

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA
PMBOK® 5° ED, EN LA GERENCIA DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA
LA FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA
MEDIO**

**OSCAR IVÁN GARZÓN SERRANO
MERLY BELEÑO SEPULVEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS-FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2015**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA
PMBOK® 5° ED, EN LA GERENCIA DE PROYECTOS QUE DESARROLLA LA
FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO.**

**OSCAR IVÁN GARZÓN SERRANO
MERLY BELEÑO SEPULVEDA**

**Monografía para optar el título de Especialista en Evaluación y Gerencia de
Proyectos**

**DIRECTOR:
EDGAR SÁNCHEZ GÓMEZ
M.Sc. en Administración de Proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS-FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Queremos dedicar esta monografía a nuestro Padre Celestial, quien nos respaldó
en este logro tan valioso para nuestras vidas

Un agradecimiento especial al profesor Edgar Sánchez Gómez, por su orientación,
seguimiento y supervisión

A nuestra Directora Elsy Isabel Machacado por su apoyo en el desarrollo personal y
profesional de sus coequiperos

A la Ingeniera Marcela Pereira Vázquez, quien aparto tiempo valioso para
escucharnos y aportarnos su experiencia

A nuestra familia por su paciencia y comprensión

A nuestros amigos y todos los que de manera directa e indirecta nos apoyaron para
culminar con éxito este proyecto

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1. JUSTIFICACIÓN	17
1.2. OBJETIVO	18
1.2.1. Objetivo General	18
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3. ALCANCE	18
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1. ANTECEDENTES EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	20
2.2. MARCO TEÓRICO	27
2.2.1. Proyecto.	28
2.2.2. Programas.	28
2.2.3. Portafolios.	29
2.2.4. Dirección de Proyectos.	29
2.3. GRUPOS DE PROCESOS SEGÚN LA GUÍA PMBOK® 5ED.	30
2.4. ÁREAS DE CONOCIMIENTO GUÍA PMBOK®	33
2.4.1. Gestión de la Integración del proyecto	33
2.4.2. Gestión del Alcance del proyecto.	34
2.4.3. Gestión del tiempo del proyecto	35
2.4.4. Gestión de los costos del proyecto.	36
2.4.5. Gestión de la calidad del proyecto.	36
2.4.6. Gestión de los recursos humanos del proyecto.	37
2.4.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto	37
2.4.8. Gestión de los riesgos del proyecto	38
2.4.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto.	39

2.4.10. Gestión de los interesados del proyecto.	40
2.5. FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO	42
3. PROPUESTA METODOLÓGICA	46
3.1. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN FUNDESMAG	46
3.2. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA PMBOK® 5ED. EN FUNDESMAG	51
3.2.1. FASE I: Grupo de Procesos de INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN	51
3.2.2. FASE II: Grupo de Procesos de EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL Y CIERRE.	52
3.3. PROPUESTA METODOLÓGICA FASE I	54
3.3.1. Flujograma para la Dirección de Proyectos en Fundesmag	54
3.3.2. Procedimientos	56
3.3.2.1. Procedimiento para la Iniciación de Proyectos	56
3.3.2.2. Formatos para la Iniciación de Proyectos	59
3.3.2.3. Procedimiento para la Planificación de Proyectos	66
3.3.2.4. Formatos para la Planificación de Proyectos	72
4. CASO DE APLICACIÓN	83
4.1. PROYECTO CASO DE APLICACIÓN	83
4.2. INICIACIÓN DEL CONVENIO	84
4.3. PLANEACIÓN DEL CONVENIO	87
5. CONCLUSIONES	114
6. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXO	118

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos	41
Cuadro 2. Nivel de Cumplimiento respecto a la Guía PMBOK 5ed.....	48
Cuadro 3. Diagnostico Fundesmag con base a la Guía PMBOK® 5ed.	49
Cuadro 4. Actividades Iniciación de Proyectos en Fundesmag.....	58
Cuadro 5. Matriz PODER-INTERÉS	59
Cuadro 6. Matriz Poder- Influencia.....	60
Cuadro 7. Acta de constitución del proyecto	62
Cuadro 8. Lista de interesados	63
Cuadro 9. Registro de interesados.....	64
Cuadro 10. Estrategia de gestión de los interesados.....	65
Cuadro 11. Actividades de Planeación de Proyectos en Fundesmag.....	69
Cuadro 12. Documentación de requisitos	72
Cuadro 13. Matriz de trazabilidad de requisitos	73
Cuadro 14. Enunciado del Alcance del Proyecto	74
Cuadro 15. Estructura de desglose del trabajo (EDT).....	75
Cuadro 16. Diccionario simplificado EDT	76
Cuadro 17. Lista de actividades, secuencia y estimaciones de tiempo y costo	77
Cuadro 18. Presupuesto del proyecto.....	80
Cuadro 19. Identificación y evaluación de los riesgos.....	81
Cuadro 20. Plan de respuesta a los riesgos.....	82
Cuadro 21. Acta de Constitución del Proyecto.....	85
Cuadro 22. Acta de Constitución del Proyecto.....	86
Cuadro 23. Lista de Interesados	87
Cuadro 24. Registro de los Interesados.....	89
Cuadro 25. Priorización de los Interesados	90
Cuadro 26. Clasificación de los Interesados según modelo de Prominencia.....	92

Cuadro 27. Estrategias de Gestión de los interesados	93
Cuadro 28. Documentación de Requisitos	94
Cuadro 29. Matriz de trazabilidad de Requisitos	95
Cuadro 30. Enunciado del Alcance del Proyecto	96
Cuadro 31. Estructura de Desglose del trabajo EDT (WBS)	97
Cuadro 32. Diccionario Simplificado de la EDT	98
Cuadro 33. Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Tiempo y Costo	101
Cuadro 34. Presupuesto del Proyecto	109
Cuadro 35. Identificación y Evaluación de Riesgos	111
Cuadro 36. Plan de Respuesta a Riesgos	113

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Línea cronológica en la Evolución de la Dirección de Proyectos.....	21
Grafica 2. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios.....	29
Grafica 3. Interacciones entre los Grupos de Procesos de un Proyecto	31
Grafica 4. Interacciones entre procesos de la Dirección de Proyectos	32
Grafica 5. Área de Influencia Fundesmag	44
Grafica 6. Mapa de Procesos Fundesmag	45
Grafica 7. Ejes de Acción Fundesmag	45
Grafica 8. Modelo de Prominencia	61
Grafica 9. Red del Proyecto en Project	78
Grafica 10. Diagrama de RED del Proyecto.....	104
Grafica 11. Grafico Base de Costos.....	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de Gantt del Proyecto en Project.....	79
Figura 2. Diagrama de GANTT del Proyecto	105

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista Subdirección Técnica De Programas Y Proyectos	118

RESUMEN

TÍTULO: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA PMBOK® 5° ED, EN LA GERENCIA DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA LA FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO*

AUTORES: OSCAR IVÁN GARZÓN SERRANO; MERLY BELEÑO SEPULVEDA**

PALABRAS CLAVE: Metodología, Gerencia de Proyectos, PMBOK®, Herramientas, Técnicas, Iniciación, Planificación, Seguimiento y Control, Valor Agregado.

CONTENIDO:

Se presenta una propuesta metodológica enfocada en los grupos de procesos de Iniciación y Planificación para la gerencia de proyectos de la Fundación Ecopetrol para el desarrollo del magdalena medio acorde con los requerimientos de la guía PMBOK® 5ed.

