y distribuyan a todos los interesados, en un formato legible, la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. La información proporcionada por este sistema es de gran valor pues facilita el proceso de toma de decisiones y la formulación de estrategias de alto nivel. Se sugiere a la fundación utilizar el software licenciado de la suite de

Microsoft Office para gestionar toda la información del proyecto, teniendo en consideración la actualización periódica de los datos que sirva como base de consulta y no menos importante, procedimientos que permitan generar una copia o respaldo de seguridad de toda la información relacionada con el proyecto, sea esta digital o documental.

b. Juicio de expertos

El juicio de expertos es útil para evaluar el impacto de las comunicaciones del proyecto, de tal forma que se pueda tomar alguna decisión sobre detalles técnicos o de gestión, dado su conocimiento especializado o experiencia. Puede ser proporcionado por cualquier grupo o persona con capacitación o conocimientos especializados.

4.2.7.2.3 Salidas.

a. Información de desempeño del trabajo

Provee información sobre el estado y avance del proyecto con el nivel de detalle requerido para ser comunicado a los diferentes interesados (PMI, 2013). Si es necesario ampliar la información, se puede consultar lo descrito en este documento.

b. Solicitudes de cambio

El proceso de control de las comunicaciones puede conducir a acciones de intervención o ajuste a elementos, como lo menciona la *Guía del PMBOK®*, relacionados con:

- Estimaciones de costos nuevos o revisados, secuencias de actividades, fechas programadas, necesidades de recursos y análisis de alternativas de respuesta a los riesgos
- Ajustes al plan para la dirección del proyecto y otros documentos
- Recomendaciones de acciones correctivas que pueden ajustar el desempeño futuro del proyecto, alineándolo con el plan para la dirección del proyecto

- Recomendaciones de acciones preventivas que pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo a futuro del proyecto. (PMI, 2013, p. 308)

c. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Controlar las comunicaciones puede conducir a actualizar el plan que las gestiona y, por tanto, a actualizar otros componentes del plan para la Dirección del Proyecto, que ya se mencionaron más arriba, y dentro de los que se cuentan el plan de gestión de los interesados y de gestión de los recursos humanos. (PMI, 2013, p. 30).

4.2.8 Propuesta para la Gestión del Riesgo

Comprende los procesos para planificar, identificar, analizar y controlar los riesgos de un proyecto. Su objetivo es aumentar la probabilidad y el impacto de ocurrencia de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos adversos en el proyecto (PMI, 2013).

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse o materializarse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto.

Los siguientes son los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto:

- Planificar la Gestión de los Riesgos: Consiste en definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- Identificar los Riesgos: Abarca identificar y documentar las características de los riesgos que pueden afectar al proyecto.
- 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.

- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: Se fundamenta en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos: Trata de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas que involucran los objetivos del proyecto.
- Controlar los Riesgos consiste en:
 - ✓ Llevar a cabo los planes de respuesta a los riesgos
 - ✓ Dar seguimiento a los riesgos identificados
 - ✓ Monitorear los riesgos residuales
 - ✓ Identificar nuevos riesgos
 - ✓ Evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos

Como parte de la metodología propuesta para la administración de proyectos de tipo cultural para comunidades afro descendientes, el proceso de la gestión de los riesgos se presenta como un complemento de análisis y tratamiento a los riesgos asociados que pueden afectar o pueden tener una alta incidencia en el alcance, el tiempo y los costos del proyecto.

El área de conocimiento de los Riesgos se desglosa en dos grupos de procesos: de planificación y de ejecución. Cada uno de estos comprende entradas, algunas de las cuales provienen de la interacción con otras áreas de conocimiento o de información relacionada, que luego de aplicar las técnicas y herramientas apropiadas, generan las salidas propias del proceso.

Algunas de las salidas de los grupos de procesos de planificación, sirven de entradas a los grupos de procesos de monitoreo y control, las cuales se indican en la figura en letra negrita.

En la figura 29, pueden observarse las entradas, herramientas y salidas del grupo de procesos de planificación.

4.2.8.1 Grupo de Procesos de Planificación.

Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso tendiente a definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. Este plan es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de asegurar que el proceso sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La incertidumbre es un elemento inherente a los riesgos que se asumen cuando se emprende un proyecto y, por tanto, debe desarrollarse un enfoque coherente en materia de riesgos al interior de la fundación, pues debe existir un equilibrio entre asumirlos y evitarlos.

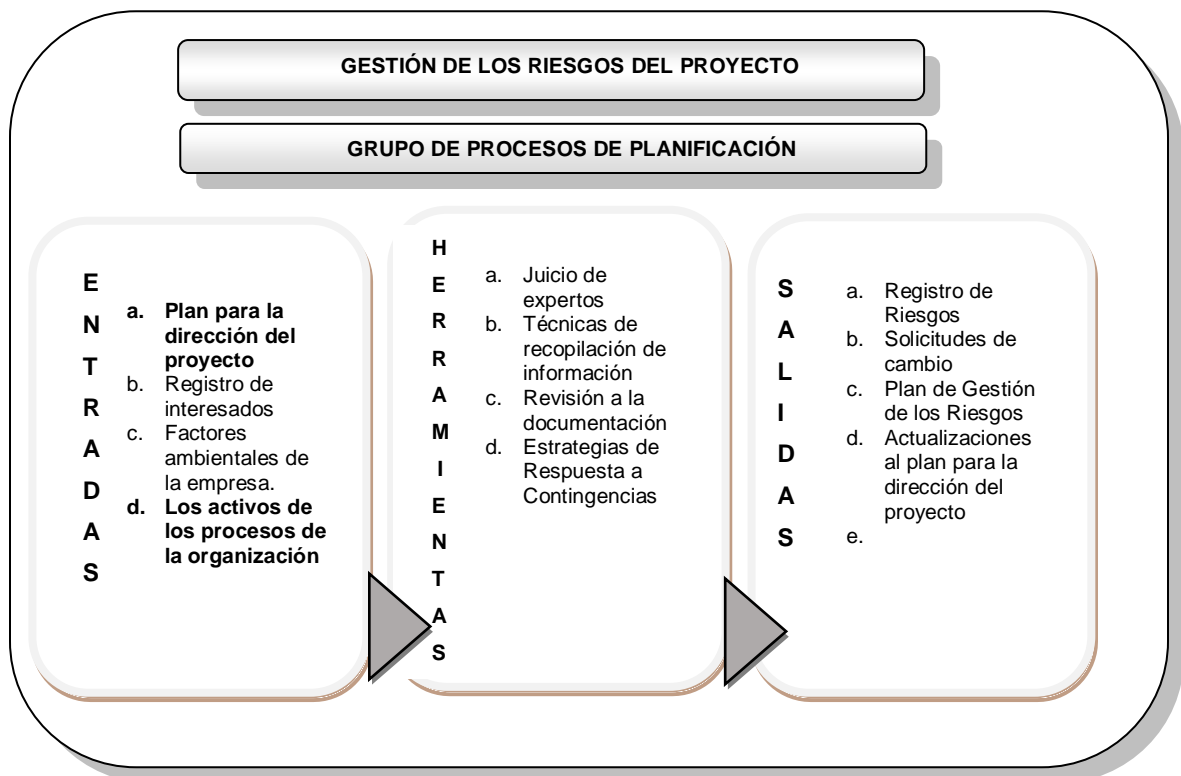


Figura 29 Gestión de los Riesgos del Proyecto Grupo - Planificación

Fuente: Elaboración propia

4.2.8.1.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Este documento describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado, integrando y consolidando todos los planes y líneas base antes descritos. En consecuencia, del enfoque proactivo que se adopte para la gestión de riesgos, depende en gran medida que se mitigue o elimine su aparición e impacto en el proyecto.

b. Registro de interesados

Proporciona todos los detalles relacionados con los interesados del proyecto, incluidas sus competencias, habilidades, intereses, expectativas e influencias sobre el proyecto.

c. Factores ambientales de la empresa

Uno de los factores ambientales de la fundación que puede incidir en el proceso de Planificar la Gestión de los Riesgos es:

La actitud que adopten los integrantes de la fundación respecto a la identificación de los potenciales riesgos y oportunidades que puedan afectar el desarrollo de las actividades del proyecto, y las acciones que emprendan para afrontarlos.

d. Activos de los procesos de la organización

Según lo describe La *Guía del PMBOK®* (PMI, 2013), los siguientes activos pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de los Riesgos:

- La categorización que se haga de los riesgos
- Las definiciones comunes de conceptos y términos
- Los formatos utilizados para declarar los riesgos
- Las plantillas estándar
- Los roles y las responsabilidades
- Los niveles de autoridad para la toma de decisiones

- Las lecciones aprendidas. (PMI, 2013, p.315)

4.2.8.1.2 Herramientas.

a. Juicio de expertos

Este componente procura apoyarse en el juicio de grupos o individuos con capacitación, conocimientos especializados, y/o experiencia en el tema en cuestión como, por ejemplo:

- La presidencia de la fundación
- Los interesados del proyecto (grupo de bailarines)
- Los directores y equipo de proyecto que hayan trabajado en proyectos similares y que utilicen las lecciones aprendidas como herramienta para planificar cómo se han de gestionar los riesgos
- Grupos de la industria y asesores profesionales relacionados con el tema cultural

Como se ha venido sugiriendo en cada una de las propuestas de las otras áreas del conocimiento, el criterio experto de la directora de la fundación y de las personas que conforman el grupo de trabajo, son insumos muy importantes que deben considerarse a la hora de realizar el análisis de riesgos en este tipo de proyectos.

b. Técnicas de recopilación de información

Son utilizadas para identificar los riesgos. Dentro de estas tenemos las entrevistas, las cuales se dirigen tanto a los participantes experimentados del proyecto, como a interesados con el fin de obtener información relevante para la identificación de los riesgos.

c. Revisión a la documentación

La documentación del proyecto se puede revisar de forma estructurada, incluyendo supuestos, datos de proyectos anteriores, los acuerdos y otra

información. La consistencia entre los planes y los requisitos puede ser indicador de riesgo en el proyecto.

d. Estrategias de Respuesta a Contingencias

Estas respuestas se diseñan para ser usadas únicamente en el caso que se produzcan determinados eventos de riesgo; razón por la cual debe existir un mecanismo claro para definir y rastrear aquellos eventos que disparan la respuesta para contingencias. Se denominan también planes de contingencia o planes de reserva.

4.2.8.1.3 Salidas.

a. Registro de Riesgos

Es un documento generado como resultado de analizar los riesgos y del proceso de planificar la respuesta a los riesgos.

Puede contener información relacionada con:

- Lista de riesgos identificados
- Lista de potenciales respuestas

b. Plan de Gestión de los Riesgos

Especifica la forma cómo se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades para gestionar los riesgos.

El plan incluye:

- Metodología: Define los métodos que se van a utilizar y qué fuentes de información de datos se emplearán para la gestión del riesgo.
- Roles y Responsabilidades: Se define para cada actividad quién y qué nivel de responsabilidad tiene sobre la gestión del riesgo.
- Preparación del Presupuesto: Asigna recursos y estima los costos asociados para gestionar los riesgos que se han de incluir en la línea base de costo y establece las condiciones para la aplicación de la reserva para contingencias y la reserva de gestión del proyecto.

- Periodicidad: Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida del proyecto, y establece las actividades de gestión de riesgos que se incluirán en el cronograma del proyecto y la forma en cómo usar las reservas para contingencias del cronograma.
- Categorías de Riesgo: Para poder identificar los riesgos en una forma estructurada se puede crear una Estructura Detallada de Riesgos (EDR).
 - Se pueden categorizar en:
 - ✓ Riesgos Técnicos
 - ✓ Riesgos Externos
 - ✓ Riesgos de la Organización
 - ✓ Riesgos de la Dirección de Proyectos
- Matriz de la Probabilidad y el Impacto: Es una herramienta de análisis cualitativo del riesgo que permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos que se pueden presentar en el proyecto en función, tanto de la probabilidad de que ocurran, como de las repercusiones que podrían tener sobre el proyecto en caso de que ocurrieran.
- Tolerancias Revisadas de los interesados: Se pueden revisar en el marco del proceso Planificar la Gestión de los Riesgos.
- Formatos de Informe: Describen el contenido, el formato y la manera en que se documentarán y comunicarán a los interesados los resultados del proceso de gestión de riesgos.
- Seguimiento: Documenta cómo todas las actividades de riesgo serán registradas para beneficio del proyecto actual, para futuras necesidades y para las lecciones aprendidas.

En el [anexo 26](#) se describe la matriz de probabilidad e impacto para gestionar los riesgos del proyecto.

c. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Como resultado de este proceso, son susceptibles de actualización los siguientes componentes descritos con anterioridad en este documento:

- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de gestión de los recursos humanos
- Líneas base del alcance, cronograma y costos

4.2.8.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Consiste en implementar planes de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento o rastrear los riesgos encontrados, identificar nuevos riesgos, así como evaluar la efectividad del proceso para gestionar los riesgos del Proyecto. Todo lo anterior con el fin de mejorar y optimizar continuamente las respuestas a los riesgos.

“El proceso Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2013, p.350).

En la figura 30 se pueden observar las entradas, herramientas y salidas de este grupo de procesos de monitoreo y control.

4.2.8.2.1 Entradas.

Estas entradas ya han sido mencionadas en detalle en este documento y corresponden a:

- a. Plan para la dirección del proyecto
- b. Registro de Riesgos
- c. Informes de desempeño del trabajo

4.2.8.2.2 Herramientas.

a. Reevaluación de los riesgos

Esta reevaluación permite identificar nuevos riesgos, y facilita la labor de cerrar riesgos obsoletos. A su vez, a medida que avanza el proyecto, es prudente hacer esta reevaluación con frecuencia para revisar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

En esta propuesta metodológica se propone hacer una revisión del registro de riesgos y de la documentación del proyecto, con el objetivo de hacer una evaluación periódica para actualizar estos, poder actuar preventivamente y aplicar estrategias de contingencia a los riesgos según sea el caso.

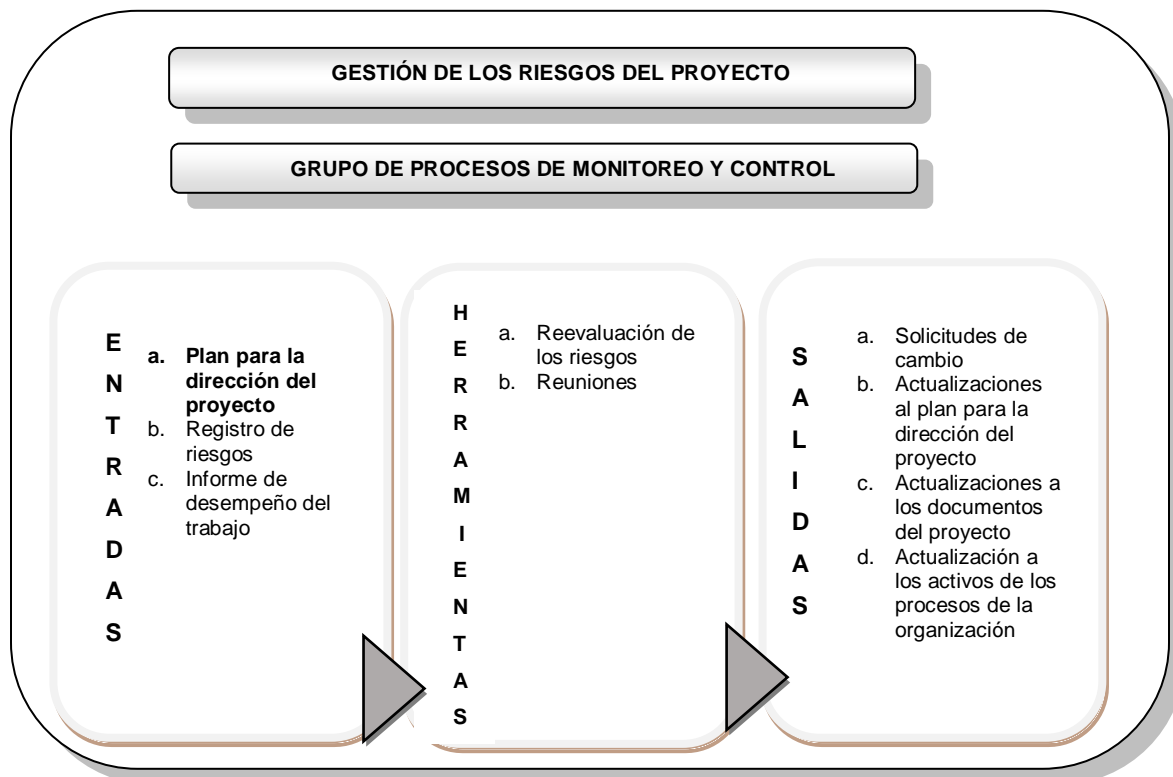


Figura 30 Gestión de los Riesgos del Proyecto - Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia

b. Reuniones

Las reuniones son fundamentales para hacer el seguimiento y control a la aparición de los riesgos, facilitando conocer el estado real del proyecto. La duración de estas reuniones y lo que allí se debata, aumenta las posibilidades de identificar mayor número de riesgos y vislumbrar las oportunidades de contrarrestarlos.

4.2.8.2.3 Salidas.**a. Solicitudes de cambio**

Según la *Guía del PMBOK®* (2013) “La implementación de planes de contingencia o soluciones alternativas en ocasiones da como resultado solicitudes de cambio” (p.353). Solicitudes de cambio que pueden demandar acciones recomendadas de tipo tanto preventivo como correctivo.

Acciones preventivas recomendadas: Corresponde a actividades que a futuro aseguran que el desempeño del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto.

Acciones correctivas recomendadas. Permiten realinear el desempeño de dos elementos cruciales como son el trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. Pueden incluir tanto planes de contingencia como soluciones alternativas. Con respecto a las últimas, la *Guía del PMBOK®* (2013) las define como “son respuestas que no se planificaron inicialmente, pero que se requieren para enfrentar riesgos emergentes no identificados previamente o aceptados de manera pasiva” (p.353).

b. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Las solicitudes de cambio aprobadas pueden afectar a los procesos de gestión de riesgos; por tanto, se deben revisar y ajustar, para que reflejen los cambios aprobados.

Los componentes del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización son los mismos que los del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.

c. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Como resultado de este proceso, es susceptible de ser actualizado, por ejemplo, el registro de riesgos, el cual puede incluir:

- Los resultados de las revaluaciones, en las cuales se pueden evidenciar nuevos riesgos, nuevos planes de respuesta y otros elementos del registro de riesgos, como son el cierre de riesgos que ya no aplican y la liberación de las reservas correspondientes.
- Los resultados reales de los riesgos del proyecto y de las respuestas a estos.

d. Actualización a los activos de los procesos de la organización

Algunos de los activos de los procesos de la organización que se pueden actualizar según lo menciona la *Guía del PMBOK®* (2013) son los siguientes:

- Plantillas para el plan de gestión de los riesgos (el registro de riesgos)
- La estructura de desglose de riesgos
- Las lecciones aprendidas producto de las actividades de gestión de los riesgos del proyecto

Así mismo, esta Guía sugiere que estos documentos deben actualizarse para que sirvan de insumo de información para futuros proyectos. Esta modificación se puede realizar cada vez que se requiera y al cierre del proyecto.

4.2.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La *Guía del PMBOK®* (2013) plantea que esta área de conocimientos:

Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato (PMI, 2013, p. 355).