Esta Metodología está definida a través de Procedimientos donde se definen las actividades, los responsables, los Formatos donde se deben registrar las evidencias de la aplicación y las Herramientas y Técnicas sugeridas para su implementación.

También se presenta la aplicación de la metodología propuesta en un proyecto específico realizado en la Fundación Ecopetrol para el desarrollo del magdalena medio, donde se evidencia la aplicación de herramientas y técnicas propuestas en la metodología.

La propuesta de implementación está basada en los Grupos de Iniciación y Planificación contemplando la gestión del Alcance, el Tiempo, los Costos, los Riesgos y las partes interesadas de los proyectos con el objeto de poder tener una mejor base para el seguimiento y control de los mismos y además realizar cierres formales registrando las lecciones aprendidas y sistematizando las experiencias.

Esta propuesta metodológica permitirá el fortalecimiento de la Fundación en la gestión de la planeación, el Tiempo y los Costos de los proyectos, así como una mejor trazabilidad, seguimiento y control de los proyectos, aportando valor agregado a todos sus aliados.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.
Director: Edgar Sánchez Gómez.

ABSTRACT

TITLE: METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF PMBOK® 5° ED GUIDE, IN PROYECT MANAGEMENT OF THE PROJECTS DEVELOPED BY FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO**

AUTHORS: Oscar Iván Garzón Serrano; Merly Beleño Sepulveda**

KEY WORDS: Methodology, Project management, PMBOK®, Techniques, tools, Initiation, Planificación, Follow up and Control, Aggregated value .

CONTENS:

A methodological proposal is presented, which is focused on the groups of starting and planning processes for the project management by Fundación Ecopetrol para el desarrollo del magdalena medio according to the requirements of the PMBOK® 5ed. Guide

This methodology is defined by Procedures in which activities, responsible people, formats are defined, and in which the evidences of the application and the tools and suggested techniques for their implementation are registered.

Also, it is presented the application of the proposed methodology in a specific Project developed by Fundación Ecopetrol para el desarrollo del magdalena medio, in which the application of the tools and the proposed techniques is evidenced.

The proposal of implementation is based on the initiation and planning groups, regarding management of reach, time, cost, risks and the interested parties in the process with the purpose of having a better database for the follow up, and control of the processes and , also make formal closures recording lessons learned, and systematizing the experiences,

This methodological proposal will allow the strengthening of the FOUNDATION in the planning management, the time and the cost of the Project, and also a better follow up and control of the projects, providing an aggregated value to all the allies.

* Monography

** Faculty of Physical-chemical Engineering .Especialization in Assesment and proyect management .
Director: Edgar Sánchez Gómez.

INTRODUCCIÓN

Como respuesta a la necesidad de realizar los proyectos de forma coherente, armónica y organizada, para garantizar el cumplimiento del alcance, en el tiempo estipulado y con los recursos asignados, nace la propuesta para la implementación de la guía PMBOK 5° ed., en una metodología para la gerencia de los proyectos que desarrolla la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Magdalena Medio, bajo la premisa que la aplicación de conocimientos, herramientas, técnicas y procedimientos busca aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos. No significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera; la dirección de cada proyecto es la responsable de establecer lo apropiado o no para cada proyecto según su naturaleza,

Para la elaboración de la presente propuesta se propone la Guía del PMBOK 5ed, publicado en el año 2013, como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, en atención a que los procesos detallados de la presente guía proporcionan el estándar según el Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos ANSI, para la Dirección de Proyectos, en la cual se describen conocimientos, herramientas, técnicas y procedimientos y/o “Buenas prácticas” utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso.

En la creación de la presente propuesta se realizó un diagnóstico, acorde con los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la Guía PMBOK 5ed en la parte inicial, y en la elaboración de la metodología se emplean las buenas prácticas para la elaboración de proyectos y se propone el uso de herramientas, procedimientos y técnicas, mediante los parámetros del PMI.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. JUSTIFICACIÓN

La gerencia de proyectos tiene un impacto considerable para el éxito de un proyecto, máxime, en el cumplimiento de los parámetros inicialmente establecidos de alcance, tiempo y recursos.

El PMBOK®, publicado periódicamente por el Project Management Institute – PMI – constituye una herramienta de suma importancia porque presenta los fundamentos básicos y normas de referencia en el ámbito de la gerencia de proyectos, buscando además la unificación de criterios, vocabularios y técnicas relacionadas con el tema.

En nuestro medio, aunque el PMBOK® es medianamente conocido no se cuenta con una metodología que facilite su implementación en las organizaciones, ya que aunque se ha adelantado mucho en el tema de dirección de proyectos no ha sucedido lo mismo en el de gerencia de proyectos, visto este último como una visión integral, de administración y de gestión más que la dirección enfocada principalmente al aspecto técnico.

Para la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Magdalena Medio – FUNDESMAG, es de suma importancia la continua identificación de los requisitos del cliente, la correcta planeación para el cumplimiento del alcance con los recursos asignados y en el tiempo estipulado, como parte de los objetivos estratégicos de la organización.

Fundesmag acorde con su planeación estratégica ha decidido alinearse con las buenas prácticas de la Guía del *PMBOK®* reconociendo que es una herramienta efectiva para mejorar la gestión en la dirección de sus proyectos.

Se espera con la implementación de la Guía del *PMBOK*® que la dirección de los proyectos sea eficiente y eficaz satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas.

1.2. OBJETIVO

1.2.1. Objetivo General

Presentar una Propuesta Metodológica para la implementación de la Guía *PMBOK*® 5° Ed para la FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO que le permita realizar proyectos exitosos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir con base en la Guía *PMBOK*® 5° Ed. los requerimientos de FUNDESMAG acorde con el estado actual en la dirección de los proyectos.
- Presentar propuesta de metodología para la implementación de la Guía *PMBOK*® 5° Ed. que incluya herramientas, técnicas, procedimientos, y Formatos acorde con la planeación estratégica de FUNDESMAG.
- Presentar un caso de ejemplo de aplicación de la metodología propuesta a un proyecto ejecutado por Fundesmag.

1.3. ALCANCE

Esta monografía pretende presentar una propuesta metodológica para la implementación de la Guía *PMBOK*® 5° Ed, en los grupos de procesos de Iniciación y Planeación en la gerencia de proyectos de la Fundación Ecopetrol para el

desarrollo del magdalena medio, sin incluir su implementación y contemplando los siguientes aspectos:

- Marco Referencial de los proyectos que ejecuta la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Magdalena Medio
- Metodología propuesta que incluya herramientas, técnicas, procedimientos y formatos para gestionar los proyectos acorde con la Guía PMBOK® 5° Ed.
- Caso de Aplicación de la metodología en un proyecto específico

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Aunque ha existido alguna especie de administración de proyectos desde el inicio de la civilización, el project management en el sentido moderno lo podemos hallar a partir de 1950.