Los grupos de procesos que comprende esta área de conocimientos son:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones. En este proceso se documentan las decisiones de adquisiciones del proyecto; a su vez, se define e identifican los posibles proveedores.
- Efectuar las Adquisiciones. Comprende seleccionar al proveedor, recibir una respuesta de parte de este, para luego si es seleccionado, adjudicarle un contrato.
- Controlar las Adquisiciones. Implica hacer gestión de vigilancia y control sobre la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones si amerita la situación.
- Cerrar las Adquisiciones. Es un proceso muy importante, dado que cada adquisición para el proyecto debe darse por terminada antes de finalizar o cerrar el proyecto total.

En términos de esta propuesta metodológica, se integraron, por un lado, el grupo de procesos de planificación y ejecución y por otro, el de monitoreo y control con el de cierre. Cada uno de los grupos de procesos mencionados, comprende entradas, las cuales pueden estar conformadas por documentos informes, plantillas o salidas de otras áreas, las que se transformarán con la aplicación de técnicas y herramientas recomendadas, para luego obtener como resultado las salidas.

La relación afín entre los grupos de procesos de planificación y ejecución y los de control y monitoreo y cierre, se refleja en las salidas que se convierten en entrada para otros procesos. Estos elementos se señalan en negrita para indicar su correspondencia.

En la figura 31 se muestra el esquema propuesto de la metodología para planificar la gestión de las adquisiciones.

4.2.9.1 Grupo de Procesos de Planeación y Ejecución.

En este proceso se identifica la necesidad de adquirir productos, servicios o resultados con el propósito de satisfacer una necesidad que demanda el proyecto. Se trata de determinar qué se debe adquirir, la manera de hacerlo, la cantidad requerida y el momento indicado para hacerlo.

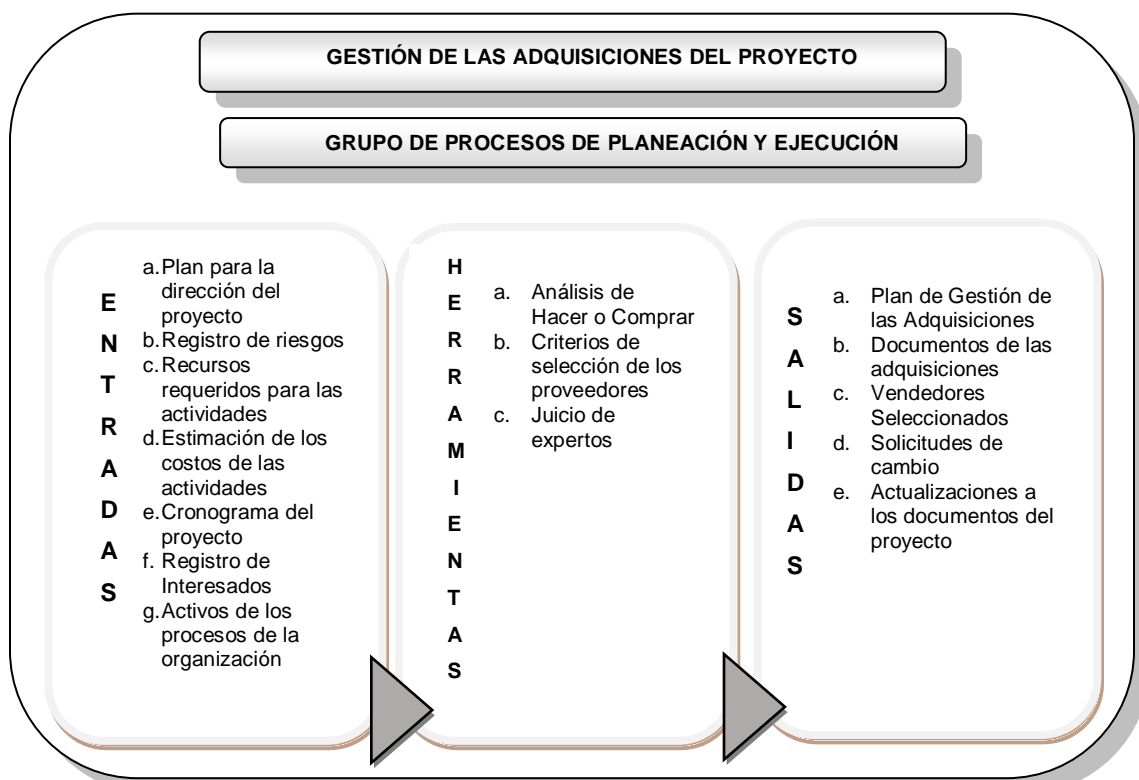


Figura 31 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto - Planeación y Ejecución

Fuente: Elaboración propia

Durante el desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones se toman decisiones que pueden influir en el cronograma del proyecto y están integradas con los procesos desarrollar el cronograma, estimar los recursos de las actividades y los análisis de hacer o comprar. Para este último análisis de hacer o comprar, se debe tener en consideración la evaluación de riesgos inherentes a esa actividad tales como el tipo de contrato la legislación vigente y las políticas de la organización.

Una vez tomada la decisión de adquirir, se procede a efectuar las negociaciones, paso que, como lo menciona La *Guía del PMBOK®* (2013), "es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. El beneficio clave de este proceso es que permite alinear las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos" (p.371).

4.2.9.1.1 Entradas.

a. Plan para la dirección del proyecto

Plan que se mencionó con anterioridad, y especifica entre otros, las necesidades, la justificación, los requisitos y los límites actuales del proyecto.

Incluye el contenido de la línea base relacionada con:

- Enunciado del alcance del proyecto: el cual contiene la descripción del alcance tanto de:
 - ✓ El producto
 - ✓ La descripción del servicio y del resultado
 - ✓ La lista de entregables y los criterios de aceptación
 - ✓ Información relacionada con incidentes técnicos o factores que podrían impactar la estimación de costos, tales como las fechas de entrega requeridas, los recursos especializados disponibles y las políticas de la organización
 - ✓ La Estructura de desglose del trabajo (EDT): la cual incluye los componentes del trabajo, cuyos recursos se pueden obtener externamente

- ✓ Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT. Este junto a los enunciados detallados del trabajo, provee una identificación de los entregables y una descripción del trabajo en cada componente de la EDT requerido para producir cada entregable. Documentación de requisitos

Adicional a los documentos de requisitos anteriormente expuestos, se deben considerar aspectos contractuales y legales, que puedan influir en el proceso de adquisición, incluyendo aspectos relacionados con la salud, la seguridad, el desempeño, el medio ambiente, los seguros, los derechos de propiedad intelectual, licencias y permisos.

b. Registro de Riesgos

Conformada por:

- La lista de riesgos
- Los resultados del análisis de riesgos y
- La planificación de la respuesta a los riesgos

c. Recursos requeridos para las actividades

Contienen información sobre necesidades específicas tales como personal, maquinaria, equipo, tecnología y recursos monetarios para poder llevar a cabo el trabajo del proyecto.

d. Estimación de los costos de las actividades

Esta información proviene de las ofertas y propuestas de los proveedores y vendedores que pueden satisfacer las demandas de adquisición para el proyecto.

e. Cronograma del proyecto

Este cronograma relaciona las duraciones de las actividades del proyecto, así como las restricciones en tiempo asociadas a los entregables.

f. Registro de Interesados

Describe intereses, expectativas y demás información relativa a los interesados, la cual fue descrita ampliamente con anterioridad en este documento.

g. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la Fundación que influyen en el proceso de gestionar las adquisiciones son:

- Las políticas de compras propias de la Fundación (Ejemplo: Para determinados elementos requeridos para el proyecto, sólo se compra a proveedores locales conforme a criterios como disponibilidad, precio, cumplimiento, garantías, experiencia).
- Bases de conocimiento de adquisiciones anteriores.

4.2.9.1.2 Herramientas.**a. Análisis de Hacer o Comprar**

Esta es una de las técnicas más usadas para definir si un trabajo particular puede ser realizado por el equipo del proyecto cumpliendo las especificaciones o si debe ser adquirido (compra o alquiler) en fuentes externas. Las restricciones al presupuesto pueden ser un parámetro decisivo para determinar si hacer o comprar.

En el caso particular de los proyectos culturales de la fundación Afromuza, uno de los principales temas de adquisición se centra en la adquisición de instrumentos musicales y vestuario, pues son los elementos que más requieren renovación, y se debe tomar la decisión de alquilarlos o adquirirlos, dependiendo del análisis de la disponibilidad presupuestal y de los riesgos que implica una decisión de adquisición.

b. Criterios de selección de los proveedores

Los criterios de selección de proveedores pueden incluir información enfocada a cumplir con las exigencias del contrato en materia de habilidades y capacidades requeridas del proveedor, fechas de entrega, costo del producto y todos aquellos elementos que sirvan para evaluar objetivamente al proveedor.

c. Juicio de expertos

El juicio de expertos en compras es un elemento apreciable para evaluar las diferentes alternativas que presentan los oferentes. Su experiencia y juicio pueden hacer la diferencia para decidir si hacer o comprar.

4.2.9.1.3 Salidas.**a. Plan de Gestión de las Adquisiciones**

La *Guía del PMBOK®* (2013) expone que este plan “Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de las adquisiciones hasta el cierre del contrato” (p.366). Contiene una orientación para definir qué tipo de contratos utilizar, que riesgos, restricciones y supuestos hay que considerar, cómo se van a gestionar los proveedores; así como las métricas que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores entre otros.

b. Documentos de las adquisiciones

Estos documentos se utilizan para que los potenciales vendedores o proveedores envíen una propuesta que satisfaga las condiciones y requisitos de adquisición para el proyecto.

La estructura de estos documentos de las adquisiciones debe ser clara y precisa, con el objeto de facilitar la elaboración de una respuesta precisa y completa por parte de cada posible vendedor, y de hacer más fácil la evaluación de las propuestas, por parte del equipo de proyecto designado para tal fin.

c. Vendedores Seleccionados

Los vendedores seleccionados son los que están en un rango competitivo, producto de aprobar el proceso de evaluación de la propuesta u oferta, con quien se suscribirá un contrato para realizar el trabajo requerido por el proyecto.

d. Solicitudes de cambio

Tienen un gran impacto sobre el proceso de adquisición, dado que una vez aprobadas se debe planificar su implementación, lo que una vez realizado, puede afectar diversas áreas del proyecto.

e. Actualización a los documentos del proyecto

Los siguientes elementos de los activos de los procesos de la organización pueden influir en el proceso Efectuar las Adquisiciones:

- Listados de vendedores potenciales y calificados
- Información relacionada con experiencias respecto de las relaciones pasadas con vendedores. (PMI, 2013, P. 375)

4.2.9.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control y Cierre

Permite monitorear y controlar la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda, con el fin de garantizar que las partes cumplan con los requisitos de conformidad con lo términos legales suscritos.

Los procesos considerados para esta área del conocimiento son los siguientes:

- Administrar las adquisiciones
- Cerrar las adquisiciones

En la figura 32, las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

4.2.9.2.1 Entradas.

Como entradas del proceso de controlar las adquisiciones y que ya han sido descritas en detalle en este documento se tiene:

a. Plan de la Dirección del Proyecto

En el cual se describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de la documentación de la adquisición hasta el cierre del contrato.

b. Documentos de las adquisiciones

Estos documentos contienen registros que sirven para administrar los procesos de adquisición; para el caso de esta metodología se denominan propuestas u ofertas de los proveedores.

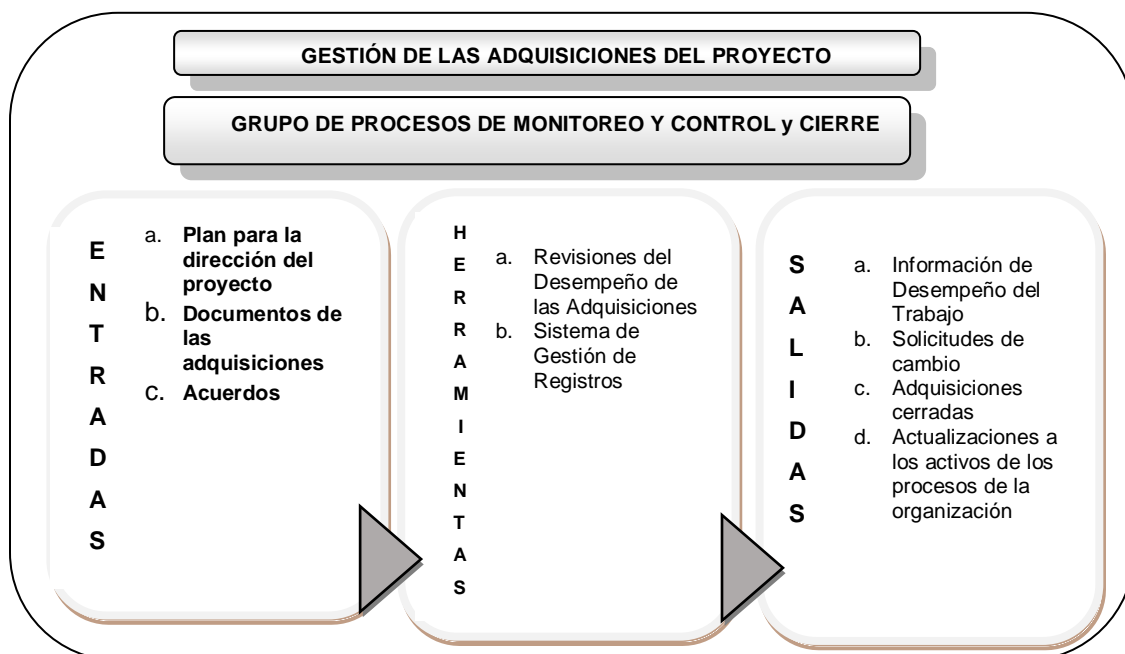


Figura 32 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto - Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia

c. Acuerdos

Son los documentos que reflejan el convenio entre partes, y que describe los deberes y obligaciones de cada una de ellas. Los componentes del documento de un acuerdo son, entre otros, los siguientes como lo describe La *Guía del PMBOK®* (2013):

- El enunciado del trabajo o los entregables
- La línea base del cronograma

- Los informes de desempeño
- El período de ejecución
- Los roles y las responsabilidades
- El lugar de desempeño del vendedor
- Los precios
- Las condiciones de pago
- El lugar de entrega
- Los criterios de inspección y aceptación
- Las garantías
- El soporte del producto
- Los límites de responsabilidad
- Los honorarios y los anticipos
- Las sanciones
- Los incentivos
- El seguro y las fianzas de cumplimiento
- La aprobación de los subcontratistas subordinados
- El tratamiento de las solicitudes de cambio
- La cláusula de finalización (PMI, 2013, P. 378).

4.2.9.2.2 Herramientas.

a. Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones

Se revisa de forma estructurada el avance del trabajo del vendedor respecto al cumplimiento del contrato en términos de tiempo, costos, alcance y la calidad exigida por el proyecto. Su objetivo primordial es identificar éxitos o fracasos en cuanto al desempeño de las adquisiciones, con fin de que el comprador pueda cuantificar la capacidad, o no, demostrada por el vendedor para realizar el trabajo.

b. Sistema de Gestión de Registros

Se hace uso de herramientas automatizadas que permiten gestionar, almacenar y recuperar la documentación, los registros del contrato y de las adquisiciones relacionadas con el proceso de adquisiciones.

4.2.9.2.3 Salidas

a. Información de Desempeño del Trabajo

Permite mejorar los pronósticos, la gestión de riesgos y la toma de decisiones, por inconvenientes actuales y futuros. Sirve como respaldo para poder realizar reclamos o nuevas adquisiciones al proveedor. Adicionalmente, esta información es útil para hacer seguimiento al contrato y al cumplimiento de entregables por parte del proveedor.

b. Solicitudes de cambio

El proceso Controlar las Adquisiciones puede generar solicitudes de cambio al plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes, como la línea base de costos, la línea base del cronograma y el plan de gestión de las adquisiciones, etc. Estas solicitudes de cambio pueden generar reclamaciones de alguna de las partes las cuales deben identificarse y documentarse por medio del sistema de correspondencia definido para el proyecto.

c. Adquisiciones cerradas

Los requisitos para el cierre formal de la adquisición se definen generalmente en los términos y condiciones del contrato. Se puede hacer por medio de una comunicación formal dirigida al proveedor, en la cual se le notifica que se ha completado el contrato (PMI, 2013).

A este respecto en el [anexo 27](#) se puede observar un formato para cerrar las adquisiciones del proyecto.

d. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Dentro de las actualizaciones a los activos de los procesos de la fundación que son influenciados por el proceso de cierre del proyecto y que se aplican a esta propuesta metodológica están:

- El contrato y documentos relacionados incluidos los de cierre formal se deben incorporar a los archivos finales del proyecto.

- Las lecciones aprendidas y todas las recomendaciones para la mejora del proceso de adquisiciones.

4.2.10 Gestión de los Interesados del Proyecto

Al respecto, la *Guía del PMBOK®* (2013) expone que ésta:

incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMI, 2013, p. 391)

Se enfoca en comprender tanto las necesidades como las expectativas de los interesados, y todos los incidentes que se pueden suscitar alrededor del desarrollo del proyecto y que los afecten (a los interesados), a fin de dirigir sus esfuerzos de gestión a encontrar soluciones y propiciar un ambiente donde prime la comunicación continua. Unos de sus objetivos primordiales es la satisfacción de los interesados.

El complejo proceso de gestión del compromiso de los interesados debe ser aceptado como un tema fundamental para el éxito.

Comprende los siguientes procesos:

- Identificar a los Interesados: Consiste en identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían, producto de una decisión, actividad o resultado del proyecto, ser afectados o afectar al mismo proyecto.
Se analiza y documenta toda la información relacionada con intereses, participación y posible impacto en el éxito del proyecto.
- Planificar la Gestión de los Interesados: Este proceso contribuye a desarrollar estrategias de gestión que permitan abordar las necesidades e intereses de los interesados con miras a lograr su participación eficaz durante el ciclo de vida del proyecto.

- Gestionar la Participación de los Interesados: Implica un acompañamiento y trabajo de comunicación frecuente con los interesados, para fomentar la participación adecuada de estos en las actividades del proyecto donde su participación sea requerida.
- Controlar la Participación de los Interesados: Comprende realizar una serie de revisiones globales de las relaciones de los interesados del proyecto, con el fin de ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013).

A fin de facilitar la comprensión y aplicación de los procesos para La Gestión de los Interesados, en esta propuesta metodológica se integraron, por un lado, el grupo de procesos de inicio, planificación y ejecución; dejando aparte el de monitoreo y control. Cada uno de estos grupos de procesos mencionados, consta de entradas, herramientas de transformación y salidas.

Debido a la relación entre los grupos de procesos propuesto por la metodología para la gestión de los Interesados del proyecto descritos anteriormente, en la figura 33 se puede observar que algunas de las salidas de los procesos integrados (inicio, planificación y ejecución) sirven de entrada para los procesos de monitoreo y control.