No obstante vale la pena citar algunos acontecimientos antes de 1910 (dato inicial de donde parte la línea de tiempo presentada en este escrito), que sin duda son ejemplo de la implementación de prácticas de gestión de proyectos en cierto sentido

2570 a.C. Termina la construcción de la Gran Pirámide de Giza

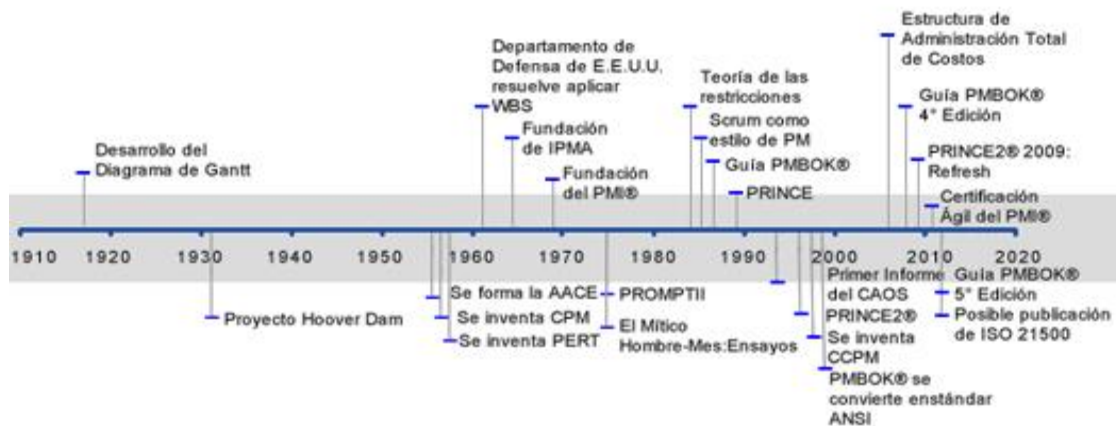
Los faraones construyeron las pirámides y actualmente los arqueólogos todavía discuten acerca de cómo lograron esta hazaña. Registros antiguos muestran que hubo gerentes para cada una de las cuatro caras de la Gran Pirámide, responsables de supervisar su terminación.

Realmente sabemos que hubo algún grado de planificación, ejecución y control implicado en el manejo de este proyecto.

208 a.C. Construcción de la Gran Muralla China

Más tarde aún, otra de las Siete Maravillas del mundo fue construida. Desde la Dinastía Qin (221-206 a.C.), el levantamiento de la Gran Muralla ha sido un proyecto muy grande. De acuerdo a datos históricos, la fuerza de trabajo fue organizada en tres grupos: soldados, gente común y criminales. El Emperador Qin Shihuang ordenó a millones de personas para finalizar este proyecto

Grafica 1. Línea cronológica en la Evolución de la Dirección de Proyectos



Fuente: LÍDER DE PROYECTO. Manual de Administración de Proyecto [en línea] citado 16 de noviembre de 2014 disponible en: <http://www.liderdeproyecto.com/manual>

1917: Desarrollo del Diagrama de Gantt por Henry Gantt (1861-1919)

Uno de los antepasados del project management, Henry Gantt, es muy bien conocido por crear una gráfica de calendarización que lleva su propio nombre, el Diagrama de Gantt. Éste fue una idea radical y una innovación de importancia para todo el mundo en la década de 1920. Uno de sus primeros usos fue en el proyecto Hoover Dam iniciado en 1931. El Diagrama de Gantt todavía se utiliza en la actualidad y constituye una pieza importante de la caja de herramientas de cualquier project manager.

1956: Se forma la American Association of Cost Engineers (ahora AACE International)

Los primeros profesionales de la administración de proyectos y de las especialidades asociadas de planificación y calendarización; estimación de costos, costos y calendarización formaron la AACE en 1956. Ésta ha mantenido el liderazgo de la comunidad profesional para los estimadores de costos, ingenieros de costos, encargados de llevar el calendario, project managers y especialistas en el control de proyectos.

AACE continuó su trabajo pionero en el 2006 cuando lanzó al mercado el primer proceso integrado de gestión de portafolio, programas y proyectos con su Marco de Gestión de Costo Total.

1957: El método de ruta crítica o Critical Path Method (CPM) inventado por Dupont Corporation

Desarrollado por una de las empresas más antiguas de la actualidad y pionera en el desarrollo de innovaciones de todo tipo, Dupont Corporation creó el CPM que es una técnica utilizada para predecir la duración de un proyecto al analizar cuáles secuencias de actividades tienen la menor cantidad de flexibilidad dentro del calendario. Dupont lo diseñó para abordar los procesos complejos de cierre de plantas químicas para actividades de mantenimiento, y una vez que éste concluyera reiniciar las operaciones.

La técnica fue tan exitosa que le ahorró a la corporación 1 millón de dólares en el primer año de su implementación.

1962: El Departamento de Defensa de los Estados Unidos ordena aplicar la Estructura de Desglose de Trabajo (Work Breakdown Structure, WBS)

La EDT o WBS fue creada como parte del proyecto Polaris de misil balístico móvil lanzado desde submarino. Después de realizar el proyecto, el Departamento de Defensa publicó la Estructura de Desglose de Trabajo, ordenando que este procedimiento sea seguido en futuros proyectos de este alcance y tamaño. La WBS es una estructura exhaustiva representada por un árbol jerárquico de entregables y tareas que se necesitan llevar a cabo para poder completar el proyecto. Más tarde adoptada por el sector privado, la WBS se mantiene como una de las herramientas más comunes y efectivas dentro de la administración de proyectos.

1965: Se funda la International Project Management Association (IPMA)

IPMA fue la primera asociación de administración de proyectos en el mundo. Comenzó en Viena, Austria por un grupo a manera de un foro de project managers para generar redes de trabajo y compartir información. Registrada en Zúrich, Suiza y en Nijkerk, Holanda; IPMA es una Confederación que cuenta con más de 50 Asociaciones Nacionales de Gestión de Proyectos. Cuenta con más 40 mil miembros en todos los continentes, en su mayoría localizados en Europa, pero con gran empuje en Latinoamérica los últimos cuatro años.

Desde su nacimiento su visión ha sido promover la administración de proyectos y dirigir el desarrollo de la profesión a través de competencias y conocimiento dentro de un determinado contexto. Hoy en día cuentan con cuatro niveles de certificación.

1969: Nace en los Estados Unidos el Project Management Institute (PMI®)

Cinco voluntarios fundaron el PMI® como una organización profesional sin fines de lucro dedicada a contribuir con el avance de la práctica, ciencia y profesión de administración de proyectos. La Mancomunidad de Pensilvania, E.E.U.U. publicó artículos de incorporación del PMI® en 1969, lo cual significó su inicio oficial. En ese mismo año, el PMI® celebró su primer simposio en Atlanta, Georgia con una asistencia de 83 personas, donde la conferencia estuvo a cargo de Russell Archibald, miembro N° 6 del PMI®; quien impartió Planificar, Calendarizar y Controlar los Esfuerzos de los Trabajadores del Conocimiento.

Desde entonces, el PMI® ha sido muy bien conocido como el creador de la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMBOK®), considerado como una de las herramientas fundamentales en la profesión de project management actualmente. El PMI® ofrece diferentes certificaciones orientadas a proyectos.

1984: Se introduce la Teoría de las Restricciones por el Dr. Eliyahu M. Goldratt en su novela “The Goal” (La Meta)

La Teoría de las Restricciones es una filosofía general de gestión que se orienta a ayudar a las organizaciones continuamente para lograr sus objetivos. El título

proviene de la visión de que cualquier sistema manejable es limitado en el logro de más de su objetivo por un pequeño número de restricciones, y siempre hay al menos una restricción. El proceso de la Teoría de las Restricciones trata de identificar la restricción y reestructurar el resto de la organización alrededor de ésta mediante el uso de 5 Pasos de Enfoque. Los métodos y algoritmos de la Teoría de las Restricciones pasaron a formar parte de la base de la Administración de Proyectos con Cadena Crítica.

1987: Se publica por primera vez la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) por el PMI®

El PMBOK® surge inicialmente como un reporte o intento por documentar y homologar las prácticas e información de administración de proyectos aceptadas. Su primera edición fue publicada en 1996, seguida por otra en el 2000, la siguiente en el 2004 y la cuarta edición en el 2008. Este cuerpo de conocimientos es referencia primordial para todos los vinculados al mundo de los proyectos actualmente y se ha convertido en un estándar global para la industria.