4.2.10.1 Grupo de Procesos Integrado – Inicio, Planificación y Ejecución.

4.2.10.1.1 Entradas.

a. Acta de Constitución del Proyecto

De este documento se puede extraer la información sobre las partes que se ven afectadas por el proyecto, tanto de forma directa como indirecta (patrocinadores del proyecto, clientes, miembros del equipo, proveedores entre otros).

b. Documentos de las adquisiciones

Si para el proyecto se suscribieron contratos o adquirieron productos, bienes o servicios, las personas vinculadas a estos son consideradas interesados clave del proyecto.

c. Plan de gestión de las comunicaciones

Este plan provee elementos para gestionar las expectativas de los interesados, dentro de los que se incluyen:

- Los requisitos de comunicación de los interesados
- La información a ser comunicada
- Las personas o los grupos a los que va dirigida la información

d. Factores Ambientales de la Empresa

Todos los factores ambientales de la empresa descritos anteriormente en los diferentes apartes de este documento, principalmente la cultura y la estructura jerárquica, intervienen el proceso de adaptación de los interesados al entorno del proyecto.

e. Activos de los procesos de la organización

Entre los más representativos para este proceso tenemos la base de datos de lecciones aprendidas y la información histórica, puesto que contribuyen a planificar gestión de los interesados para el proyecto en curso.

4.2.10.1.2 Herramientas.**a. Análisis de interesados**

Este análisis permite identificar además de los intereses, las expectativas, la influencia, las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados), las cuales hay que tener en consideración para gestionarlas e influenciarlas en las diversas etapas del proyecto a fin de mejorar las probabilidades de éxito del mismo.

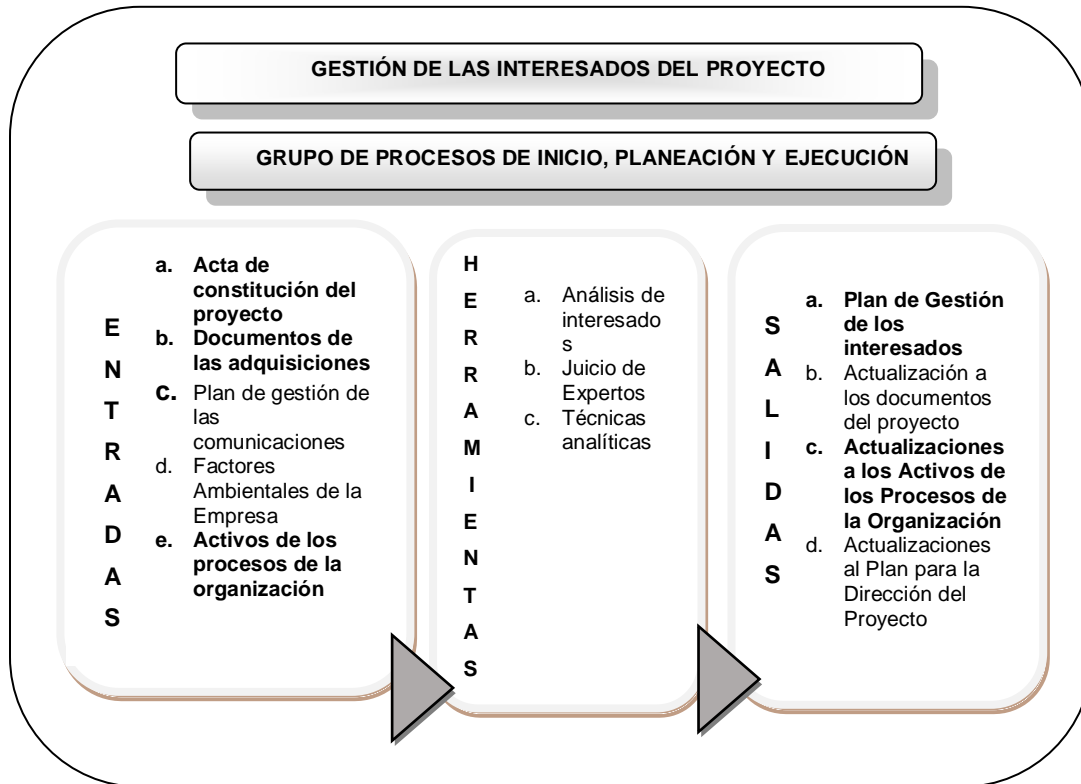


Figura 33 Gestión de los Interesados Inicio, Planeación y Ejecución
Fuente: Elaboración propia

De modo general, el análisis de interesados sigue los siguientes pasos:

- Identificar a todos los interesados potenciales del proyecto y toda la información relevante, tal como roles, departamentos donde se desempeñan, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia.

Los interesados clave se pueden identificar de dos formas:

- De acuerdo a su rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactado por el resultado del proyecto (ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal).
- Por medio de entrevistas, lo que amplía la lista de todos los interesados potenciales.

- Analizar y clasificar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar para definir una estrategia de intervención. A fin de garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas se debe priorizar a los interesados.
- Para mejorar el apoyo de los interesados y mitigar los impactos negativos potenciales, se debe evaluar la forma en que estos pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, con el propósito de planificar cómo influir en ellos.

Esta propuesta metodológica utiliza la Matriz Poder Interés para analizar los interesados del proyecto.

Matriz de Poder/Interés

Esta matriz agrupa a los interesados basándose en:

- ✓ Su nivel de autoridad denominado “poder”
- ✓ Su nivel de preocupación, denominado “interés”

Ambos con respecto a los resultados del proyecto.

Esta matriz se puede observar en el [anexo 28](#).

b. Juicio de Expertos

El juicio y experiencia de los expertos en materia de análisis de interesados se convierte en un componente valioso para asegurar la identificación y generación del listado de los interesados relacionados con el proyecto.

c. Técnicas Analíticas

Estas técnicas sirven para comparar el nivel de participación actual de todos los interesados contra los niveles de participación planificados que son necesarios para concluir el proyecto con éxito.

El nivel de participación de los interesados se puede clasificar de la siguiente forma como lo describe la *Guía del PMBOK®* (2013):

- Desconocedor: Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
- Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y apoya el cambio.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo. (p. 402)

La participación actual se puede documentar mediante la Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados, plantilla que se puede observar en el [anexo 29](#).

4.2.10.1.3 Salidas.

a. Plan de gestión de los interesados

Este plan de gestión de los interesados es un componente del plan para la dirección del proyecto e identifica las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

Adicional a los datos recopilados en el registro de interesados, el plan de gestión de los interesados según lo menciona la *Guía del PMBOK®* (2013) proporciona:

- Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave.
- El alcance e impacto del cambio para los interesados.
- Las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado.
- Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto.
- La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle.

- El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados.
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados.
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto. (PMI, 2013, p. 403)

b. Actualizaciones a los documentos del Proyecto

Son susceptibles de actualización entre otros:

- El cronograma del proyecto, y
- El registro de interesados

c. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Además de otros, son susceptibles de actualización los siguientes:

- Notificaciones a los interesados, respecto de incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.
- Informes del proyecto, tanto de carácter formal como informal, que incluyen lecciones aprendidas, registros de incidentes, informes de cierre del proyecto y las salidas de las diferentes Áreas de Conocimiento relacionadas en la metodología.
- Presentaciones del proyecto proporcionadas por el equipo del proyecto a cualquiera o a todos los interesados del proyecto.
- Registros del proyecto, incluye correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto.
- Retroalimentación de los interesados, información relacionada con las operaciones del proyecto y que se pueden utilizar para modificar o mejorar el desempeño del proyecto a futuro.
- Documentación sobre lecciones aprendidas.

d. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Dentro de los planes a actualizar, están el plan de gestión de los interesados, producto de identificar nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados.

4.2.10.2 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Este proceso permite mantener un control de las actividades de participación de los interesados con el objetivo de mantener e incrementar la eficiencia y la efectividad del proyecto.

En la figura 34 se observan la entradas, herramientas y salidas propias del proceso.

4.2.10.2.1 Entradas.

a. Plan para la Dirección del Proyecto

La información que se utiliza para Controlar la Participación de los Interesados como lo describe la *Guía del PMBOK®* (2013) incluye:

- El ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase.
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- El modo en que se cumplirán los requisitos de recursos humanos, y el modo en que se tratarán y estructurarán en el proyecto los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la gestión del personal.
- Un plan de gestión de cambios que documente el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos.
- Las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados. (PMI, 2013, p. 411)

b. Documentos del Proyecto

Se pueden utilizar diferentes entradas de apoyo para controlar la participación de los interesados del proyecto procedentes de los procesos de inicio, planificación, ejecución o control. Incluidos los siguientes:

- El cronograma del proyecto
- El registro de interesados
- El registro de incidentes
- El registro de cambios
- Las comunicaciones del proyecto

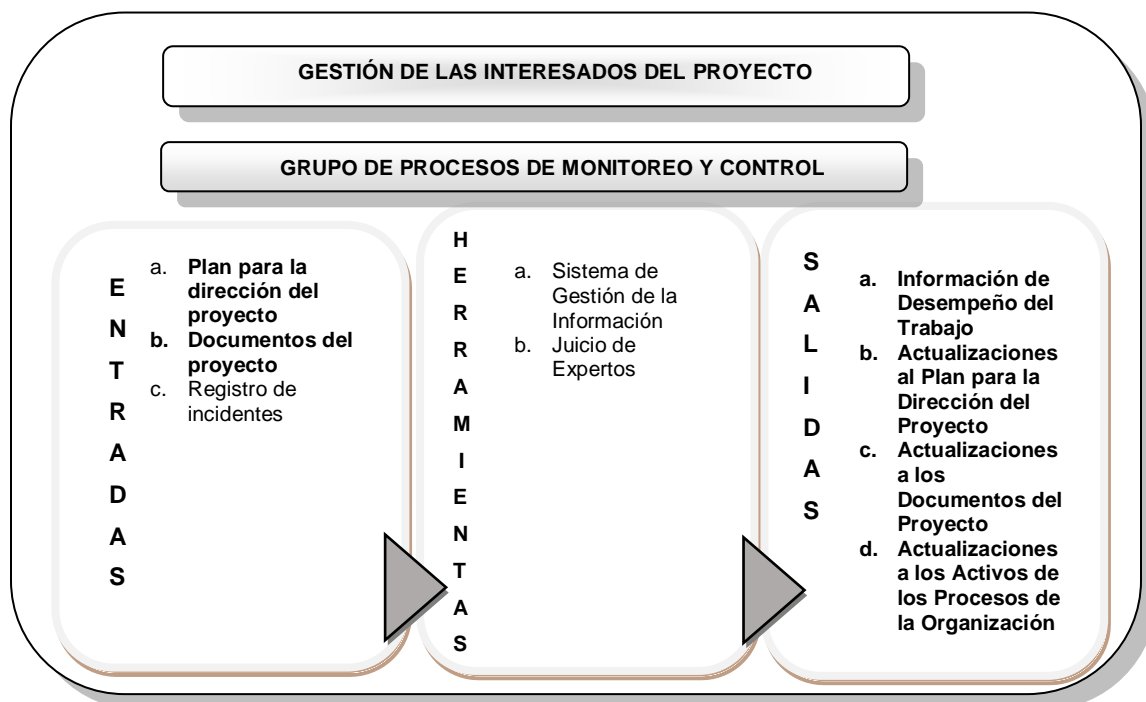


Figura 34 Gestión de los Interesados - Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia

c. Registro de Incidentes

A medida que se va desarrollando el trabajo del proyecto la gestión de la participación de los interesados puede dar lugar al desarrollo de un registro de incidentes, el cual puede actualizarse a medida que se van identificando nuevos incidentes y se resuelven los actuales (PMI, 203).

4.2.10.2.2 Herramientas.

a. Sistema de Gestión de la Información

Mediante el cual se puede capturar, almacenar, consolidar y distribuir información relevante del proyecto en términos de los costos, el avance del cronograma y el desempeño del proyecto, como fue descrito más arriba.

b. Juicio de Expertos

Sirve como apoyo para identificar nuevos interesados y reevaluar los actuales. “El juicio de expertos se puede obtener mediante consultas individuales (como reuniones personalizadas o entrevistas) o mediante un formato de panel (como grupos focales o encuestas)” (PMI, 2013, p.412).

4.2.10.2.3 Salidas.

a. Información de Desempeño del Trabajo

La información de desempeño del trabajo circula a través de los procesos de comunicación, e incluye el estado de los entregables, el estado de implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones hasta la conclusión previstas (PMI, 2013, p. 59).

b. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los componentes del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen:

- El plan de gestión de cambios
- El plan de gestión de las comunicaciones
- El plan de gestión de los costos
- El plan de gestión de los recursos humanos
- El plan de gestión de las adquisiciones
- El plan de gestión de la calidad
- El plan de gestión de los requisitos

- El plan de gestión de los riesgos
- El plan de gestión del cronograma
- El plan de gestión del alcance y
- El plan de gestión de los interesados

c. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Son susceptibles de actualización los siguientes documentos producto de este proceso de control, como lo describe la *Guía del PMBOK®* (2013):

- Registro de interesados. Se actualiza cuando la información sobre los interesados cambia, cuando se identifican nuevos interesados o en el caso de que los originalmente registrados ya no participen en el proyecto o no reciban su impacto, o cuando se requieren otras actualizaciones para interesados específicos.
- Registro de incidentes. Se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales. (PMI, 2013, p. 414)

d. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse son:

- Notificaciones a los interesados: al respecto de incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.
- Informes del proyecto: describen el estado del proyecto e incluyen lecciones aprendidas, registros de incidentes, informes de cierre del proyecto y las salidas de otras áreas de conocimiento.
- Presentaciones del proyecto: información dirigida al equipo del proyecto o a cualquiera todos los interesados del proyecto.
- Registros del proyecto: estos registros incluyen correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto.
- Retroalimentación de los interesados: Información que se puede distribuir y utilizar para modificar o mejorar el desempeño futuro respecto a operaciones del proyecto.
- Documentación sobre lecciones aprendidas: incluye el análisis de causa raíz de los incidentes identificados, el análisis para resolverlos y otros tipos de lecciones aprendidas sobre la gestión de los interesados. La documentación y

distribución de estas lecciones aprendidas forman parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutora. (PMI, 2013, p. 415)

4.3 Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación.

Las plantillas y procesos se desarrollan en el punto 8 de anexos de este documento, desde el anexo 4 hasta el 29

4.4 Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología

Tomando como referencia la propuesta de metodología planteada para la administración de proyectos culturales de la fundación Afromuza, y partiendo de la realidad de que no existen administrativamente ni los procedimientos ni los mecanismos formales que permitan realizar una eficiente y acertada implementación de esta metodología, se hace imprescindible establecer un plan de capacitación que posibilite la transmisión de los conocimientos básicos en la administración de proyectos, dirigido en primera instancia al grupo de administración de la fundación a partir de la necesidad de apoyo y compromiso que estos tienen con generar y proveer los elementos y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y lograr la satisfacción de los requisitos, y de las necesidades y expectativas de los interesados. Y en segunda instancia involucrar a los integrantes del equipo de proyecto en las labores propias de empoderamiento y gestión que les permita cooperar profesionalmente con sus conocimientos, habilidades y experiencia para lograr una entrega exitosa del proyecto, toda vez que es responsabilidad de estos (el equipo de proyecto) la planificación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto.

El propósito de este plan de capacitación, por tanto, se enfocará en transmitir el conocimiento básico en el uso de la metodología propuesta, para lograr que los proyectos culturales de la fundación se puedan completar dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgos asociados a la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.

Se debe iniciar, entonces, con un diagnóstico del nivel de conocimientos del personal, tanto directivo como del equipo de proyecto involucrado, en cuanto a dirección de proyectos y procesos relacionados.

De esta forma se pueden definir los temas a abordar de forma estructurada, en la que se tenga en cuenta también las habilidades y destrezas del equipo humano que participará y sustentará la ejecución del proyecto hasta alcanzar sus objetivos.

A su vez, se definirá un cronograma realista que, de forma inclusiva, permita en diferentes escenarios y fechas la participación activa de los involucrados de todos los niveles de la organización. Incluye talleres y juego de casos donde los participantes construirán esquemas con datos reales para facilitar la comprensión y apropiación de la metodología.

La evaluación se hará al finalizar el ciclo de capacitación y se realizará una retroalimentación grupal, e individual. Dependiendo de los resultados se harán los refuerzos necesarios y se retomarán los temas donde existan dudas e inquietudes puntuales.

Con respecto al presupuesto requerido para llevar a cabo la capacitación en la metodología, éste será estimado y la información será compartida con la dirección de la fundación para que esta lo lleve a estudio y posterior aprobación.

En suma, el plan de capacitación va orientado a adoptar sistemáticamente mejores prácticas que le permitan a la fundación obtener ventajas competitivas en pro de emprender iniciativas culturales de alto impacto.

Cabe señalar que la metodología propuesta, está basada en lo expuesto en *la Guía del PMBOK® (2013)* y que por tanto se realiza una adaptación de la misma para ser aplicada de forma particular a los proyectos culturales de la fundación Afromuza.

En el cuadro N° 7 se definen a nivel macro los principales apartes del plan de capacitación.

Cuadro N° 7. Plan de Capacitación

Tema General de la Capacitación	A quién va dirigido	Responsable	Duración	Recursos
Conceptos básicos sobre Metodología de Gerencia de Proyectos (fundamentos)	Directivos Gerente de Proyecto Equipo de Proyecto Grupo máximo 10 personas,	Facilitador Presidente Fundación Afromuza	4 días Horario Diurno: lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 p.m.	Sala de Capacitación. Medios audiovisuales (proyector, computador) Refrigerio
Estructura de los grupos de procesos (Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre con sus respectivas entradas, herramientas y salidas) y la correspondencia con las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos: Gestión del Alcance Gestión del Tiempo Gestión de los Costos Gestión de la Calidad Gestión de los Recursos Humanos Gestión de las Comunicaciones Gestión de los Riesgos Gestión de las Adquisiciones Gestión de los Interesados	Directivos Equipo de Proyecto Gerente de Proyecto Grupo máximo 10 personas.	Facilitador Presidente Fundación Afromuza	10 días Horario Diurno: lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 p.m.	Sala de Capacitación. Medios audiovisuales (proyector, computador) Refrigerio
Aplicación y uso de las diferentes herramientas y formatos de la metodología propuesta	Directivos Equipo de Proyecto Gerente de Proyecto	Facilitador Presidente Fundación Afromuza Gerente de Proyecto	8 días Horario Diurno: lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 p.m.	Sala de Capacitación. Medios audiovisuales (proyector, computador) Refrigerio

Factores claves de éxito en la aplicación de la propuesta metodológica	Directivos Equipo de Proyecto Interesados (internos y externos) Gerente de Proyecto Grupo máximo 10 personas. Dirigido por un experto, que mediante talleres con casos reales permita la apropiación de conceptos y el desarrollo de competencias y capacidades para gestionar proyectos.	Directivos Equipo de Proyecto Facilitador Gerente de Proyecto	3 días Horario Diurno: lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 p.m.	Sala de Capacitación. Medios audiovisuales (proyector, computador) Refrigerio
Evaluación de la propuesta metodológica	Directivos Equipo de Proyecto Interesados (internos y externos) Gerente de Proyecto	Directivos Equipo de Proyecto Facilitador Gerente de Proyecto	3 días Horario Diurno: lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 p.m.	Sala de Capacitación. Medios audiovisuales (proyector, computador) Refrigerio

Fuente: Elaboración propia

4.5 Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto

El plan de implementación está orientado a poder aplicar la guía metodológica en los proyectos culturales en los cuales participa la fundación Afromuza, bien sea proyectos nuevos, o aquellos que estén iniciando su etapa de planificación.

A modo general, el plan de implementación comprende las siguientes actividades:

- Determinar requerimientos
- Definir el alcance del proyecto

- Identificar los objetivos empresariales, priorizar los objetivos que se deben perseguir en primer lugar para alcanzar el éxito, a fin de definir las estrategias para alcanzarlos.
- Identificar los interesados, las restricciones, supuestos, limitantes y riesgos del proyecto.
- Definir el equipo y gerente de Proyecto para la implementación de la metodología.
- Identificar los grupos de procesos y áreas de conocimiento aplicables al proyecto
- Estimar los recursos requeridos para aplicar la metodología (Recursos Humanos, Técnicos, Económicos, Tiempo, Comunicaciones, etc.)
- Evaluar y seleccionar las herramientas y técnicas a aplicar
- Determinar los hitos para medir el progreso en cada uno de los objetivos a lo largo del proyecto.
- Definir los estándares de calidad requeridos para el producto/servicio y el proyecto.
- Ejecución del plan de trabajo
- Generar los entregables del proyecto
- Definir los indicadores para evaluar la metodología
- Recopilar información relevante y de lecciones aprendidas
- Identificar las acciones correctivas y planes de mejora a incorporar

En la figura 35 se observa un flujograma del proceso de implementación de forma genérica de la metodología.

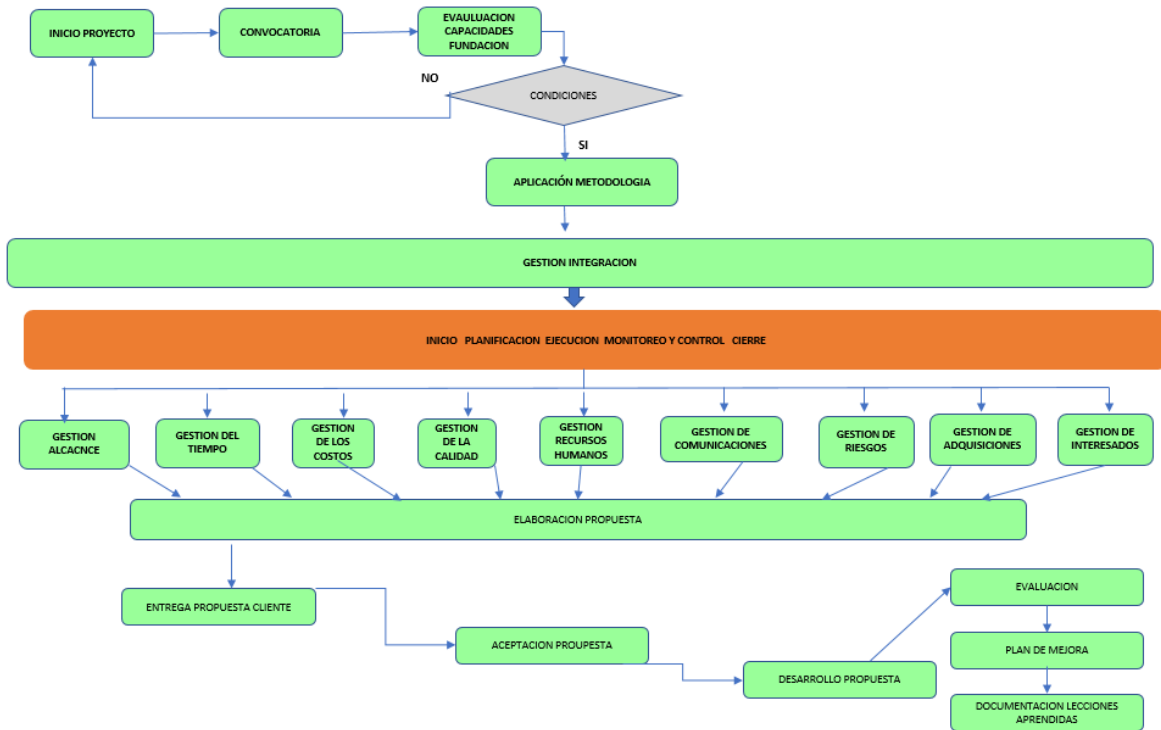


Figura 35 Diagrama genérico implementación metodología

Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES

Como resultado del desarrollo de los objetivos del trabajo, se obtienen las siguientes conclusiones

1. Desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos culturales de afro descendientes se convierte en una herramienta de gran valor para esta comunidad por el aporte de pautas para gestionar de forma estructurada, lógica y organizada las diferentes fases por las que atraviesa un proyecto (ciclo de vida), facilitando su dirección, planificación y control hasta alcanzar los objetivos propuestos. Para lograr lo anterior se utilizó como referente la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) Quinta edición del *Project Management Institute* (Project Management Institute, 2013).

Esta *Guía del PMBOK®* (2013) proporciona los fundamentos para aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades relacionadas con el proyecto a fin de aumentar las posibilidades de éxito del mismo, concentrando la atención en lo verdaderamente importante a ser realizado, y así evitar desvíos que limiten la oportunidad y posibilidad de participar en proyectos de gran relevancia para la fundación.

A través del uso de métodos de investigación como el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, se logró determinar los cuatro (4) entregables, correspondientes al análisis de la convocatoria, el diseño, desarrollo y evaluación de los resultados de la propuesta cultural.

La elaboración de la guía metodológica, tomando como base las directrices de *La Guía del PMBOK®* (2013) desde el punto de vista académico y profesional, aporta un gran aprendizaje por cuanto permitió abordar cada proceso, sus entradas, herramientas y salidas cuidadosamente a la luz de las mejores prácticas para ponerlas en función de determinar cuáles aplicar en el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, la Guía Metodológica propuesta, será un material de consulta y orientación valiosa para la comunidad afro descendiente emprendedora, en tanto le permitirá responder de manera pertinente y eficiente a las demandas de las partes interesadas en conocer sus capacidades y posibilidades de desarrollar propuestas de proyectos que se adapten, ajusten y generen valor para las partes.

2. Para analizar la situación de la gestión de proyectos culturales de la fundación se utilizó como herramienta para obtener información la entrevista y el análisis de documentación relacionada como lo sugiere la *Guía del PMBOK®* (2013). Esto permitió evidenciar las falencias que en esa materia tiene la fundación, pero a su vez, generó la oportunidad y la justificación de elaborar una guía metodológica de gestión de proyectos que les permitiera participar con sus proyectos en las diferentes convocatorias que realiza el estado colombiano. En relación con esto, y como valor agregado, la investigación permitió conocer que el estado colombiano ha adelantado varias acciones en materia de planes y políticas públicas para promover y apoyar los programas y proyectos que garanticen el goce de los derechos de las comunidades afro descendientes, y que son desconocidos por la gran mayoría de comunidades.

3. Se construyó la propuesta metodológica, según lo expuesto en la *Guía del PMBOK®* (2013), para dirigir proyectos, teniendo en cuenta las diferentes fases que conforman el ciclo de vida del proyecto y los grupos de procesos que conforman la dirección del proyecto (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). Esto permitió integrar procesos en algunas áreas de conocimiento con el fin de facilitar la aplicación de las herramientas y técnicas involucradas. Cabe anotar que con respecto a las áreas de conocimiento para esta metodología en particular se tuvieron en cuenta las siguientes: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de los Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados del Proyecto.

4. Se definieron plantillas y procedimientos que se ajustaron a las necesidades de coleccionar y procesar información para apoyar la realización del trabajo del proyecto y que buscan, por un lado, ordenar y controlar la documentación relacionada con los activos de los procesos de la fundación. Y por otro lado, respaldar el entendimiento de la metodología para alcanzar los objetivos que se propone satisfacer con el desarrollo y ejecución del proyecto.

5. De igual forma se esquematizó un plan de capacitación posterior a la entrega de la guía metodológica con el fin de que los integrantes de la fundación la conozcan, se apropien de los conceptos y hagan uso de las herramientas propuestas para gestionar los proyectos que, a través de convocatorias, les permitan dar a conocer su identidad cultural.

Cabe señalar en este aparte, que una de las principales limitantes para implementar la metodología es la baja tasa de formación académica con la que cuenta el personal que conforma la fundación y por tanto el enfoque y la labor de capacitación en el uso de la guía metodológica debe concentrar todos los esfuerzos en desarrollar las capacidades y habilidades en ellos, para que los conceptos y las herramientas a utilizar sean lo más claras, sencillas y amigables posible, para facilitar su comprensión y apropiación.

6. Se desarrolló una propuesta general de implementación de la metodología que facilitará su aplicación y que resume las cuestiones clave a considerar para comprometer a la administración, los colaboradores del proyecto, y otros participantes en identificar estrategias y asignar los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.

7. Esta propuesta metodológica está orientada a gestionar proyectos culturales. No obstante, puede ser aplicada a otro tipo de proyectos y está abierta la posibilidad de ser ajustada y adecuada según convenga, producto de procesos de mejora continua propios de la gestión de proyectos.

6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen como consecuencia del análisis realizado se encuentran agrupadas de acuerdo al objetivo al que va dirigida y se indican a continuación.

1. Se recomienda a la presidente de la fundación hacer una evaluación de los conocimientos, aptitudes y actitudes de las personas que van a conformar el equipo de proyecto y fungir como Director de Proyecto, dada la responsabilidad que tienen en conjunto para comprender y aplicar la metodología de gestión propuesta. Para lograr lo anterior, se propone que se apoye en la contratación de una consultoría que realice un diagnóstico de la cultura organizacional y que defina una nueva estructura y estilo de comunicación a fin de que establezca los roles, funciones y responsabilidades del personal con base en las recomendaciones de la administración profesional de proyectos.

2. A la presidente de la fundación, en conjunto con el grupo de colaboradores, se le recomienda hacer acopio y organizar toda la información y documentación que conforman los activos de los procesos de la fundación, por cuanto ésta es el insumo de la mayoría de los procesos de planificación de los proyectos. En la actualidad por la falta de agrupación en Procesos y Procedimientos y Base de Conocimiento Corporativa, como lo sugiere la Guía del *PMBOK*® (2013), dicha información no aporta el valor que tiene para ejecutar y gobernar los proyectos.

3. A la presidente de la fundación y al grupo de colaboradores se les sugiere estar informados al respecto de los planes y proyectos que el gobierno colombiano viene adelantando para favorecer y reconocer la protección de la identidad cultural y el desarrollo socioeconómico de los afrocolombianos, entre otros derechos, por medio de la presentación de propuestas traducidas en proyectos, para que puedan participar de los beneficios que los cobijan, y así gestionar recursos que les permitan mejorar sus condiciones económicas y su visibilidad como etnia.

4. A la presidente de la fundación, como responsable de dirigir y promover la participación de la comunidad afro descendiente en los proyectos culturales que están habilitados para reconocer su aporte a la cultura de la nación, se le recomienda apoyarse en el uso de la guía metodológica para gestionar todos los proyectos de participación cultural, con el propósito de asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización, de conformidad con las mejores prácticas establecidas para dirigir los proyectos.

5. Se recomienda a la presidente de la fundación una vez redefinida la estructura de la organización, y definido, quién va a Dirigir y quiénes van a hacer parte del equipo de proyecto, aplicar la metodología utilizando los procedimientos y las plantillas propuestas en los anexos para lograr la estandarización de los procesos y procedimientos respecto a la gestión de los proyectos de corte cultural para comprobar su efectividad y hacer los ajustes que se consideren de valor para los proyectos y complementen los activos de los procesos de la fundación.

6. Se recomienda a la presidente de la fundación convocar al proceso de capacitación en la metodología a todos aquellos funcionarios que estarán involucrados de forma directa e indirecta en la elaboración de la propuesta y puesta en marcha de los proyectos culturales. Se sugiere que esta capacitación del personal sea realizada de acuerdo al cargo y nivel de responsabilidad, con el objetivo de poder dirigir adecuadamente las acciones del plan de capacitación.

De igual forma se recomienda que adicional a la anterior capacitación se seleccione a un grupo de colaboradores para que se capaciten en el uso de herramientas informáticas (como Microsoft Word, Excel, Project) y colaborativas (intranet) a fin de que se facilite el uso de las plantillas y la obtención, generación y circulación de información entre todos los interesados.

7. Se recomienda luego de ejecutar el plan de implementación de la metodología propuesta, hacer una evaluación de su efectividad y realizar los ajustes que se consideren necesarios para optimizar su implementación en proyectos futuros.

Paralelo a esto se debe trabajar en la incorporación del área de conocimiento Gestión de la Integración de manera que se abarquen todas las áreas de conocimiento e integrarlas todas en una sola metodología.

7 BIBLIOGRAFÍA

- ACNUR. (2013). <http://www.acnur.org>. Obtenido de <http://www.acnur.org/fileadmin/scripts/doc.php?file=fileadmin/Documentos/Publicaciones/2013/9166>
- ACNUR. (2016). <http://www.acnur.org>. Obtenido de <http://www.acnur.org/a-quien-ayuda/afrodescendientes/>
- Buonocore, D. (1976). *Diccionario de bibliotecología: términos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines*. Buenos Aires: Ediciones Marymar.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Comunal Cultural*. Valparaíso Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- David Roselló Cerezuela. (2014). *Diseño Integral de Proyectos Culturales*. Obtenido de [www.atalayagestioncultural.es](http://atalayagestioncultural.es): <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/diseno-integral-proyectos-culturales#>
- Departamento de Planeación Nacional. (02 de 2014). www.sgr.gov.co.
- Departamento Nacional de Planeación. (Febrero de 2015). *Agenda de Desarrollo Post-2015*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/05%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20para%20la%20web.pdf>:
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>.
- eltiempo.com.co. (Julio de 2016). *Afrodescendiente*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/noticias/afrodescendiente?categoria=cultura>
- Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal - AFROMUZA. (2015). *Informe institucional 2015*. Zarzal.
- Gallego Lorenzo, J., & Juncà Campdepadrós, M. (2008). <http://ocw.uoc.edu>. Obtenido de <http://ocw.uoc.edu/informacion-y-comunicacion/fuentes-de-informacion-i/materiales/>
- Guzmán Stein, L. (1982). <http://www.ts.ucr.ac.cr>. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>
- <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>. (s.f.). Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>
- <http://www.acnur.org>. (2016). <http://www.acnur.org/a-quien-ayuda/afrodescendientes/>. Obtenido de <http://www.acnur.org>
- <http://www.eltiempo.com>. (2015). *Colombia avanza en Objetivos del Milenio y alista los Sostenibles*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/objetivos-del-milenio/16388164>

- <https://msdn.microsoft.com>. (2016). [https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047\(v=vs.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047(v=vs.120).aspx).
- International Project Management Association. (2016). <http://www.ipma.world/>.
- Jurado, Y. (2002). *écnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. Mexico: International Thomson Editores.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. Canadá: Victoria.
- Méndez, C., Riascos, J., & Delgado, V. (Febrero de 2012). "Sin la presencia étnica afrodescendiente el país hubiera sido otro", Alfredo Vanín. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cultura/noticias/segun-alfredo-vanin-sin-presencia-etnica-afrodescendiente-pais-hubiera-sido-otro>.
- Microsoft Corporation. (2016). <https://msdn.microsoft.com/>. Obtenido de [https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047\(v=vs.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047(v=vs.120).aspx)
- Mincultura de Colombia. (2016). *EL DECENIO AFRO EN LAS REGIONES*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co>:
<http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Poblaciones/DecenioAfroEnLasRegiones%202015-I.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2013). *Plan de Acción para población afrocolombiana, negra, raizal y palenquera*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co>:
<http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/publicaciones/Documents/Cartilla%20Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20Afro.pdf>
- Moran, G. D., & Alvarado Cervantes, D. (2010). <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com>. Obtenido de <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- Ojeda, L. (septiembre de 2012). *Aporte afro al desarrollo cultural de Colombia*. Obtenido de <http://latidoafro.blogspot.com.co/>.
- Organización de los Estados Americanos. (2015). <http://www.oas.org>. Obtenido de http://www.oas.org/es/sla/ddi/boletines_informativos_afrodescendientes_culmina_semana_actividades_Abr-2015.html
- Organización de los Estados Americanos. (2015). <http://www.oas.org>. Obtenido de http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/Decenio_Afrodescendientes_Americas_Desafios_Oportunidades_AGENDA.pdf
- Planeación, D. N. (03 de 07 de 2014). [sgr.gov.co](http://www.sgr.gov.co). Obtenido de <https://www.google.com.co/search?q=Herramientas+para+el+fortalecimientoorganizativo+d+e+las+comunidades+negras,afrocolombianas,+raizales+y+palenqueras&ie=&oe=>

- PNUD, P. d. (2016). <http://www.co.undp.org>. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-ODSColombiaVSWS-2016.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Los Afrocolombianos frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-odmafrocolombianos-2012.pdf>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía del PMBOK- Quinta Edición* (Quinta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Social, D. p. (2011). https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/2011011000531.pdf. Obtenido de https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/2011011000531.pdf
- Tamayo, M. T. (2016). <https://es.scribd.com>. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2009 2013). <http://inducccion.educatic.unam.mx/mod/book/tool/print/index.php?id=949&chapterid=383>.
- Vera, A. (1972). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Cincel.

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

Acta del Proyecto	
Fecha	Nombre de Proyecto
22 de agosto de 2016	Desarrollo de una guía metodológica para la gestión de proyectos culturales de la fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: Iniciación, Planificación, Monitoreo y Control y Cierre</p> <p>Áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.</p>	<p>Actividad: Socio - cultural. Sector: Privado-Sin ánimo de lucro.</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
22 de agosto de 2016	31 de mayo de 2017
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general:</p> <p>Desarrollar una guía metodológica de gestión de proyectos que le permita a la comunidad de la asociación Afromuza de la ciudad de Zarzal desarrollar proyectos de forma eficiente.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de la situación actual relacionada con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora. Desarrollar las fases de la guía metodológica para lograr una gestión exitosa de los proyectos de la comunidad afro descendiente de Zarzal. Elaborar las plantillas, procesos y procedimientos propios de la metodología para complementar los activos de los procesos de la fundación. Elaborar un plan de capacitación para que los involucrados adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en el uso de la metodología. Desarrollar un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto. 	

Justificación o propósito del proyecto

Con el objetivo de proveer el empoderamiento sostenible de los activos culturales que tiene la comunidad afro descendiente en Colombia, el gobierno nacional, en asocio con entidades público-privadas de orden nacional e internacional, ha desarrollado mecanismos de participación que propenden por el rescate de sus saberes y prácticas culturales, y por la inclusión adecuada en el escenario económico civil, político, cultural y social.

La Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA, se ha esforzado por participar con sus proyectos de expresión artístico cultural en los diferentes escenarios provistos por el estado para tal fin, evidenciando que requiere una guía metodológica para la gestión de sus proyectos de forma integral con el fin de obtener el apoyo ofrecido por diversas instancias del gobierno para integrar y visibilizar la diversidad de la herencia y cultura afro.