1989: Gestión del Valor Ganado (EVM). Liderazgo concedido al Subsecretario de Defensa para Adquisiciones

Aunque el concepto de valor Ganado ha estado alrededor del ambiente de las fábricas desde los inicios de 1900, éste vino a tomar relevancia como una técnica de project management a finales de 1980 e inicios de 1990. En 1989, la Gestión del Valor Ganado fue elevada al Subsecretario de la Defensa para las Adquisiciones y en consecuencia se incluye a la técnica de EVM como parte esencial de la administración de programa y procuración. En 1991, el Secretario de Defensa de los Estados Unidos, Dick Cheney canceló el Programa de la Marina A-12 Avenger II debido a los problemas de desempeño detectados al aplicar la técnica del valor ganado. El PMBOK® de 1987 tiene un esquema de EVM que posteriormente fue ampliado en otras ediciones.

1989: Se desarrolla el Método de Desarrollo PRINCE a partir de PROMPTII

La Agencia Central de Informática y Telecomunicaciones del Gobierno del Reino Unido, publicó Projects In Controlled Environments (PRINCE) transformándolo en el estándar para todos los proyectos de sistemas de información del gobierno. Una característica en el método original que no se en otros métodos, fue la idea de “asegurar el progreso” desde tres perspectivas separadas pero vinculadas. No obstante, el método PRINCE desarrolló una reputación como una metodología demasiado difícil de manejar, demasiado rígida y solamente aplicable a grandes proyectos, llevándolo a una primera revisión en 1996.

1996: La Agencia Central de Informática y Telecomunicaciones del Gobierno del Reino Unido publica PRINCE2®

Se consideró una actualización de PRINCE para ponerlo acorde a las exigencias y su desarrollo fue contratado, pero asegurado por un comité virtual extendido entre 150 organizaciones europeas. Originalmente desarrollado para proyectos de TI con la finalidad de reducir las excedencias de costos y tiempo; la segunda revisión se hizo más general para que fuese aplicable a cualquier tipo de proyecto.

1997: Se inventa la Dirección de Proyectos con Cadena Crítica (Critical Chain Project Management, CCPM)

Desarrollada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt, la Administración de Proyectos con Cadena Crítica se basa en métodos y algoritmos extraídos de su Teoría de las Restricciones presentada en su novela “La Meta” en 1984. Una red de proyecto de Cadena Crítica mantendrá los recursos con cargas niveladas, pero necesitarán de ellos para ser flexibles en sus tiempos de inicio y cambiar rápidamente entre tareas y cadenas de tareas para mantener todo el proyecto dentro del calendario previsto.

1998: El PMBOK® se convierte en un Estándar ANSI

El Instituto Estadounidense de Estándares Nacionales (American National Standards Institute, ANSI) reconoció al PMBOK® como un estándar. Poco después en ese mismo año El Instituto de Ingenieros Electrónicos y Eléctricos (IEEE) hace lo propio.

2008: El PMI® lanza la 4ª edición del PMBOK®

La cuarta edición continúa la tradición de excelencia del PMI® en materia de administración de proyectos con un estándar que es más fácil de entender y poner en práctica, con mejora en su consistencia y mayor claridad. Esta edición muestra dos nuevos procesos que no habían aparecido en versiones anteriores.

2009: Revisión a fondo de PRINCE2® por la Oficina de Comercio del Gobierno de Reino Unido

Bajo el nombre de PRINCE2® 2009: Refresh, en el verano de 2009 la Oficina de Comercio del Gobierno hizo el método más simple y fácilmente personalizable, atendiendo a una petición común de los usuarios. Con este nuevo PRINCE 2® los componentes pasan a llamarse temas y el libro contiene 7 de éstos. Ahora se consideran 7 procesos. Sólo son descritas 2 técnicas y hay 8 roles diferentes a los 10 que se tenían previamente. Todo esto se hizo para darle a los project managers un mejor conjunto de herramientas para cumplir los proyectos en tiempo, presupuesto y con la calidad apropiada.

2011: Aparición de la nueva credencial del PMI® Agile Certified Practitioner

Con esto el Project Management Institute demostró que no está cerrado a las metodologías ágiles, únicamente a favor de los marcos rígidos donde aunque siempre presentes, los procesos de cambio no son deseados, porque pueden implicar la corrupción del alcance del proyecto.

2012: Aparición de la certificación PRINCE2® Professional

Esta nueva certificación surge de la necesidad de continuar mejorando el nivel de los PRINCE2® Practitioner, quienes tienen la posibilidad de optar por ésta y demostrar a través de una rigurosa evaluación si realmente poseen altas capacidades para ser project managers exitosos que generen valor agregado dentro de sus organizaciones.

2013: El PMI® lanza la 5° edición del PMBOK®

La quinta edición continúa la tradición de excelencia del PMI® en materia de administración de proyectos con un estándar que es más fácil de entender y poner en práctica, con mejora en su consistencia y mayor claridad. Esta edición muestra nuevos procesos para la planificación de la gestión de interesados y controlar la participación de los interesados.

2.2. MARCO TEÓRICO

(Debido a que el presente trabajo de grado se basa exclusivamente en los lineamientos del PMBOK®-5ed., la información plasmada en el marco teórico fue tomada en su totalidad de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI –. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®), quinta edición).

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta Edición proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos.

Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

La Guía del PMBOK® contiene el estándar, reconocido a nivel global y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo.

“Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad.

“Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

“Buenas prácticas” no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.¹

2.2.1. Proyecto. *“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”.²*

2.2.2. Programas. *“Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio.*

Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma”³.

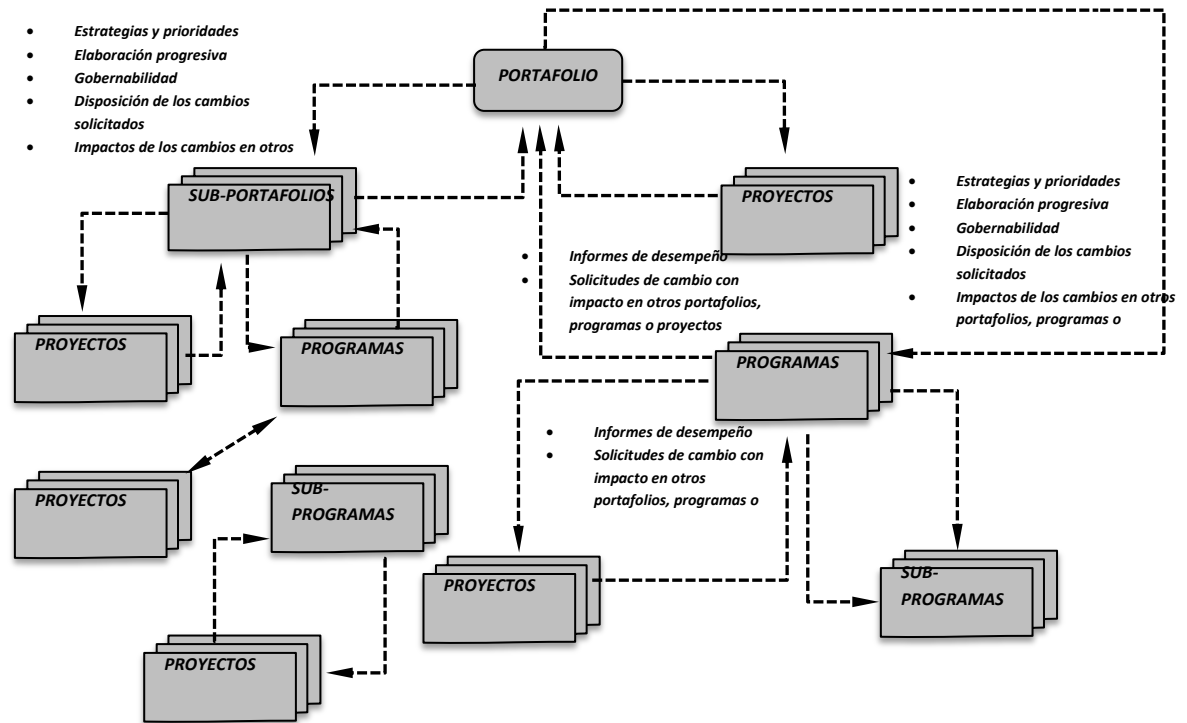
¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta edición [PMI] Pensilvania EE.UU. © 2013