Dentro de los beneficios esperados por la fundación, al contar con esta guía metodológica para desarrollar sus proyectos para la y de esta manera participar en planes y programas del gobierno, se pueden mencionar los siguientes:

1. Contar con una guía metodológica que oriente a la fundación en la gestión adecuada de sus proyectos para alcanzar con éxito los objetivos propuestos en cada uno de ellos.
2. Disponer de un documento que dirija las actividades propuestas en los proyectos de forma estandarizada.
3. Aprovechar las oportunidades de participación que ofrece el estado a comunidades afro desde lo artístico cultural para la reconstrucción, salvaguarda y el fortalecimiento de sus tradiciones culturales.
4. Disponer de un plan de capacitación dirigido a toda la comunidad de la fundación, en el uso de la guía metodológica para la participación en proyectos culturales ofertados por el estado.
5. Tener un plan de implementación que oriente los proyectos en los que participe la fundación.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto

El producto final es una metodología de gestión de proyectos, para ser aplicado en la fundación afrocolombiana AFROMUZSA.

Productos que se obtendrán con el proyecto:

Documento con el diagnóstico de las fortalezas y oportunidades que tiene la asociación relacionado con la administración de proyectos.

Documento con la guía metodológica para desarrollar las fases de los proyectos de la asociación de forma estructurada.

Documento que contiene la plantillas, procedimientos y procesos para realizar la gestión de los proyectos de forma estandarizada.

Plan de capacitación para el uso de la guía metodológica para la gestión de los

proyectos.
Documento que contiene el plan implementación de la guía para gestionar proyectos.

Supuestos

Se cuenta con el apoyo y participación activa de la directora de la fundación AFROMUZA y de sus miembros para el desarrollo del proyecto.
La fundación suministra toda la información requerida para la elaboración del proyecto requerida para cumplir con los objetivos propuestos.
Se estima suficiente el tiempo de tres meses para la elaboración del documento del proyecto.
El presupuesto asignado para elaborar el presente proyecto es responsabilidad de la fundación Afromuza.

Restricciones

El proyecto comprende la elaboración de una guía metodológica de gestión de proyectos y no de cómo se llevará a cabo la ejecución del mismo.
Se dispone únicamente de ocho meses para elaborar el proyecto de ahí que no se contempla incorporar elementos que puedan afectar esta limitante de tiempo.

Identificación de riesgos

Si la fundación no suministra la información en el tiempo y con la veracidad requerida, se podría afectar la elaboración de la metodología, impactando el alcance y calidad del proyecto.
Si no se dispone de la tecnología apropiada para la elaboración del proyecto el desarrollo del mismo se vería afectado, así como el tiempo de entrega.
Si el presupuesto para trasladarse a la ciudad de Zarzal con el fin de realizar el levantamiento de información requerido es insuficiente, se puede impedir su construcción y la oportunidad de entrega del proyecto.
Si el proyecto no es avalado por el docente tutor, se podrían generar retrasos en la elaboración del mismo, y, por consiguiente, aumentaría el tiempo para obtener la aprobación del proyecto.

Presupuesto

Costo de traslado a la ciudad de Zarzal	240	
Impresiones de documentos de apoyo para la elaboración del PFG	300	
Costo de adquisición de equipo de cómputo, video proyector y servicio de internet	950	
Capacitación de los directivos e integrantes de equipo de proyecto de AFROMUZA en la utilización de la	1500	

metodología	
Diseño e impresión de las herramientas del modelo para el seguimiento y evaluación de los proyectos	600
Imprevistos	600
	US\$ 4190

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Levantamiento de información para seleccionar el perfil del PFG	15 de agosto de 2016	20 agosto de 2016
Elaboración y presentación del charter EDT y bibliografía del PFG	22 de agosto de 2016	28 de agostos 2016
Elaboración de la introducción y cronograma del PFG. Efectuar las correcciones indicadas por el docente guía al documento PFG	29 de agosto de 2016	4 de septiembre de 2016
Elaboración del marco teórico del PFG y efectuar las correcciones indicadas por el docente guía al documento PFG	5 de septiembre de 2016	11 de septiembre de 2016
Elaboración del marco metodológico del PFG y efectuar las correcciones indicadas por el docente guía al documento PFG	12 de septiembre de 2016	18 de septiembre de 2016
Elaboración de la consolidación del documento, resumen ejecutivo, bibliografía e índices al PFG Efectuar las correcciones indicadas por el docente guía al documento PFG.	19 de septiembre de 2016	31 de marzo de 2017
Acompañamiento de Tutoría del PFG	13 de octubre de 2016	10 de mayo de 2017

Asignación de lectura, ajustes y aprobación del PFG por parte del Tutor y comité de lectores	10 de mayo de 2017	30 de mayo de 2017
Defensa del PFG	29 de mayo de 2017	31 de mayo de 2017

Información histórica relevante

La Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA, fue creada el 13 de noviembre del año 2003 como una fundación sin ánimo de lucro, con número de identificación tributaria NIT 900038944-7, con el propósito de desarrollar proyectos de carácter socio- económico, pedagógico, cultural, ambiental y político, que beneficien a la población afro descendiente vulnerable que habita en la población de Zarzal, al norte del departamento del Valle del Cauca en Colombia.

En la actualidad cuenta con 250 miembros, en su gran mayoría mujeres cabeza de familia de escasos recursos.

El gobierno colombiano ha adelantado diversos planes y programas dentro del Plan Nacional de Desarrollo que promueven actividades y políticas públicas para que la población afro descendiente participe y sea reconocida plena e íntegramente por medio de sus expresiones étnico-culturales, valorando los aportes históricos que ha venido realizando para el sostenimiento de la diversidad cultural del país.

En ese sentido la fundación ha participado de forma activa en las convocatorias de orden cultural que se han venido desarrollando en el país, pero estratégicamente reconoce que debe alinear sus acciones mediante una metodología estructurada para la gestión de sus proyectos.

En la actualidad la asociación realiza sus proyectos de forma empírica tomando como insumo inicial la información de convocatorias y sus requerimientos; luego elabora un perfil del proyecto, formulando los objetivos que se persiguen y el alcance de los mismos y finalmente evalúa la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos y se describe la serie de actividades que conlleva la realización del proyecto.

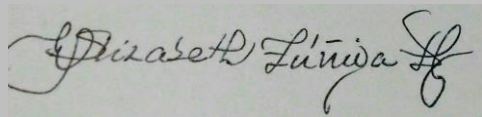
Con la anterior información se elabora un documento que es presentado a la junta de asociados para su estudio y aprobación.

La falta de conocimientos en metodologías para gestionar proyectos, ha limitado en gran medida la participación en proyectos de gran impacto para la comunidad de la fundación.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

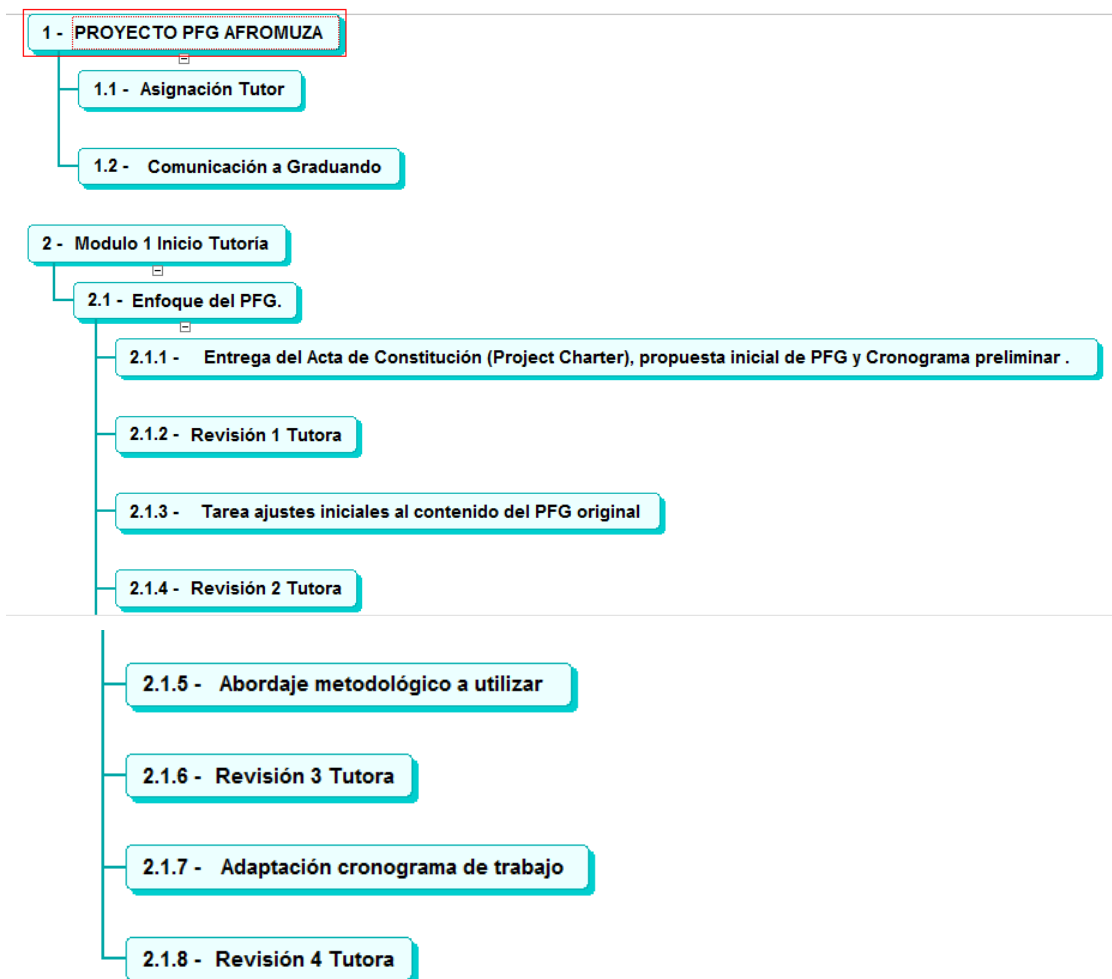
Involucrados directo(s):

De la Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal AFROMUZA:

<p>Directora Administrativa. Presidente de la Junta de Asociados Personal de programas de apoyo socio cultural Asociados a Afromuza</p> <p>Involucrados indirecto(s): Miembros de la fundación AFROMUZA: Área de Secretaría de la Asociación Revisoría Fiscal externa Departamento de desarrollo comunitario Administración Municipal de Zarzal Ministerio de Cultura Colombiano Asociaciones Afro descendientes de Colombia Departamento Nacional de Planeación</p>	
<p>Director de proyecto: Elizabeth Zúñiga Díaz Granados</p>	<p>Firma: </p>
<p>Autorización de: Yorlenny Hidalgo Morales</p>	<p>Firma:</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Estructura de Desglose de Trabajo – EDT



3 - Modulo 2 Desarrollo Tutoría**3.1 - Avance 1****3.2 - Revisión 5 Tutora****3.3 - Avance 2****3.4 - Revisión 6 Tutora****3.5 - Avance 3****3.6 - Revisión Tutora****3.7 - Reporte Final Tutora Proceso tutoría****4 - Modulo 3 Defensa del PFG****4.1 - Asignación Docentes Lectoresy envío de PFG****5 - Trabajo Lectores****5.1 - Lector1-Tutor****5.2 - Lector2-Tutor****6 - Asesoría de ajuste****6.1 - Informe de Revisión Lectores****6.2 - Envío documento corregido e informe resumen de atención de observaciones de lectores**

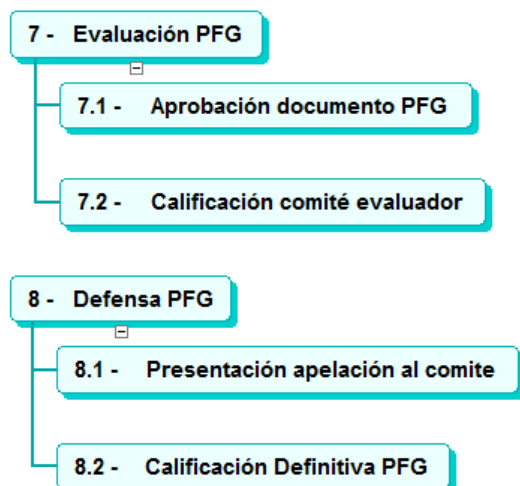









































Figura 36 EDT del Proyecto Final de Grado – Afromuza
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Cronograma del PFG Afromuza

		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1			▸ PROYECTO PFG	91 días	sáb 08/10/16	mar 24/01/17
2			Asignación Tutor	3 días	sáb 08/10/16	mar 11/10/16
3			Comunicación a Graduando	1 día	mié 12/10/16	mié 12/10/16
4			▸ Modulo 1 Inicio Tutoría	38 días	jue 13/10/16	lun 28/11/16
5			▸ Enfoque del PFG.	8 días	jue 13/10/16	dom 23/10/16
6			Entrega del Acta de Constitución (Project Charter), propuesta inicial de PFG y Cronograma preliminar .	8 días	jue 13/10/16	dom 23/10/16
7			Revisión 1 Tutora	3 días	lun 24/10/16	mié 26/10/16
8			Tarea ajustes iniciales al contenido del PFG original	6 días	jue 27/10/16	jue 03/11/16
9			Revisión 2 Tutora	3 días	vie 04/11/16	lun 07/11/16
10			Abordaje metodológico a utilizar	6 días	mar 08/11/16	lun 14/11/16
11			Revisión 3 Tutora	3 días	mar 15/11/16	jue 17/11/16
12			Adaptación cronograma de trabajo	6 días	vie 18/11/16	vie 25/11/16
13			Revisión 4 Tutora	3 días	sáb 26/11/16	lun 28/11/16
14			▸ Modulo 2 Desarrollo Tutoría	93 días	lun 09/01/17	mié 10/05/17
15			Avance 1	6 días	lun 28/11/16	dom 04/12/16
16			Revisión 5 Tutora	3 días	mar 06/12/16	jue 08/12/16
17			Avance 2	19 días	mié 01/02/17	sáb 25/02/17
18			Revisión 6 Tutora	3 días	jue 02/03/17	lun 06/03/17
19			Avance 3	16 días	mar 07/03/17	mar 28/03/17
20			Revisión 7 Tutora	3 días	jue 04/05/17	lun 08/05/17
21			Reporte Final Tutora Proceso tutoría	3 días	lun 08/05/17	mié 10/05/17

22			Modulo 3 Defensa del PFG	15 días	mié 10/05/17	mar 30/05/17
23			Asignación Docentes Lectoresy envío de PFG	1 día	lun 15/05/17	lun 15/05/17
24			Trabajo Lectores	10 días	lun 15/05/17	vie 26/05/17
25			Lector1-Tutor	10 días	lun 15/05/17	vie 26/05/17
26			Lector2-Tutor	10 días	lun 15/05/17	vie 26/05/17
27			Asesoría de ajuste	4 días	vie 26/05/17	mié 31/05/17
28			Informe de Revisión Lectores	1 día	sáb 27/05/17	sáb 27/05/17
29			Envío documento corregido e informe resumen de atención de observaciones de lectores	5 días	jue 25/05/17	mié 31/05/17
30			Evaluación PFG	3 días	vie 26/05/17	mar 30/05/17
31			Aprobación documento PFG	2 días	vie 26/05/17	lun 29/05/17
32			Calificación comité evaluador	1 día	mar 30/05/17	mar 30/05/17
33			Defensa PFG	2 días	lun 29/05/17	mar 30/05/17
34			Presentación apelación al comite	1 día	lun 29/05/17	lun 29/05/17
35			Calificación Definitiva PFG	1 día	mié 31/05/17	mié 31/05/17

Figura 37 Cronograma actividades PFG con hitos al finalizar las semanas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Plantilla Acta de Constitución Del Proyecto

Acta del Proyecto		
Fecha	Nombre de Proyecto	
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):	
Grupos de Procesos: Áreas de conocimiento:	Actividad: Sector:	
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto	
Objetivos del proyecto		
Objetivo general:		
Objetivos específicos:		
Justificación o propósito del proyecto		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto		
Supuestos		
Restricciones		
Identificación de riesgos		
Presupuesto		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final

Información histórica relevante		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados directo(s):		
Involucrados indirecto(s):		
Director de proyecto:	Firma:	
Autorización de:	Firma:	

Figura 38 Plantilla para diligenciar el Acta de Constitución del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 8. Procedimiento para diligenciar el Acta de Constitución del Proyecto

Procedimiento para diligenciar el Acta de Constitución del Proyecto	
Campos	Descripción
Fecha	Corresponde a la fecha en la que se confecciona el documento.
Nombre del proyecto	El nombre del proyecto debe ser claro y completo
Áreas de conocimiento	De los 5 grupos de procesos y de las 10 áreas de conocimiento debe colocar el nombre de los que están relacionados con su proyecto Grupos de Procesos: Áreas de conocimiento:
Área de aplicación (Sector / Actividad)	Debe colocar el sector o actividad con la que está relacionado su proyecto por ejemplo banca, comercial, educación, industrial, etc.
Fecha de inicio del proyecto	Es la fecha en que se da por iniciado el proyecto.
Fecha estimada de finalización del proyecto	Es la fecha en la que se pronostica finalizar el proyecto completo.
Objetivo general	Los objetivos deben iniciar con un verbo en infinitivo, deben tener dos partes, el qué y el para qué (se recomienda que sean breves, dos líneas sería adecuado).
Objetivos Específicos	Son los logros que se quieren alcanzar con la ejecución de las actividades del proyecto a fin de dar cumplimiento al objetivo general.; deben ser claros, precisos, pertinentes y verificables a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
Justificación o propósito del proyecto	Limitar la descripción a tres párrafos. Debe definir porqué se realizará el proyecto y anotar los beneficios esperados al realizar el proyecto.
Descripción del servicio / entregables que generará el proyecto	Descripción específica y medible de los productos o servicios que el proyecto debe entregar. Cada entregable debe estar relacionado con los objetivos. (Ejemplo: un documento, informe, diseño o plan)

Supuestos	Son aquellos factores, elementos, condiciones y situaciones que se consideran como ciertas en la parte de planificación, y que durante la ejecución del proyecto deben ser confirmadas.
Restricciones	Son las situaciones o elementos que limitan al equipo de trabajo a realizar el trabajo de la mejor manera.
Riesgos	Se enumeran los principales riesgos identificados, que pueden afectar el proyecto tanto positiva como negativamente. Se sugiere redactar de la siguiente manera: Si (causa), podría (efecto), impactando (Alcance-Tiempo-Costo-Calidad)
Presupuesto	Es una descripción de la estimación general de los montos preliminares del presupuesto del proyecto.
Principales Hitos	Se relacionan con las fechas en las cuales se hará una evaluación del cumplimiento de las actividades programadas para llevar a cabo el proyecto. Se especifica la fecha de inicio y fecha de finalización.
Información Histórica relevante	Describe de forma breve a la empresa y suministra información de proyectos relacionados que se hayan llevado a cabo en el pasado.
Identificación de grupos de interés	Se deben identificar y diferenciar todos los involucrados, tanto directos como indirectos que tengan incidencia en el proyecto.
Realizado por	Corresponde al nombre y firma de la persona responsable del acta del proyecto.
Aprobado por	Corresponde al nombre y firma del Patrocinador del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Plantilla de aceptación formal de cierre del Proyecto

FORMATO DE ACEPTACION FORMAL DE CIERRE

CODIGO DEL PROYECTO		FECHA	D	M	A
NOMBRE DEL PROYECTO					
DIRECTOR DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL CLIENTE					
ACEPTACION FORMAL					
Los abajo firmantes aceptan la terminación bajo completa satisfacción del proyecto, identificado líneas arriba, y están de acuerdo en los productos entregados como resultado de este esfuerzo satisfacen plenamente los requisitos relativos al alcance, calidad, cronograma, costos, riesgos, recursos de manera tal que todo compromiso contractual y legal ha sido cubierto y no tienen nada que reclamar					

Nombre y firma de aceptación

Lugar y Fecha

Nombre y firma de aceptación

Lugar y Fecha

Nombre y firma de aceptación

Lugar y Fecha

Figura 39 Plantilla para diligenciar formato de aceptación formal de cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 9. Procedimiento para diligenciar aceptación formal de cierre del proyecto

Procedimiento para diligenciar formato de aceptación formal de cierre del proyecto	
CODIGO DEL PROYECTO	Ingresar el código numérico asignado al proyecto
NOMBRE DEL PROYECTO	Ingresar el nombre completo asignado al proyecto
FECHA	Corresponde a la fecha en la que se desarrolla el formato de aceptación de cierre de fase o proyecto. En formato DD/MM/AAAA
DIRECTOR DEL PROYECTO	Registrar el nombre de la persona que funge como director de proyecto
NOMBRE DEL CLIENTE	Registrar Nombre completo del cliente para quien se dirige el resultado del proyecto
ACEPTACION FORMAL	Registrar el descriptivo de las condiciones mediante las que se aceptan los entregables.
NOMBRE Y FIRMA DE ACEPTACION	Incluir el nombre y firma de la persona que acepta los entregables del proyecto
LUGAR Y FECHA	Registrar la fecha y lugar en la que se dan por aceptados los entregables.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Plantilla para diligenciar las lecciones aprendidas del proyecto

Lecciones aprendidas									
Proyecto:									
ID del proyecto:									
Gerente del proyecto:									
Fecha dd/mm/aa									
Descripción									
#	Rol del equipo del proyecto	Fase en la que se dio la lección aprendida (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre)	¿Cuál fue la acción tomada?	¿Cuál fue el resultado?	¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?	¿Quién debería ser informado acerca de esta lección aprendida?	¿Cómo debería ser difundida esta lección aprendida?

Figura 40 Plantilla para diligenciar las lecciones aprendidas del Proyecto

Fuente: (<http://www.pm4r.org/gestion-proyectos-documentos/plantilla-de-lecciones-aprendidas>)

Cuadro N° 10. Procedimiento para diligenciar la plantilla lecciones aprendidas del proyecto

PROCEDIMIENTO PARA DILIGENCIAR LA PLANTILLA DE LECCIONES APRENDIDAS	
Proyecto:	Ingresar el nombre del proyecto
ID del proyecto	Ingresar el número identificador del proyecto
Gerente del proyecto	Ingresar el nombre del Gerente del proyecto
Fecha	Ingresar la fecha en la que se registra la lección aprendida en formato dd/mm/aa
#	Ingresar un numero consecutivo para la lección empezando en 1
Rol del equipo del proyecto	Ingrese el rol en el proyecto de la persona que hace el aporte de la lección aprendida
Fase en la que se dio la lección aprendida (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre)	Ingresar el grupo de proceso donde se enmarca la lección: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre
¿Cuál fue la acción tomada?	Describir los antecedentes y circunstancias que ocasionaron el asunto sujeto de la lección aprendida, siendo importante el identificar las causas raíz que ocasionaron la situación.
¿Cuál fue el resultado?	Describir cual fue el efecto positivo o negativo que la situación planteada o acción tomada tuvo sobre los objetivos del proyecto
¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	Describir el detalle de la lección aprendida como producto de la acción tomada
¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	Describir un área o proceso en donde se pueda incorporar la lección aprendida a fin de reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad que se vuelvan a presentar en el transcurso de desarrollo del proyecto.
¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?	Describir un área o proceso en donde se pueda incorporar la lección aprendida a fin de reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad

	que se vuelvan a presentar en proyectos a futuro.
¿Quién debería ser informado acerca de esta lección aprendida?	Enunciar nombre y rol del responsable de la persona a la que se debe informar al respecto de la lección aprendida
¿Cómo debería ser difundida esta lección aprendida?	Describir los medios y los mecanismos para informar a los interesados al respecto de la lección aprendida.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Plantilla para diligenciar el Acta de Reuniones del Proyecto

PLANTILLA ACTA DE REUNION DEL PROYECTO					
TEMA					
FECHA (DD/MM/AAAA)			HORA DE INICIO (HH:MM)		
ASISTENTES			AUSENTES		
	NOMBRE	CARGO	FIRMA	NOMBRE	CARGO
1					
2					
3					
OBJETIVOS					
	1				
	2				
	3				
DESARROLLO					
COMPROMISOS DE LA REUNION					
ITEM	ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA MAXIMA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	
NOMBRE DE QUIEN REALIZA ACTA					

Figura 41 Plantilla para diligenciar el Acta de Reuniones del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11. Procedimiento para diligenciar plantilla del Acta de Reuniones del Proyecto

Procedimiento para diligenciar la Plantilla del Acta de Reuniones del Proyecto	
TEMA	Ingresar el tema a tratar en la reunión
FECHA	Corresponde a la fecha en la que se desarrolla la reunión. En formato DD/MM/AAAA
HORA DE INICIO	Registrar la hora de inicio de la reunión. En formato Hora (HH) Minutos (MM)
ASISTENTES	Registrar Nombre completo, Cargo y Firma de cada uno de los asistentes a la reunión
AUSENTES	Registrar Nombre completo, Cargo de las personas que no asistieron a la reunión
OBJETIVOS	Incluir los objetivos que a desarrollar durante la reunión
DESARROLLO	Incluir las intervenciones de cada uno de los participantes a la reunión en torno al tema y objetivos a desarrollar
COMPROMISOS DE LA REUNION	Se especifican los compromisos de los asistentes respecto a los objetivos de la reunión

ITEM	Se debe especificar el número de objetivo con el cual los asistentes se comprometen a desarrollar.
ASUNTO	Enunciar que actividades o tareas se van a desarrollar para dar cumplimiento con el ítem a tratar.
RESPONSABLE	Se especifica el nombre completo del asistente que ejecutará acciones para cumplir o desarrollar el objetivo.
FECHA MAXIMA DE CUMPLIMIENTO	Se registra la fecha en la que el responsable presentará las acciones ejecutadas para cumplir con el objetivo por el cual se hizo responsable.
OBSERVACIONES	Se registran las observaciones a las que haya lugar respecto al asunto.
NOMBRE DE QUIEN REALIZA EL ACTA	Incluir el nombre completo de la persona que realiza el acta.
FIRMA DE QUIEN REALIZA EL ACTA	Registrar la firma de la persona que elabora el acta.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Plantilla para diligenciar la Documentación de Requisitos

PLANTILLA PARA LA DOCUMENTACION DE REQUISITOS						
Número Identificador del Proyecto	#	Título del Proyecto				
Solicitante Responsable		Cargo o Función:		Área		
Identificador del requisito	#	Nombre del Requisito			Fecha:	
Tipo de Requisito	DE NEGOCIO	DE INTERESADOS	DE PRODUCTO O SERVICIO	DE TRANSICION	DEL PROYECTO	DE CALIDAD
Descripción						
Prioridad	Alta		Media		Baja	
Objetivos del Proyecto		Código del entregable		Nombre Entregable		
Descripción						
Justificación						
Criterios de Validación						
Dependencias				Exclusiones		
Documentos de soporte						
Aprobado por:				Fecha aprobación (DD/MM/AAAA)		

Figura 42 Plantilla para diligenciar La Documentación De Requisitos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 12. Procedimiento para diligenciar plantilla Documentación de Requisitos

Procedimiento para diligenciar PLANTILLA PARA LA DOCUMENTACION DE REQUISITOS	
NÚMERO IDENTIFICADOR DEL PROYECTO	Corresponde al número único asignado al proyecto
TITULO DEL PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto debe ser claro y completo
SOLICITANTE RESPONSABLE	Incluir el nombre completo de la persona responsable de hacer el requerimiento
CARGO O FUNCION	Ingresar el cargo o función que desempeña para el proyecto
AREA	Ingresar el área de la organización a la que pertenece el solicitante

NUMERO DE IDENTIFICACION DEL REQUISITO	Corresponde al número único asignado al requerimiento
NOMBRE DEL REQUISITO	Ingresar el nombre del requisito de forma clara, completa y consistente
FECHA	Ingresar la fecha de elaboración del requisito
TIPO DE REQUISITO	<p>Seleccionar el tipo de requisito de acuerdo a la siguiente lista:</p> <p>DE NEGOCIO: Describen las necesidades de alto nivel de la organización en su conjunto, relacionado con los problemas u oportunidades de negocio</p> <p>DE INTERESADOS: Describen las necesidades de un interesado o grupo de interesados</p> <p>DE PRODUCTO O SERVICIO: Describen las prestaciones, funciones y características que deben satisfacer bien sea el producto o servicio</p> <p>DE TRANSICION: Relacionado con capacidades temporales necesarias para pasar del estado actual “como es” al estado futuro “como será”.</p> <p>DEL PROYECTO: Asociados a las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir</p> <p>DE CALIDAD: Corresponde con condiciones o criterios necesarios para validar la finalización exitosa de un entregable del proyecto o el cumplimiento de otros requisitos del proyecto.</p>
DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	Se debe especificar en detalle el requisito, corresponda este a un producto o servicio
PRIORIDAD	<p>Seleccionar con un X en frente de la casilla que corresponda con la prioridad del requisito</p> <p>ALTA</p> <p>MEDIA</p> <p>BAJA</p>
OBJETIVOS DEL PROYECTO	Ingresar a que objetivo(s) del negocio está asociado el requerimiento
CODIGO ENTREGABLE	Ingresar el código del entregable asociado al requisito
NOMBRE ENTREGABLE	Ingresar el nombre del entregable asociado al requisito
JUSTIFICACION	Describe las razones por las cuales se hace el requerimiento
CRITERIO(S) DE VALIDACION	Incluir los elementos que se tomarán como parámetro para validar el requisito en términos tales como Cantidad, Calidad, Plazo de Tiempo, Desempeño entre otros.
DEPENDENCIAS	Se refiere a incluir los números de requisitos de los cuales depende este
EXCLUSIONES	Identificar e incluir cualquier factor, condición contractual, o variable (interna o externa) que no será incluida como parte de satisfacer el requisito
DOCUMENTOS DE SOPORTE	Incluir aquellos recursos documentales que apoyan el requerimiento.
APROBADO POR	Ingresar el nombre completo de la persona responsable de aprobar el requerimiento
FECHA DE APROBACION	Ingresar la fecha de aprobación del requerimiento en formato DD (Día) MM (Mes) AAAA (Año)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Plantilla Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto

Identificación nivel superior	Sub Nivel	Descripción del requisito	Versión	Estado actual solicitado, Aprobado (1) Asignado (2) Completado (3) Cancelado (4) Diferido (5) Aceptado (6)	Última fecha estado registrado				
Criterios de aceptación	Nivel de complejidad	Necesidad, oportunidades u	Objetivo del	Entregables (EDT)	Diseño del producto	Desarrollo del producto	Estrategia y escenarios de	Interesado dueño del requisito	Nivel de prioridad

Figura 43 Plantilla Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 13. Procedimiento para diligenciar la plantilla lecciones aprendidas del proyecto

PROCEDIMIENTO PARA DILIGENCIAR LA MATRIZ DE REQUISITOS	
Identificación nivel superior	Ingresar el código de identificación de mayor nivel definido para el requisito. Puede definirse con números, por ejemplo 001, 002, 003, y así sucesivamente.
Sub Nivel	Ingresar el Sub Nivel correspondiente al código de identificación que puede utilizarse para definir requisitos detallados y asociarlos a un requisito padre. De esta forma se define la trazabilidad entre requisitos de nivel superior con requisitos más detallados. Puede definirse según el número de requisito padre, por ejemplo, para el caso de 001 podría definirse el requisito 1.1 y 1.2.
Descripción del requisito	Describir de que comprende o en qué consiste el requisito. La descripción del requisito depende del tipo que sea, por ejemplo, requisitos del negocio, requisitos de los interesados, requisitos funcionales, requisitos no funcionales, requisitos del proyecto o requisitos del producto.
Versión	Ingresar el número de versión del requisito en su estado actual. De esta forma los requisitos se pueden ir detallando o modificando en versiones sucesivas.
Estado actual	Los estados posibles son: Aprobado (1), Asignado (2), Completado (3), Cancelado (4), Diferido (5), Aceptado (6).
Última fecha estado registrado	Ingresar fecha en la que se realizó el último cambio de estado del requisito.
Criterios de aceptación	Ingresar los criterios de aceptación, una lista de puntos o condiciones específicas que deben cumplirse para poder registrar que el requisito ha sido satisfecho.
Nivel de complejidad	Los valores de este campo pueden definirse de forma cualitativa, por ejemplo, baja, moderada o alta. Esto dependerá del criterio del evaluador.
Necesidad, oportunidades u objetivos de negocio	Ingresar el vínculo del requisito con la estrategia de la organización, listando necesidades específicas que tenga el área de negocio, objetivos de la planificación estratégica que busca lograr u oportunidades de negocio o del mercado.

Objetivo del proyecto	Ingresar el vínculo del requisito con los objetivos del proyecto. Aquí se establece la trazabilidad entre el requisito y los objetivos específicos del proyecto definidos e su alcance.
Entregables (EDT)	Asociar los entregables de la estructura desagregada de tarea (EDT) en los cuales está inmerso el requisito. Puede especificarse tanto el nombre del elemento de la EDT como su código EDT.
Diseño del producto	Describir las implicaciones que tiene el requisito desde el punto de vista del diseño del producto. Aquí se especifica como el diseño del producto incorpora los componentes necesarios para poder satisfacer el requerimiento.
Desarrollo del producto	Describir las implicaciones del requisito en el desarrollo del producto. Señalar los procedimientos de trabajo, metodología o estándares usados incorporan el requisito.
Estrategia y escenarios de pruebas	Ingresar las estrategias y escenarios de pruebas que se contemplarán para validar la aceptación del requisito. Estos los determinan los criterios de aceptación.
Interesado propietario del requisito	Ingresar el nombre completo, el área a la que pertenece y cargo del interesado que dio origen a la solicitud del requerimiento particular. Debe corresponder con el que es especificado en el registro de interesados del proyecto.
Nivel de prioridad	Ingresar el nivel de prioridad de acuerdo a la evaluación de la importancia del requisito para el logro de los objetivos del proyecto, se asigna un nivel de prioridad. Este nivel también puede depender del grado de influencia del interesado y estrategias que se estén empleando para gestionar la participación de los interesados.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Plantilla para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
TITULO DEL PROYECTO		Fecha:
Director /Responsable del proyecto	Nombre	Firma
Aprobación	Nombre	Firma
DESCRIPCION DEL ALCANCE DEL PROYECTO /SERVICIO/PRODUCTO		
PRINCIPALES ENTREGABLES DEL PROYECTO		
CRITERIOS DE APROBACION Y ACEPTACION DE LOS ENTREGABLES		
EXCLUSIONES		
RESTRICCCIONES		
SUPUESTOS		
DOCUMENTOS DE APOYO		
INTERESADOS (STAKEHOLDERS)		
DIRECTOS:		
INDIRECTOS:		

Figura 44 Plantilla para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14. Procedimiento para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto

Procedimiento para diligenciar el Enunciado del Alcance del Proyecto	
TITULO DEL PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto debe ser claro y completo.
FECHA	Corresponde a la fecha en la que se elabora el enunciado del alcance. El formato debe ser DD/MM/AAAA.
DIRECTOR /RESPONSABLE DEL PROYECTO	Incluir el nombre y firma del director del proyecto.
Aprobación	Incluir el nombre y firma del patrocinador del proyecto.
DESCRIPCION DEL ALCANCE DEL PROYECTO /SERVICIO/PRODUCTO	Consiste en realizar una descripción detallada de las características del producto o servicio a desarrollar.
PRINCIPALES ENTREGABLES DEL PROYECTO	Se debe especificar cualquier capacidad o funcionalidad de producto o servicio que deba ser proporcionada.
CRITERIOS DE APROBACION Y	Incluir los elementos que darán por entregado a satisfacción el producto o servicio llamado también entregables.

ACEPTACION DE LOS ENTREGABLES	
EXCLUSIONES	Corresponde a describir aquellos elementos o requisitos que no se van a considerar o incluir como parte del alcance del proyecto.
RESTRICCCIONES	Identificar e incluir cualquier factor, condición contractual, o variable (interna o externa) que afecta o dificulta la ejecución del proyecto.
SUPUESTOS	Se refiere a incluir cualquier factor, condición o variable que se supone o acepta como cierta y presente al inicio del proyecto y que tienen impacto sobre los objetivos (alcance) o influyen en la ejecución del proyecto.
DOCUMENTOS DE APOYO	Incluir aquellos documentos que respaldan la ejecución del proyecto.
INTERESADOS (STAKEHOLDERS)	Diligenciar y diferenciar a los interesados tanto directos como indirectos que inciden en el alcance del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Plantilla para diligenciar el Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo – EDT

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO – EDT			
Título del Proyecto		Persona Responsable	
Número del Paquete de trabajo		Nombre paquete de trabajo	Número de Contrato
#			
DESCRIPCION DEL PAQUETE DE TRABAJO			
Descripción del Producto ¿Cuál es el resultado final?			
Criterio(s) de Aceptación			
Supuestos			
Restricciones			
Recursos Asignados	HUMANOS	TECNICOS	Estimación de Costos
Puntos de Control			
Dependencias	Antes de:		Después de:
Duración	Fecha Inicio (DD/MM/AAAA)		Fecha Final (DD/MM/AAAA)
Aprobado por:			Fecha (DD/MM/AAAA)

Figura 45 Plantilla para diligenciar el Diccionario de la EDT

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 15. Procedimiento para diligenciar Diccionario de la EDT

Procedimiento para diligenciar el Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo – EDT	
TITULO DEL PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto debe ser claro y completo
PERSONA RESPONSABLE	Incluir el nombre completo de la persona responsable del paquete de trabajo, y el rol desempeña en la elaboración
NUMERO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Ingresar el número asignado al paquete de trabajo en la EDT
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	Ingresar el nombre del paquete de trabajo conforme a como fue asignado en la EDT

NUMERO DE CONTRATO	Ingresar el Número de Contrato asociado al paquete de trabajo
DESCRIPCION DEL PAQUETE DE TRABAJO	Consiste en realizar una descripción detallada de las características del paquete de trabajo. Defina en qué consiste, cómo es, cuáles son sus dimensiones, etc.
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO ¿CUÁL ES EL RESULTADO FINAL?	Se debe especificar en detalle el producto o servicio resultante.
CRITERIO(S) DE ACEPTACIÓN	Incluir los elementos que darán por aceptado o validado a satisfacción el paquete de trabajo
SUPUESTOS	Se refiere a incluir cualquier factor, condición o variable que se supone o acepta como cierta y que tiene impacto sobre el paquete de trabajo
RESTRICCCIONES	Identificar e incluir cualquier factor, condición contractual, o variable (interna o externa) que afecta o dificulta la ejecución del paquete de trabajo
RECURSOS ASIGNADOS	Incluir aquellos recursos humanos, técnicos y de costos que respaldan la ejecución del paquete de trabajo.
PUNTOS DE CONTROL	Incluir los elementos mediante los cuales se estipula controlar el paquete de trabajo
DEPENDENCIAS Antes de: Después de:	Definir qué debe tener listo antes de elaborar el paquete de trabajo y qué se debe hacer después. Ingresar los números del (los) paquete(s) de trabajo que antecede a este paquete de trabajo, así como el que lo precede.
DURACION	Ingresar la fecha de inicio y de finalización del paquete de trabajo (formato DD (Día) MM (Mes) AAAA (Año))
APROBADO POR	Ingresar el nombre completo de la persona responsable de aprobar el paquete de trabajo
FECHA	Ingresar la fecha de aprobación del paquete de trabajo en formato DD (Día) MM (Mes) AAAA (Año)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Plantilla para diligenciar la Documentación de Solicitud de Cambio