² Ibid

³ Ibid

2.2.3. Portafolios. “Un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos”⁴.

Grafica 2. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios



FUENTE: Elaboración Propia (Basado en la Guía PMBOK® 5ed.)

2.2.4. Dirección de Proyectos. “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente”.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y desarrolla el proyecto;

⁴ Ibid

- *Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados; y*
- *Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:*
 - *Alcance*
 - *Cronograma*
 - *Presupuesto*
 - *Calidad*
 - *Recursos y*
 - *Riesgos.*⁵

2.3. GRUPOS DE PROCESOS SEGÚN LA GUÍA PMBOK® 5ED.

Grupo de Procesos de Inicio: *Consta de aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.*

Grupo de Procesos de Planificación: *Consta de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.*

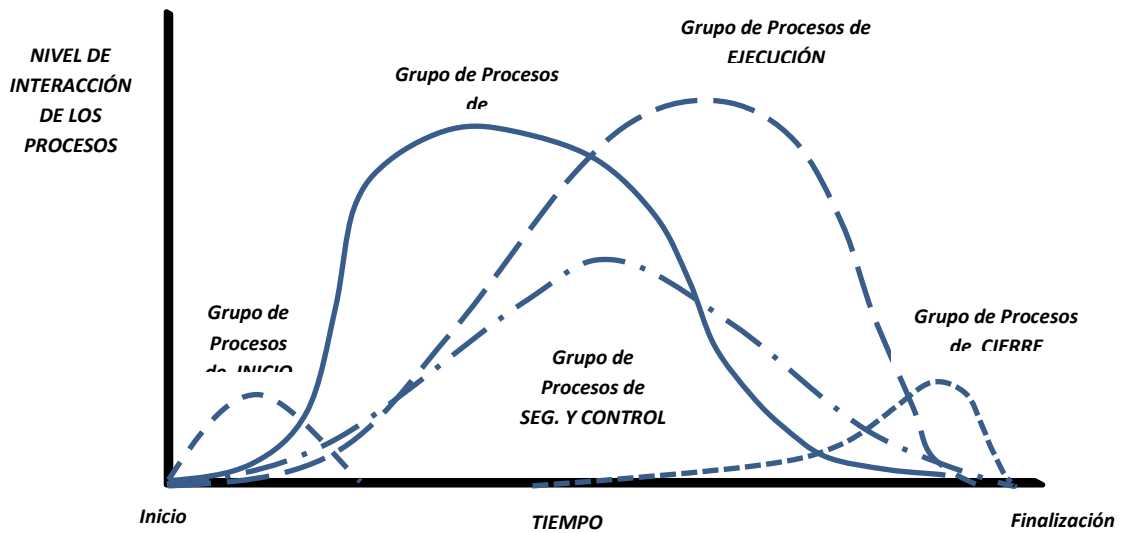
Grupo de Procesos de Ejecución: *Consta de aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.*

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: *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.*

Grupo de Procesos de Cierre: *Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.*

⁵ Ibid

Grafica 3. Interacciones entre los Grupos de Procesos de un Proyecto

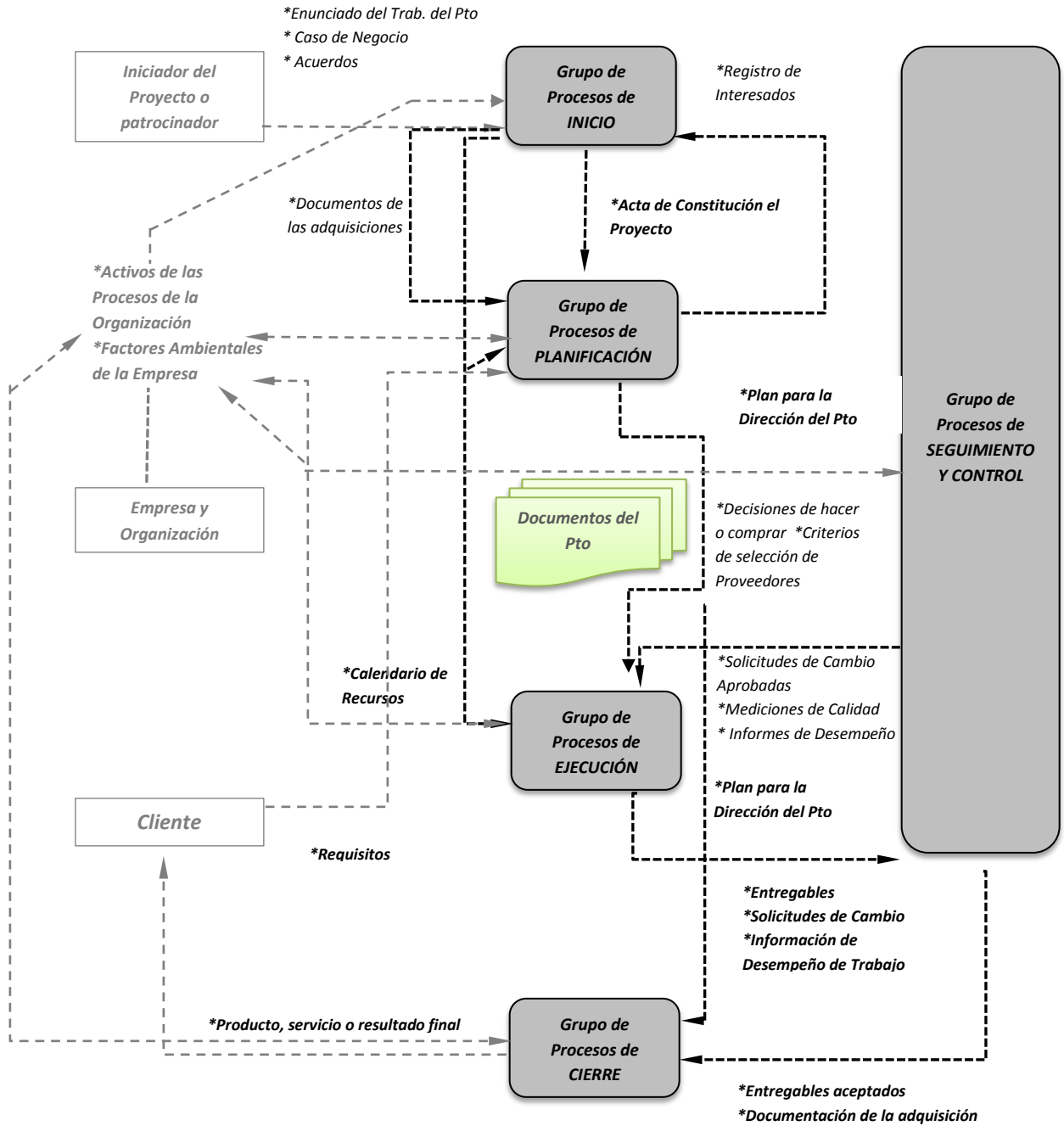


FUENTE: Elaboración Propia (Basado en la Guía PMBOK® 5ed.)

*Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto, subproyecto, o fase del proyecto.*⁶

⁶ Ibid

Grafica 4. Interacciones entre procesos de la Dirección de Proyectos



FUENTE: Elaboración Propia (Basado en la guía PMBOK® 5ed.)

2.4. ÁREAS DE CONOCIMIENTO GUÍA PMBOK®

2.4.1. Gestión de la Integración del proyecto. *“Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”.*

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: *Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.*

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: *Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Las líneas base y planes secundarios integrados del proyecto pueden incluirse dentro del plan para la dirección del proyecto.*

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto: *Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.*

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: *Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.*

Realizar el Control Integrado de Cambios: *Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables,*

activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes.

Cerrar el Proyecto o Fase: Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.⁷

2.4.2. Gestión del Alcance del proyecto. *“Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto”.*

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.*

Validar el Alcance: *Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.*

⁷ Ibid

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.⁸

2.4.3. Gestión del tiempo del proyecto.” La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto”.

Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.

Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.

Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

Controlar el Cronograma: Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

⁸ Ibid

2.4.4. Gestión de los costos del proyecto. *“La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”.*

Planificar la Gestión de los Costos: *Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.*

Estimar los Costos: *Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.*

Determinar el Presupuesto: *Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.*

Controlar los Costos: *Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.⁹*

2.4.5. Gestión de la calidad del proyecto. *“La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye 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”.*

Planificar la Gestión de la Calidad: *Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos*

Realizar el Aseguramiento de Calidad: *Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para*

⁹ Ibid

asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

Controlar la Calidad: *Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.¹⁰*

2.4.6. Gestión de los recursos humanos del proyecto. *“La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto”.*

Planificar la Gestión de los Recursos Humanos: *El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.*

Adquirir el Equipo del Proyecto: *El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.*

Desarrollar el Equipo del Proyecto: *El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.*

Dirigir el Equipo del Proyecto: *El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.*

2.4.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto. *“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la*

¹⁰ Ibid

planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: *El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.*

Gestionar las Comunicaciones: *El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.*

Controlar las Comunicaciones: *El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.¹¹*

2.4.8. Gestión de los riesgos del proyecto. *“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto”.*

Planificar la Gestión de los Riesgos: *El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.*

Identificar los Riesgos: *El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.*

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: *El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.*

¹¹ Ibid

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.¹²

2.4.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto. “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto 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”.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones: El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

Efectuar las Adquisiciones: El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

Controlar las Adquisiciones: El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.

Cerrar las Adquisiciones: El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.¹³

¹² Ibid

¹³ Ibid

2.4.10. Gestión de los interesados del proyecto. *“La Gestión de los Interesados del Proyecto 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.”*

Identificar a los Interesados: *El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.*

Planificar la Gestión de los Interesados: *El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.*

Gestionar la Participación de los Interesados: *El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.*

Controlar la Participación de los Interesados: *El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.*

El Cuadro 1, refleja la correspondencia entre los 47 procesos de la dirección de proyectos con los 5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Los procesos de la dirección de proyectos se muestran en el Grupo de Procesos en el cual ocurre la mayor parte de la actividad.

Cuadro 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de INICIO	Grupo de Procesos de PLANIFICACIÓN	Grupos de Procesos de EJECUCIÓN	Grupos de Procesos de SEG. Y CONTROL	Grupos de Procesos de CIERRE
4. Gestión de INTEGRACIÓN del Proyecto	4.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN del Proyecto	4.2 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 el Proyecto o Fase
5. Gestión del ALCANCE del Proyecto		5.1 PLANIFICAR la Gestión del ALCANCE 5.2 Recopilar REQUISITOS 5.3 DEFINIR el Alcance 5.4 Crear la WBS (EDT)		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 Establecer la SECUENCIA de las Actividades 6.4 Estimar los RECURSOS de las Actividades 6.5 Establecer la DURACIÓN de las Actividades 6.6 Desarrollar CRONOGRAMA		6.7 CONTROLAR el Cronograma del Proyecto	
7. Gestión del COSTO del Proyecto		7.1 PLANIFICAR la Gestión de los COSTOS 7.2 Estimar COSTOS 7.3 Definir PRESUPUESTO		7.4 CONTROLAR los Costos del Proyecto	
8. Gestión de la CALIDAD del Proyecto		8.1 PLANIFICAR la Gestión de la CALIDAD	8.2 Realizar ASEGURAMIENTO de la Calidad	8.3 Realizar CONTROL de 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 los Riesgos 11.4 Realizar el ANÁLISIS CUANTITATIVO de los Riesgos 11.5 Definir los CONTROLES para 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 las PARTES INTERESADAS del Proyecto	13.1 Identificar los INTERESADOS	13.2 PLANIFICAR la Gestión de las PARTES INTERESADAS	13.3 GESTIONAR la PARTICIPACIÓN de los Interesados	13.4 CONTROLAR la PARTICIPACIÓN de los Interesados	

FUENTE: Elaboración Propia (Basado en la guía PMBOK 5ed.)

2.5. FUNDACIÓN ECOPETROL PARA EL DESARROLLO DEL MAGDALENA MEDIO

Es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, organizada bajo las leyes Colombianas de derecho privado como entidad de servicio social, abierta a la comunidad.

FUNDESMAG surge en el año 1986 con el apoyo de su socio fundador ECOPETROL y el comité privado de desarrollo de Barrancabermeja, como una ONG orientada a la promoción del desarrollo social del Magdalena Medio, constituyéndose en una de las más importantes para el apoyo a los proyectos productivos de la región.

En 1989 solo existía la línea crediticia y con el apoyo de la Fundación Carvajal, inició el proceso de capacitación en materia de metodologías de formación, que le permitiría ofrecer el servicio de formación empresarial, iniciando su expansión en la prestación de servicios.

En 1990, se ofrece el programa Empresarios de Servicios, dirigido a Contratistas de ECOPETROL, con la metodología y asesoramiento de la Fundación Carvajal, la universidad de los Andes y la Universidad Javeriana.

En 1991, se da inicio a la consolidación de empresas asociativas en el subsector de transporte, fábrica de escobas, fábrica de bloques, despulpadora de frutas, fábrica maderera, entre otras, en 9 municipios de la región.

En 1993, se emprende el programa de Grupos Solidarios con la adopción de las metodologías concebidas por Acción International, la Fundación Oleoductos de Colombia y la Fundación golfo de Morrosquillo.

Desde 2004, se da inicio al desarrollo de proyectos socio-económicos a nivel local, regional y nacional orientados al fortalecimiento de las comunidades rurales y urbanas del Magdalena Medio, en su actividad económica, su capacidad de autogestión, sostenibilidad y los lazos de solidaridad para mejorar sus ingresos y lograr bienestar social.