PLANTILLA PARA LA DOCUMENTACION DE SOLICITUD DE CAMBIO			
NRO. CONTROL DE SOLICITUD DE CAMBIO		FECHA (DD/MM/AAAA)	
SOLICITANTE DEL CAMBIO			
ÁREA DEL SOLICITANTE			
PATROCINADOR DEL PROYECTO			
GERENTE DEL PROYECTO			
CATEGORIA DEL CAMBIO			
ALCANCE <input type="checkbox"/>	CRONOGRAMA <input type="checkbox"/>	COSTOS <input type="checkbox"/>	CALIDAD <input type="checkbox"/>
RECURSOS <input type="checkbox"/>	DOCUMENTOS <input type="checkbox"/>	PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
CAUSA , ORIGEN DEL CAMBIO			
SOLICITUD DEL INTERESADO <input type="checkbox"/>	REPARACION DE DEFECTO <input type="checkbox"/>	ACCION CORRECTIVA <input type="checkbox"/>	ACCION PREVENTIVA <input type="checkbox"/>
ACTUALIZACION/MODIFICACION DOCUMENTO <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE CAMBIO			
JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA DE CAMBIO			
IMPACTO DEL CAMBIO EN LA LINEA BASE			
ALCANCE			
CRONOGRAMA			
COSTOS			
CALIDAD			
COMPROMISO DE RECURSOS (MATERIALES Y RECURSO HUMANO)			
IMPLICACIONES PARA LOS INTERESADOS			
DOCUMENTOS COMPROMETIDOS			
RIESGOS ASOCIADOS			
FIRMAS DEL COMITÉ DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	CARGO	FIRMA	

Figura 46 Plantilla para la Documentación de Solicitud de Cambio del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 16. Procedimiento para diligenciar plantilla Documentación Solicitud de Cambio

Procedimiento para diligenciar Plantilla para la Documentación de Solicitud de Cambio	
NÚMERO CONTROL DE SOLICITUD DE CAMBIO	Corresponde al número único asignado al control de cambio
FECHA	Ingresar la fecha en la que se solicita el cambio
SOLICITANTE	Ingresar el nombre de la persona que solicita el cambio
AREA SOLICITANTE	Ingresar el nombre del área a la que pertenece el solicitante del cambio
PATROCINADOR	Incluir el nombre completo de la persona que funge como patrocinador del proyecto
GERENTE DE PROYECTO	Incluir el nombre completo de la persona que funge como Gerente de Proyecto
CATEGORIA DEL CAMBIO	Marcar con un X la categoría del cambio ALCANCE CRONOGRAMA COSTOS CALIDAD RECURSOS DOCUMENTOS PROCEDIMIENTOS OTRO : (si el cambio solicitado no corresponde a ninguno de los anteriores, en este campo describir la nueva categoría del cambio)
CAUSA ORIGEN DEL CAMBIO	Marcar con una X la causa que origina la solicitud del cambio SOLICITUD DEL INTERESADO REPARACION DE DEFECTO ACCION CORRECTIVA ACCION PREVENTIVA ACTUALIZACION/MODIFICACION DOCUMENTO OTRO: (si la causa del cambio solicitado no corresponde a ninguno de los anteriores, en este campo describir la nueva categoría del cambio)
DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE CAMBIO	Ingresar el nombre de los interesados a los que va dirigido el informe de desempeño
JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA DE CAMBIO	Ingresar los documentos o elementos que apoyan la descripción del desempeño del trabajo del proyecto
IMPACTO DEL CAMBIO EN LA LINEA BASE	Describe según corresponda en uno o más elementos de la lista, como impacta la solicitud de cambio en la línea base ALCANCE CRONOGRAMA COSTOS CALIDAD
COMPROMISO DE RECURSOS (MATERIALES Y RECURSO HUMANO)	Describir que recursos son necesarios para llevar a cabo la solicitud de cambio
IMPLICACIONES PARA LOS INTERESADOS	Describir qué efectos tiene la solicitud de cambios sobre los intereses o expectativas de los interesados
DOCUMENTOS COMPROMETIDOS	Ingresar que documentos impacta la solicitud de cambio
RIESGOS ASOCIADOS	Describir los riesgos que se asocian a la solicitud de cambio
FIRMAS DEL COMITÉ DE CAMBIOS	Una vez elaborada la solicitud de cambio, esta debe ser firmada por las personas que integran el comité de cambios. RESPONSABLE: Ingresar el nombre completo y legible CARGO: Ingresar el cargo que ocupa en el proyecto FIRMA: Signar el documento

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Plantilla para Calendarizar Recursos del Proyecto

Proyectos										Costo/Horas	
TIPO	Recurso	Codigo Recurso	Descripción del Recurso	Cantidad	Tarea	Experiencia	Ubicación	Fecha Disponibilidad	Entregable que afecta	Costos	Horas estimadas
HUMANO											
<input checked="" type="checkbox"/>	Humano	#####								\$ -	
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	#####								\$ -	
<input type="checkbox"/>	OTRO	#####								\$ -	
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
TECNICO											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
OTRO											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>											

Figura 47 Plantilla para Calendarizar Recursos Del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 17. Procedimiento para diligenciar plantilla Calendarizar Recursos del Proyecto

Procedimiento para diligenciar plantilla para Calendarizar Recursos del Proyecto	
TIPO	Seleccionar la casilla del tipo de recurso a utilizar
RECURSO	Describe el tipo de recurso a utilizar
CANTIDAD	Ingresar la cantidad de recurso requerido
DESCRIPCION DEL RECURSO	Ingresar el detalle que describa el recurso requerido
TAREA	Ingresar la descripción de la tarea que requiere el recurso
EXPERIENCIA	Incluir en el caso de recurso humano, la descripción de la experiencia requerida para el proyecto
UBICACIÓN	Indicar donde se encuentra el recurso requerido
FECHA DE DISPONIBILIDAD	Incluir la fecha en la cual el recurso está disponible para ser utilizado u ocupado
ENTREGABLE QUE AFECTA	Ingresar el código del entregable que afecta el uso de este recurso
COSTO	Ingresar el costo aproximado que pueda tener el recurso
HORAS ESTIMADAS	Ingresar el número de horas estimadas que ocupará el recurso

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Ejemplo de Método de Diagramación por Precedencia generado con la herramienta MS Project.

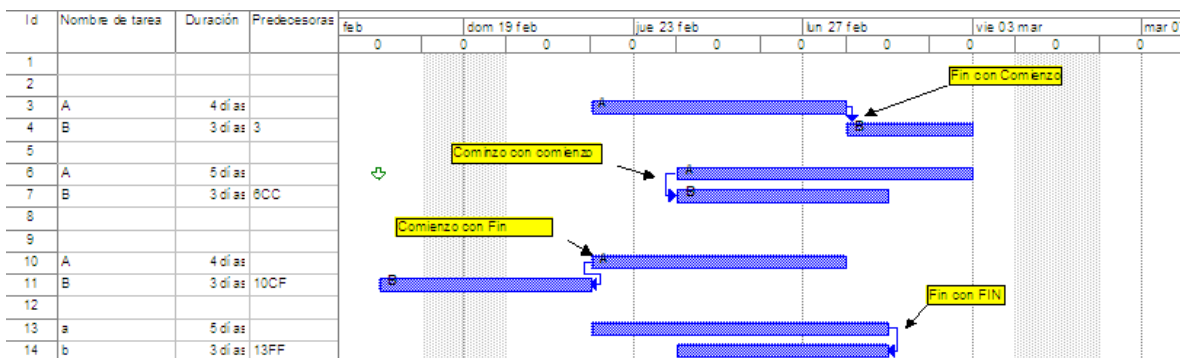
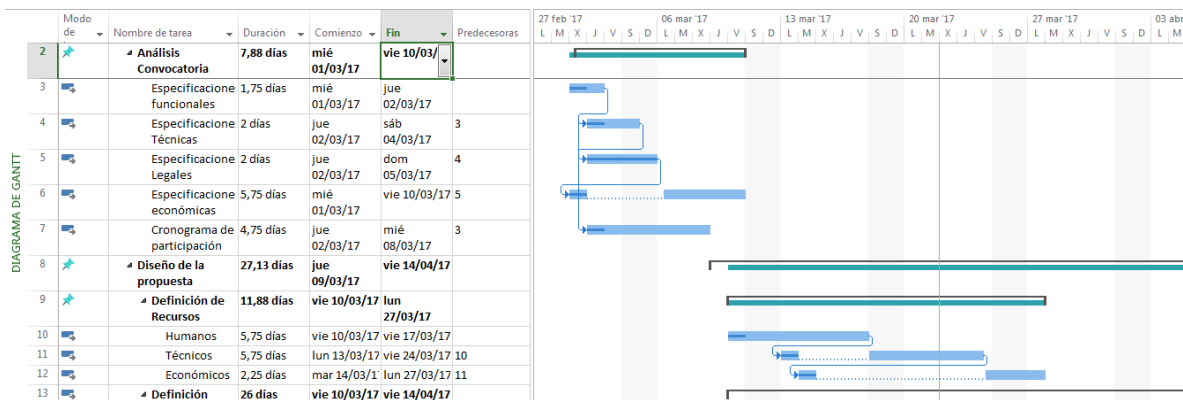


Figura 48 Ejemplo de Diagramación por Precedencia generado con MS Project
Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Ejemplo de Diagrama de Barras con la herramienta MS Project

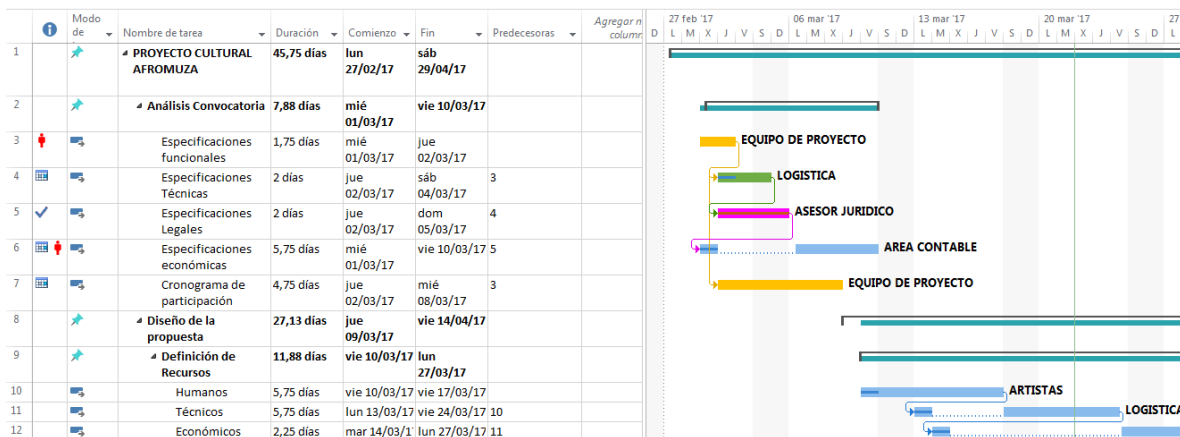


Figura 49 Ejemplo de Método de Diagrama de Barras con la herramienta MS Project

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Plantilla para el Registro de Riesgos del Proyecto

No.	Tipo de riesgo	Descripción del Riesgo	Componente o Producto (de acuerdo con EDT) que afecta	Probabilidad (1/2/3)	Impacto (1/2/3)	Evaluación		Respuesta	Responsable
						Valor	Nivel		
						0			
						0			
						0			
						0			

Figura 50 Plantilla para el Registro de Riesgos del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 18. Procedimiento para diligenciar el Registro de Riesgos del Proyecto

Procedimiento para diligenciar Plantilla para el Registro la Riesgos del Proyecto	
TIPO DE RIESGO	Marcar con una X el tipo de riesgo identificado AMENAZA OPORTUNIDAD
DESCRIPCION DEL RIESGO	Ingresar con claridad la descripción del riesgo
COMPONENTE O PRODUCTO (DE ACUERDO CON EDT) QUE AFECTA	Ingresar el código y nombre del entregable que es afectado por el riesgo identificado
PROBABILIDAD	Valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo; se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es la probabilidad más baja, 2 la media y 3 la más alta.
IMPACTO	Valor que determina el impacto en el proyecto; se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es el impacto más bajo, 2 el medio y 3 es el más alto.
VALOR	El valor se obtiene al multiplicar la probabilidad por el impacto.
NIVEL DE GRAVEDAD DEL RIESGO	Con base en el valor del riesgo, se determina el nivel, el cual indicará la acción que se requiere. Los rangos son: ALTO: 6 y 9 MEDIO: 3 y 4 BAJO: 1 y 2
RESPUESTA	Especificar la acción que el equipo del proyecto llevará a cabo: gestionar, monitorear o aceptar el riesgo.
RESPONSABLE	Nombre del miembro del equipo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Plantilla para el Registro de las Actividades del Proyecto

Código Actividad	Actividad	Descripción de la actividad	Impacto en Entregable	Duración	Responsable				Fecha registro de la actividad (DD/MM/AAAA)
					Nombre	Cargo	Area	Contacto	

Figura 51 Plantilla para el Registro de las Actividades del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 19. Procedimiento para diligenciar registro de las Actividades del Proyecto

Procedimiento para diligenciar Plantilla para el Registro de las Actividades del Proyecto	
CODIGO DE LA ACTIVIDAD	Ingresar el código único asignado a la actividad
ACTIVIDAD	Describir de forma breve a que hace referencia la actividad
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Describir de forma completa, detallada y clara en que consiste la actividad
IMPACTO EN ENTREGABLE	Ingresar el código del entregable relacionado con la actividad.
DURACION	Ingresar el tiempo que toma realizar la actividad
RESPONSABLE	Ingresar la información de Nombre, Cargo, Área y número telefónico del contacto responsable del desarrollo de la actividad
FECHA REGISTRO DE LA ACTIVIDAD	Ingresar la fecha en la cual se registra la actividad en la plantilla

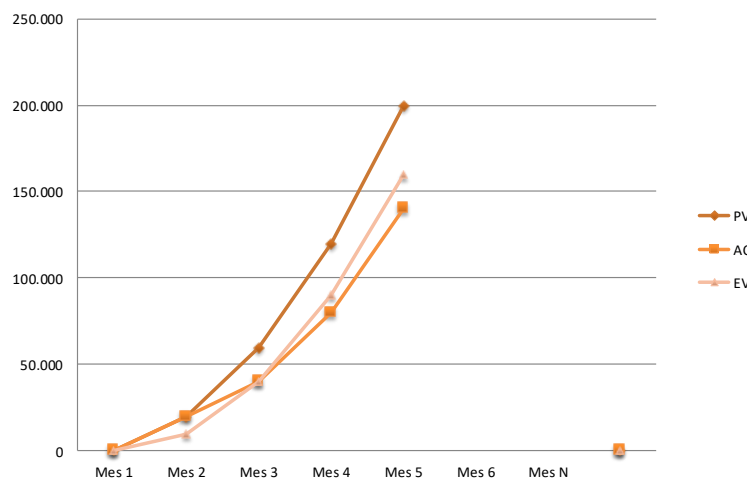
Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Plantilla para el Cálculo del Valor Ganado del Proyecto

Análisis de Valor Ganado

CODIGO PROYECTO:
 NOMBRE PROYECTO
 Fecha inicial proyecto:
 Fecha final proyecto:

		DESCRIPCION	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes N
Valor del Trabajo Planificado		Cantidad programada para la ejecución de actividades por cada uno de los meses que dura el proyecto.	20.000	40.000	60.000	80.000			
Valor del Trabajo Planificado Acumulado	PV	Suma progresiva del valor del trabajo planificado.	20.000	60.000	120.000	200.000			0
Costo real del trabajo realizado		Costo del trabajo a medida que se ejecutan las actividades por mes	20.000	20.000	40.000	60.000			
Costo real acumulado del trabajo realizado	AC	Suma progresiva del costo real del trabajo realizado	20.000	40.000	80.000	140.000			0
Valor ganado del trabajo realizado		Valor obtenido durante la ejecución de actividades en el mes.	10.000	30.000	50.000	70.000			
Valor ganado del trabajo realizado acumulado	EV	Suma progresiva del valor ganado del trabajo realizado.	10.000	40.000	90.000	160.000			0



Gráfica de Valor Ganado

Figura 54 Plantilla para el Cálculo del Valor Ganado del Proyecto
 Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 22. Procedimiento para diligenciar plantilla para Cálculo del Valor Ganado

Procedimiento para diligenciar Plantilla para el Cálculo del Valor Ganado del Proyecto	
CODIGO PROYECTO	Ingresar el identificador único asignado al proyecto
NOMBRE PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto
FECHA DE INICIAL DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en la que se inicia el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
FECHA DE FINAL DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en la que finaliza el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
VALOR DEL TRABAJO PLANIFICADO	Ingresar el valor del trabajo planificado por cada uno de los meses que dura el proyecto
COSTO REAL DEL TRABAJO REALIZADO	Ingresar el costo real calculado por cada mes del trabajo realizado
VALOR GANADO DEL TRABAJO REALIZADO	Ingresar por cada uno de los meses, el valor ganado del trabajo realizado
GRAFICO DE VALOR GANADO	A medida que se ingresan los valores correspondientes, de va construyendo el gráfico de Valor Ganado, que permite interpretar el comportamiento en términos de desempeño y del avance del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Plantilla para el Registro de Interesados del Proyecto

REGISTRO DE INTERESADOS											
CODIGO PROYECTO				NOBRE PROYECTO			RESPONSABLE				FECHA (DD/MM/AAAA)
CODIGO INTERESADO	NOMBRE Y APELLIDO	ROL	INFORMACION DE CONTACTO	REQUERIMIENTOS SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO	TIPO DE INTERES	INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	TIPO DE INTERESADO				
							INTERNO	EXTERNO	A FAVOR	NEUTRAL	EN CONTRA

Figura 55 Plantilla para diligenciar el Registro de Interesados del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 23. Procedimiento para diligenciar plantilla Registro de Interesados del Proyecto

Procedimiento para diligenciar Plantilla para el Registro de Interesados del Proyecto	
CODIGO PROYECTO	Ingresar el identificador único asignado al proyecto
NOMBRE PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto
RESPONSABLE	Ingresar el nombre del Gerente de Proyecto
FECHA	Ingresar la fecha en la que se elabora el registro de los interesados del proyecto (formato DD/MM/AAAA)
CODIGO INTERESADO	Ingresar el número de documento del interesado o código único asignado
NOMBRE Y APELLIDO	Ingresar el nombre y apellido completo del interesado
ROL	Ingresar el Rol que desempeña el interesado en el proyecto
REQUERIMIENTOS SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO	Ingresar las expectativas y requerimiento del interesado respecto al proyecto, producto y servicio
TIPO DE INTERES	Ingresar el interés que tiene el interesado sobre el producto, servicio y el proyecto
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	Ingresar que influencia puede tener el interesado sobre el producto, servicio y el proyecto
TIPO DE INTERESADO	De acuerdo al tipo de interesado seleccionar con una X, en cual se identifica: INTERNO EXTERNO A FAVOR NEUTRAL EN CONTRA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Plantilla para Verificación de la Calidad de componentes del Proyecto