En el año 2006 se logró por primera vez la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC ISO 9001 versión 2000 otorgado por ICONTEC, logrando más adelante en el mes de julio de 2012 la certificación al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional bajo los lineamientos de la norma NTC OHSAS 18001:2007 y en el mes de octubre del mismo año en Gestión Ambiental bajo los lineamientos de la norma ISO 14001:2004

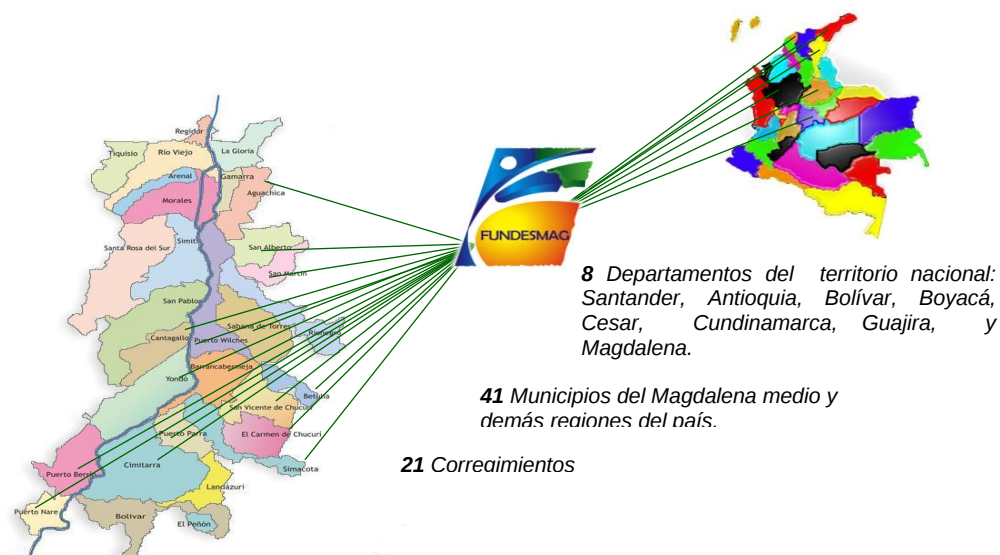
La FUNDACIÓN cuenta con tres sedes en la ciudad de Barrancabermeja y hace presencia en el Corregimiento El Centro de Barrancabermeja, y en cinco municipios como son: Yondo, Sabana de Torres, San Vicente de Chucuri, Puerto Wilches y Aguachica.

Su área de influencia comprende el Magdalena Medio Colombiano con sus corregimientos y veredas, pero podrá extender su accionar a todo el territorio nacional donde su socio fundador lo requiera.

La representación legal de la FUNDACIÓN ECOPETROL para el Desarrollo del Magdalena Medio es asumida por la dirección ejecutiva.

FUNDESMAG, es una fundación de utilidad común, sin fines de lucro, organizada bajo las leyes colombianas del derecho privado como entidad de servicio social, abierta a la comunidad sin distinción de ninguna naturaleza, cumpliendo con la responsabilidad social y económica de las comunidades, grupos y personas de escasos recursos, estimulando y facilitando la iniciativa y participación de estos sectores en la solución de sus propios problemas.

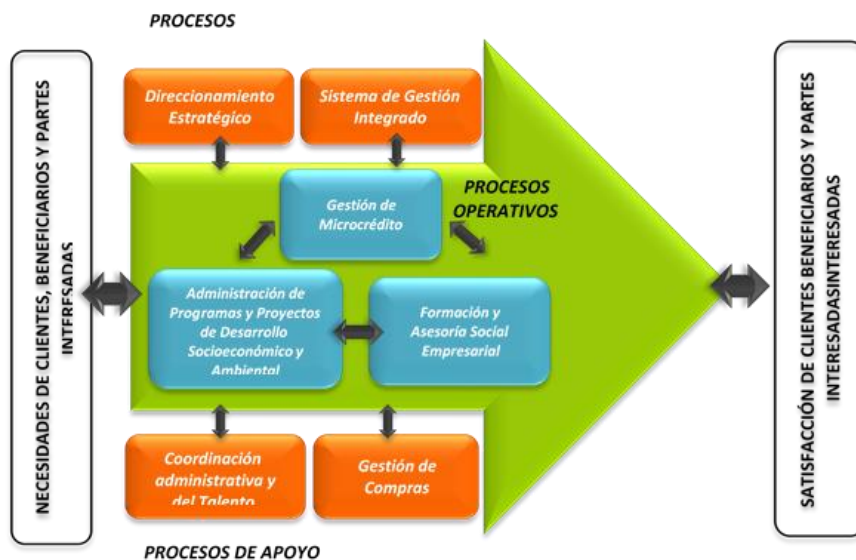
Grafica 5. Área de Influencia Fundesmag



FUENTE: Fundesmag

- **Propósito:** Alcanzar el desarrollo sostenible de las comunidades.
- **Visión:** En 2020 FUNDESMAG es reconocida como la Fundación líder en procesos de desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de las comunidades de la región y el país.
- **Misión:** Trabajamos por la calidad de vida y el desarrollo sostenible de la región y el país, a través de procesos de autogestión de las comunidades y la responsabilidad social de las empresas e instituciones.

Grafica 6. Mapa de Procesos Fundesmag



FUENTE: Fundesmag

Grafica 7. Ejes de Acción Fundesmag



FUENTE: Fundesmag

3. PROPUESTA METODOLÓGICA

3.1. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN FUNDESMAG

Para la elaboración de la Propuesta metodológica es necesario realizar un diagnóstico que nos permitirá identificar como está la Fundación en la Gerencia de Proyectos respecto a la Guía PMBOK® 5ed.

Este diagnóstico se realizó en modalidad de entrevista como se evidencia en el ANEXO 1, posteriormente se validó con el equipo el porcentaje de cumplimiento de la guía PMBOK® 5ed. para cada proceso de los cinco respectivos Grupos de Procesos Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre, arrojando los siguientes resultados en porcentajes de cumplimiento:

A. Grupo de Procesos de INICIO-----20%

4.1 Acta de Constitución del Proyecto	10%
13.1 Identificar los Interesados	30%

B. Grupo de Procesos de PLANIFICACIÓN-----33%

4.2 Plan para la Dirección del Proyecto	0,0%
5.1 Planificar la Gestión del Alcance	0,0%
5.2 Recopilar Requisitos	0,0%
5.3 Definir el Alcance	40%
5.4 Crear la WBS (EDT)	0,0%
6.1 Planificar la Gestión del Cronograma	30%
6.2 Definir las Actividades	30%
6.3 Establecer la Secuencia de las Actividades	0,0%
6.4 Estimar los Recursos de las Actividades	30%
6.5 Establecer la Duración de las Actividades	30%
6.6 Desarrollar Cronograma	20%
7.1 Planificar la Gestión de los Costos	50%

7.2 Estimar Costos	70%
7.3 Definir Presupuesto	90%
8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	50%
9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	70%
10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	70%
11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos	20%
11.2 Identificar los Riesgos	20%
11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos	20%
11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos	0,0%
11.5 Definir los Controles para los Riesgos	50%
12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	70%
13.2 Planificar la Gestión de las Partes Interesadas	40%

C. Grupos de Procesos de EJECUCIÓN-----56%

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	80%
8.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	40%
9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	50%
9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	50%
9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto	70%
10.2 Gestionar las Comunicaciones	50%
12.2 Efectuar las Adquisiciones	80%
13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	30%

D. Grupos de Procesos de SEG. Y CONTROL-----38%

4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	50%
4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	30%
5.5 Validar el Alcance	10%
5.6 Controlar el Alcance	20%
6.7 Controlar el Cronograma del Proyecto	50%
7.4 Controlar los Costos del Proyecto	60%
8.3 Realizar Control de la Calidad	40%
10.3 Controlar las Comunicaciones	50%
11.6 Controlar los Riesgos	30%
12.3 Controlar las Adquisiciones	50%
13.4 Controlar la Participación de los Interesados	30%

E. Grupos de Procesos de CIERRE-----50%

4.6 CERRAR el Proyecto o Fase	50%
12.4 CERRAR las Adquisiciones	50%

A continuación se detalla el nivel de cumplimiento actual de la Guía PMBOK 5ed, en la Dirección de Proyectos en la Fundación Ecopetrol para el desarrollo del Magdalena Medio.