CODIGO PROYECTO: _____		NOMBRE PROYECTO _____		Fecha Inicial _____	
				Fecha Final _____	
GERENTE PROYECTO _____					

Código de Entregable	Nombre Entregable	Aspecto de Calidad a Evaluar	Problemas o defectos detectados	Causas	Fecha de Identificación	Frecuencia	Tipo de Impacto		Observaciones	Quien reporta	Rol	Contacto
							Directo	Indirecto				

Figura 56 Plantilla para Verificación de la Calidad de componentes del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 24. Procedimiento para diligenciar verificación de la calidad de componentes

Procedimiento para diligenciar Plantilla para Verificación de la Calidad de componentes del Proyecto	
CODIGO PROYECTO	Ingresar el identificador único asignado al proyecto
NOMBRE PROYECTO	Ingresar el nombre del proyecto
RESPONSABLE	Ingresar el nombre del Gerente de Proyecto
FECHA INICIAL DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en la que se da inicio el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
FECHA FINAL DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en que finaliza el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
GERENTE PROYECTO	Ingresar el nombre y apellido completo del Gerente de Proyecto
CODIGO ENTREGABLE	Ingresar el código del entregable que tiene problemas de calidad
NOMBRE ENTREGABLE	Ingresar el nombre del entregable que presenta problemas con la calidad
ASPECTO DE CALIDAD A EVALUAR	Ingresar la descripción de aspecto de calidad que está comprometiendo el entregable del proyecto
PROBLEMAS O DEFECTOS DETECTADOS	Ingresar la descripción de los problemas o defectos encontrados en el entregable o la actividad asociada al proyecto
CAUSAS	Describir las posibles causas que están provocando el problema o defecto
FECHA DE IDENTIFICACION	Registrar la fecha en formato DD/MM/AAAA en la que se identificó la ocurrencia del fallo o problema
FRECUENCIA	Describir la frecuencia con la que se ha venido presentando el fallo o problema, sea esta en horas, días etc.
TIPO DE IMPACTO	Marcar con un X el tipo de impacto que tiene el problema o fallo, sea este Directo o Indirecto
OBSERVACIONES	Ingresar cualquier tipo de observación que contribuya a determinar con como contrarrestar la probabilidad de fallo o problema de calidad
QUIEN REPORTA	Escribir el nombre y apellido completo de la persona o interesado que detecta el problema o fallo en la calidad
ROL	Ingresar el Rol que representa ante la organización el interesado o persona que reporta el fallo o problema de calidad.
CONTACTO	Ingresar el correo electrónico y /o número telefónico de la persona o interesados que reporta el fallo o problema de calidad

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Plantilla Plan Calidad del Proyecto

1. Roles y responsabilidades (respecto al Plan de Gestión Calidad)

Esta sección sienta los roles y responsabilidades en relación con la gestión de la calidad del proyecto de forma específica.

Rol	Responsabilidades

2. Política de Calidad del Proyecto (enfoque para gestión)

En esta sección se establecen los lineamientos y directrices generales para la gestión de la calidad del proyecto. Se realiza desde tres perspectivas: enfoque para la (1) planificación de la calidad del proyecto, (2) enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto, (3) enfoque para el control de la calidad del proyecto.

Aspectos generales y directrices de la organización:
Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto:
Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto:
Enfoque para el control de la calidad del proyecto:

3. Línea Base de Calidad (factores y métricas)

En esta sección se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto, producto, servicio o resultado del proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad (donde se valida que los procesos podrán lograrlas) y para el control de la calidad (donde se comparan resultados contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas). La información de interesados y requisitos del proyecto (así como su priorización) son insumos para la definición de las métricas. Los riesgos son también un insumo a considerar.

- a. Factores de éxito para la calidad (Describir de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto).

--

b. Línea Base de Calidad (métricas)

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

4. Plan de aseguramiento y control (actividades de calidad)

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

a. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto)

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

b. Documentos para la calidad (incluir los que se requieran)

--	--

5. Plan de mejora (generación de valor a los procesos)

En esta sección corresponde a un componente del Plan de Calidad. Detalla los pasos para analizar la gestión del proyecto, el desarrollo del producto o los procesos organizacionales para identificar actividades que incrementen su valor. Incluye: descripción del proceso para la mejora, focos para la mejora y enfoque de mejora en el proyecto (directrices).

a. Enfoque para la mejora

--

b. Temas foco para la mejora

--

c. Procesos clave para la mejora (describir el proceso clave de mejora para el proyecto)

Descripción del proceso	
1.	
2.	
n.	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Dueño del proceso	Otros interesados relacionados
Métricas relacionadas	

a. Procedimiento para la toma de acciones correctivas | preventivas en el proyecto

Paso (<i>Describir el paso a seguir</i>)	Responsable (<i>Ingresar nombre y rol</i>)
1	
2	
n	

Figura 57 Plantilla Plan Gestión de la CalidadFuente: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD->

06/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/Unidad1/Plantilla_Plan_Calidad%20_Trabajo%20de%20Curso.docx

Anexo 24: Plantilla para descripción de Puestos de Trabajo

DESCRIPCION PUESTO DE TRABAJO								
Código del Cargo	Nombre del Cargo	Descripción del cargo	Rol	Funciones	Responsabilidades	Competencias	Habilidades	Experiencia

Figura 58 Plantilla Descripción de Puesto de Trabajo del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 25. Procedimiento para diligenciar plantilla Descripción de Puesto de Trabajo

Procedimiento para diligenciar Plantilla para Descripción de Puesto de Trabajo del Proyecto	
CODIGO DEL CARGO	Ingresar el identificador único asignado al cargo
NOMBRE DEL CARGO	Ingresar el nombre asignado al cargo
DESCRIPCION DEL CARGO	Describir en detalle la información relacionada al cargo
ROL	Ingresar la descripción del rol asociado al cargo
FUNCIONES	Describir en detalle las funciones a desempeñar el cargo específico
RESPONSABILIDADES	Describir las responsabilidades asociadas al cargo
COMPETENCIAS	Describir las competencias requeridas para desempeñar el cargo
HABILIDADES	Describir las habilidades requeridas para desempeñar el cargo
EXPERIENCIA	Ingresar la descripción de la experiencia requerida para desempeñar el cargo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Plantilla para registrar los Requisitos de Información

Código del Interesado	Nombre del Interesado	Necesidad de Información sobre el Proyecto	Código y Nombre del Entregable que genera el requerimiento	Medio	Frecuencia	Responsable	Aprobador	Audiencia/ Receptores

Figura 59 Plantilla para registrar los requisitos de información del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 26. Procedimiento para diligenciar plantilla registrar los requisitos de información

Plantilla para registrar los requisitos de información	
CODIGO INTERESADO	Ingresar el identificador único asignado al interesado
NOMBRE DEL INTERESADO	Ingresar el nombre del interesado
NECESIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO	Describir en detalle la información que requiere el interesado le sea suministrada
CODIGO Y NOMBRE ENTREGABLE QUE GENERA ELREQUERIMIENTO	Suministrar el número del código y el nombre del entregable sobre el cual se requiere información.
MEDIO	Ingresar el medio por el cual se debe hacer la divulgación de la información al interesado (Ejemplo: correo electrónico, fax, llamada telefónica, videoconferencia, publicación web, reunión, etc.)
FRECUENCIA	Describir la frecuencia estimada en la que se deban proporcionar las comunicaciones con el interesado. (Diaria, semanal, mensual, en una determinada hora, etc.)
RESPONSABLE	Indicar la persona responsable de proveer la información, incluyendo cargo y forma de contacto (teléfono, correo electrónico)
APROBADOR	Indicar la persona responsable de aprobar el suministro de información, incluyendo cargo y forma de contacto (teléfono, correo electrónico)
AUDIENCIA/RECEPTORES	Describir la audiencia o receptores a quienes va dirigida la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26. Propuesta de Matriz de Probabilidad e Impacto para gestionar los Riesgos del proyecto

MATRIZ DE RIESGOS: PROBABILIDAD /IMPACTO									
CODIGO DEL PROYECTO:			NOMBRE DEL PROYECTO:						
FECHA DE INICIO:									
FECHA DE FINALIZACION									
No.	Componente o Producto (de acuerdo con EDT)	Tipo de riesgo	Riesgo	Probabilidad (1/2/3)	Impacto (1/2/3)	Evaluación		Respuesta	Responsable
						Valor	Nivel		

Figura 60 Matriz de probabilidad e impacto para gestionar los riesgos del proyecto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 27. Procedimiento Matriz de Probabilidad e Impacto para gestionar los riesgos

Procedimiento para diligenciar La matriz de probabilidad e impacto para gestionar los riesgos del proyecto	
CODIGO DEL PROYECTO	Ingresar el identificador único asignado al proyecto
NOMBRE DEL PROYECTO	Ingresar el nombre completo asignado al proyecto
FECHA INICIO DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en la que se da inicio el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
FECHA FINALIZACION DEL PROYECTO	Ingresar la fecha en que finaliza el proyecto (formato DD/MM/AAAA)
COMPONENTE O PRODUCTO (DE ACUERDO CON EDT)	Indicar el componente o producto de la EDT con el cual se relaciona el riesgo
TIPO DE RIESGO	Categorización del riesgo ejemplo: técnico, de alcance, cronograma, costos etc.
RIESGO	Describir el riesgo en términos de si, entonces (fuente y consecuencia)
PROBABILIDAD (1,2,3)	Valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo; se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es la probabilidad más baja y 3 la más alta.
IMPACTO (1,2,3)	Valor que determina el impacto en el proyecto; se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es el impacto más bajo y 3 es el más alto.
VALOR	El valor se obtiene al multiplicar la probabilidad por el impacto.
NIVEL	Con base en el valor del riesgo, se determina el nivel, el cual indicará la acción que se requiere. En una escala de Alto, Medio, Bajo
RESPUESTA	Especificar la acción que el equipo del proyecto llevará a cabo: gestionar, monitorear o aceptar el riesgo.
RESPONSABLE	Registrar el nombre del miembro del equipo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27 Plantilla para cerrar las adquisiciones del proyecto

CIERRE DE LAS ADQUISICIONES							
NOMBRE DEL PROVEEDOR		FECHA DE CIERRE			D	M	A
NIT O C.C.		No. DEL CONTRATO	#	FECHA DEL CONTRATO	D	M	A
DIRECCIÓN		TELEFONO					
OBJETO DEL CONTRATO		CALIFICACION					
		CUMPLIDO		INCUMPLIDO			
DESCRIPCION NOTIFICACION							
<p>Por medio de la presente, le notificamos que de acuerdo a la evaluación efectuada por nuestra área de gestión de las adquisiciones, el objeto del contrato suscrito entre las partes se declara cerrado. Lo anterior obedece a la calificación obtenida por el mismo respecto a los términos y condiciones contractuales, la cual se encuentra descrita en este documento. Cualquier inquietud dirigirse a nuestro departamento legal.</p> <p>Muchas gracias.</p>							

NOMBRE DEL RESPONSABLE	
CARGO	
FIRMA	

Figura 61 Plantilla para cerrar las adquisiciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 2829. Procedimiento para cerrar las adquisiciones del proyecto

Procedimiento para diligenciar Plantilla para el cierre de las adquisiciones	
NOMBRE DEL PROVEEDOR	Ingresar el nombre del proveedor
FECHA DE CIERRE	Ingresar la fecha en la que se da por cerrado el contrato
NIT O C.C.	Ingresar el número de identificación del proveedor
No. DEL CONTRATO	Ingresar el número de contrato suscrito entre las partes
FECHA DEL CONTRATO	Ingresar la fecha en la que se suscribe el contrato entre las partes
DIRECCION	Ingresar la dirección y ciudad de origen de la entidad en donde se ubica el proveedor
TELEFONO	Ingresar el número de teléfono del proveedor
OBJETO DEL CONTRATO	Ingresar el texto descriptivo del contrato por el cual se suscribe la adquisición del bien o servicio
CALIFICACION	En frente de la casilla correspondiente marcar con un X el cumplimiento o incumplimiento del contrato por parte del proveedor
DESCRIPCION DE NOTIFICACION	Ingresar el texto explicativo que corresponda con el cierre del contrato
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Ingresar el nombre de la persona responsable de notificar el cierre del contrato
CARGO	Ingresar el cargo asignado a la persona responsable de notificar el cierre del contrato
FIRMA	Espacio designado para que se firme el documento de notificación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28. Plantilla PODER/INTERES para analizar los Interesados del Proyecto

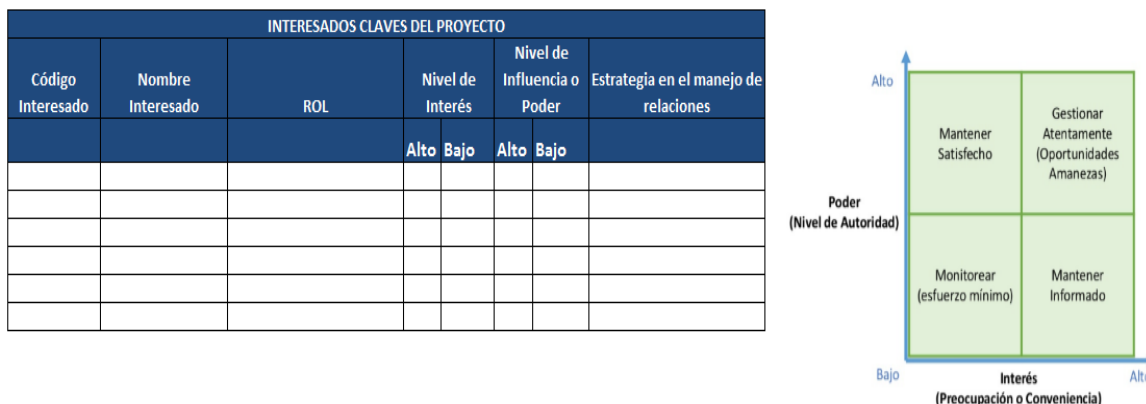


Figura 62 Plantilla PODER/INTERES para analizar los Interesados del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 30. Procedimiento plantilla PODER/INTERÉS para analizar los Interesados

Procedimiento para diligenciar Prototipo de Plantilla PODER/INTERES para analizar los Interesados del Proyecto	
CODIGO INTERESADO	Ingresar el identificador único asignado al interesado
NOMBRE DEL INTERESADO	Ingresar el nombre del interesado
ROL	Describir el Rol desempeñado por el interesado frente al proyecto
NIVEL DE INTERES	Ingresar una X según corresponda el nivel de interés del interesado, en el rango de Alto o Bajo
NIVEL DE INFLUENCIA O PODER	Ingresar una X según corresponda el nivel de poder del interesado, en el rango de Alto o Bajo
ESTRATEGIA	Dependiendo del poder e interés del interesado, se pueden implementar diferentes estrategias: Mantener Satisfecho Gestionar Atentamente, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas Monitorear o mantener en vigilancia Mantener Informado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29. Plantilla Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados del Proyecto

Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados									
Código Interesado	Nombre Interesado	ROL	PARTICIPACION					BRECHA	Estrategia para cerrar la brecha
			Desconocedor (1)	Reticente (2)	Neutral (3)	Partidario (4)	Lider (5)	(Actual - Deseado)	

Figura 63 Plantilla Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 31. Procedimiento Matriz de Evaluación participación Interesados del Proyecto

Procedimiento para diligenciar Plantilla Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados del Proyecto	
CODIGO INTERESADO	Ingresar el identificador único asignado al interesado
NOMBRE DEL INTERESADO	Ingresar el nombre del interesado
ROL	Describir el Rol desempeñado por el interesado frente al proyecto
PARTICIPACION	Ingresar el estado del interesado en términos de su participación ACTUAL, DESEADA o la combinación de ambas ACTUAL-DESEADA según corresponda en las casillas correspondientes: Desconocedor (1): Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales Reticente (2): Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y renuente al cambio. Neutral (3): Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es renuente al cambio. Partidario (4): Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio. Líder (5): Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo
BRECHA (ACTUAL – DESEADO)	Dependiendo del valor obtenido en cada una de las participaciones de los interesados, se debe restar el valor correspondiente a donde aparezca ACTUAL, menos el Deseado
ESTRATEGIA	La cantidad de acciones o estrategias a proponer, será igual a la resta del valor ACTUAL menos el valor DESEADO.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30. Certificación revisión PFG filóloga

CERTIFICACIÓN

Yo, Rocío Mahecha Sánchez, identificada como aparece bajo la firma, certifico que he leído, revisado y ajustado el documento "Desarrollo de una guía metodológica para la gestión de proyectos culturales de la Fundación Afrocolombiana de Mutuo Acuerdo de Zarzal – AFROMUZA", según las normas APA y las indicaciones entregadas por la Universidad para la Cooperación Internacional –UCI.

Este documento fue elaborado como proyecto final de graduación por la candidata **ELIZABETH ZÚÑIGA DÍAZ GRANADOS** y es requisito parcial para optar por el título de Master en Administración de Proyectos.

Dada en Bogotá, D.C., a los 15 días del mes de mayo de 2017.



Rocío Mahecha Sánchez

C.C. 65710061 de Líbano

Licenciada en Filología e Idiomas, Español e Inglés

Especialista en Traducción: Inglés - Español

Anexo 31. Título Universitario filóloga


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
 Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1823
ESCUELA DE CIENCIAS HUMANAS

Por cuanto **Rocio Mahecha Sánchez** con C.C. N° 65.710.061 de Sibano
 Egresado de la Universidad Nacional de Colombia
 Cursó y aprobó el correspondiente programa académico en la combinación lingüística Inglés - Español
 y cumplió con todos los requisitos exigidos por este Colegio Mayor, le confiere el título de

Especialista en Traducción

Registrado bajo el N° 12204 Folio 1 Libro 15 y refrendado por el Secretario General en la ciudad de Bogotá, D.C., República de Colombia, a los doce (12) días del mes de febrero de dos mil cuatro (2004)


 El Rector

 El Decano de la Escuela

 El Secretario General


 El Coordinador de la Especialización



Real Cédula del 31 de diciembre de 1651 - Resolución 38 del 16 de septiembre de 1895

LA REPUBLICA DE COLOMBIA
 MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL
 Y EN SU NOMBRE

**LA UNIVERSIDAD NACIONAL
 DE COLOMBIA**



CONFIERE EL TITULO DE
**Licenciada en Filología e Idiomas
 Español-Inglés**

A

Rocio Mahecha Sánchez


C.C. N° 65.710.061 EXPEDIDA EN Sibano-Cst.
 QUIEN CUMPLIO SATISECTORIAMENTE LOS REQUISITOS ACADÉMICOS EXIGIDOS.
 EN TESTIMONIO DE ELLO OTORGA EL PRESENTE

DIPLOMA

EN LA CIUDAD DE Sibano de Bogotá, A. D. Dic. 15 DE 1992


 RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

 RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

 SECRETARIO DE LA RECTORIA

 SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

 SECRETARIO DEL MINISTERIO

REGISTRADO AL VOTO 2.º DE 1992 DE COLOMBIA 102
 514 p. de 21m 10 de 2004 de 1992
 0035018