Cuadro 2. Nivel de Cumplimiento respecto a la Guía PMBOK 5ed.

ESCALA	NIVEL	Prioridad de Intervención
Entre 00% y 35%	MUY BAJO	1
Entre 36% y 50%	BAJO	2
Entre 51% y 75%	MEDIO	3
Entre 76% y 90%	ALTO	4
Entre 91% y 100%	MUY ALTO	5

Cuadro 3. Diagnostico Fundesmag con base a la Guía PMBOK® 5ed.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos									
	Grupo de Procesos de INICIO	20%	Grupo de Procesos de PLANIFICACIÓN	33%	Grupos de Procesos de EJECUCIÓN	56%	Grupos de Procesos de SEG. Y CONTROL	38%	Grupos de Procesos de CIERRE	50%
4. Gestión de INTEGRACIÓN del Proyecto	37%	10%	4.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN del Proyecto	4.2 PLAN para la Dirección del Proyecto	4.3 DIRIGIR Y GESTIONAR el Trabajo del Proyecto	80%	4.4 MONITOREAR Y CONTROLAR el Trabajo del Proyecto	50%	4.6 CERRAR el Proyecto o Fase	50%
							4.5 Realizar el CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS	30%		
5. Gestión del ALCANCE del Proyecto	12%			5.1 PLANIFICAR la Gestión del ALCANCE			5.5 VALIDAR el Alcance	10%		
				5.2 Recopilar REQUISITOS						
				5.3 DEFINIR el Alcance						
				5.4 Crear la WBS (EDT)				20%		
6. Gestión del TIEMPO del Proyecto	27%			6.1 PLANIFICAR la Gestión del CRONOGRAMA			6.7 CONTROLAR el Cronograma del Proyecto	50%		
				6.2 Definir las ACTIVIDADES						
				6.3 Establecer la SECUENCIA de las Actividades						
				6.4 Estimar los RECURSOS de las Actividades						
				6.5 Establecer la DURACIÓN de las Actividades						
				6.6 Desarrollar CRONOGRAMA						
7. Gestión del COSTO del Proyecto	68%			7.1 PLANIFICAR la Gestión de los COSTOS			7.4 CONTROLAR los Costos del Proyecto	60%		
				7.2 Estimar COSTOS						
				7.3 Definir PRESUPUESTO						

CUADRO 3: Diagnostico Fundesmag con base a la Guía PMBOK® 5ed. (Continuación)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos									
	Grupo de Procesos de INICIO	20%	Grupo de Procesos de PLANIFICACIÓN	33%	Grupos de Procesos de EJECUCIÓN	56%	Grupos de Procesos de SEG. Y CONTROL	38%	Grupos de Procesos de CIERRE	50%
8. Gestión de la CALIDAD del Proyecto	43%		8.1 PLANIFICAR la Gestión de la CALIDAD	50%	8.2 Realizar ASEGURAMIENTO de la Calidad	40%	8.3 Realizar CONTROL de la Calidad	40%		
9. Gestión de los RECURSOS HUMANOS del Proyecto	60%		9.1 Planificar la Gestión de los RECURSOS HUMANOS	70%	9.2 ADQUIRIR el Equipo del Proyecto	50%				
					9.3 DESARROLLAR el Equipo del Proyecto	50%				
					9.4 DIRIGIR el Equipo del Proyecto	70%				
10. Gestión de las COMUNICACIONES del Proyecto	57%		10.1 PLANIFICAR la Gestión de las COMUNICACIONES	70%	10.2 GESTIONAR las Comunicaciones	50%	10.3 CONTROLAR las Comunicaciones	50%		
11. Gestión de los RIESGOS del Proyecto	23%		11.1 PLANIFICAR la Gestión de los RIESGOS	20%			11.6 CONTROLAR los Riesgos	30%		
			11.2 IDENTIFICAR los Riesgos	20%						
			11.3 Realizar el ANÁLISIS CUALITATIVO de los Riesgos	20%						
			11.4 Realizar el ANÁLISIS CUANTITATIVO de los Riesgos	0%						
			11.5 Definir los CONTROLES para los Riesgos	50%						
12. Gestión de las ADQUISICIONES del Proyecto	63%		12.1 PLANIFICAR la Gestión de las ADQUISICIONES	70%	12.2 EFECTUAR las Adquisiciones	80%	12.3 CONTROLAR las Adquisiciones	50%	12.4 CERRAR las Adquisiciones	50%
13. Gestión de las PARTES INTERESADAS del Proyecto	33%	13.1 Identificar los INTERESADOS	30%	13.2 PLANIFICAR la Gestión de las PARTES INTERESADAS	40%	13.3 GESTIONAR la PARTICIPACIÓN de los Interesados	30%	13.4 CONTROLAR la PARTICIPACIÓN de los Interesados	30%	

Una vez realizado el Diagnostico se evidencia los Grupos de Procesos a Intervenir:

Grupos de Procesos: Los Grupos de Proceso de Inicio y Planeación, presentan los menores porcentajes de implementación con un nivel MUY BAJO.

Áreas de Conocimiento: Las áreas de conocimiento con menor porcentaje de implementación están relacionadas con la Gestión del Alcance (MUY BAJO) , Gestión del Tiempo (MUY BAJO), Gestión de Riesgos (MUY BAJO) y Gestión de las partes interesadas (MUY BAJO). Si bien en la gestión de costos (MEDIO) se le da una gran importancia aún se presentan falencias en la estimación real de los costos de los Proyectos.

3.2. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA PMBOK® 5ED. EN FUNDESMAG

Con base en el anterior diagnostico se presentará una propuesta metodológica para la implantación del Guía PMBOK® 5ed en Fundesmag en dos fases, con el objeto de poder gestionar el cambio que representa para el área de Programas y proyectos la implementación de las directrices establecidas por la PMOK 5 ed. en la gerencia de proyectos de Fundesmag.

3.2.1. FASE I: Grupo de Procesos de INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Para la implementación de esta Fase se plantea el siguiente esquema:

- a. Elaboración del Diagrama de Flujo del área de Programas y Proyectos
- b. Definición de Acta de Constitución del Proyecto
- c. Procedimientos y Formatos para Gestionar los Interesados

- Registro de Interesados: Internos y externos a favor o en contra, expectativas, Interés, poder, etc.
 - Priorización de los Interesados
 - Estrategias de Gestión (*Comunidad, Aliado, Procesos Internos, etc.)
- d. Validación del Alcance del Proyecto
- Documentación de Requisitos
 - Matriz de Trazabilidad de Requisitos
 - Enunciado del Alcance del Proyecto
- e. Definición EDT (WBS)
- f. Elaboración del diccionario simplificado de la WBS
- g. Propuesta modelo de Cronograma
- Lista de Actividades
 - Secuencia de Actividades
 - Red del Proyecto
 - Estimación de la Duración de actividades
 - Elaboración del Cronograma en Project
- h. Propuesta modelo de Presupuesto
- Estimación de los costos de las actividades
 - Elaboración de Presupuesto por Etapas
 - Gráfico de línea Base de Costos
- i. Análisis de Riesgos preliminares
- Identificación, valoración y priorización de Riesgos
 - Plan de respuesta a los Riesgos

3.2.2. FASE II: Grupo de Procesos de EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL Y CIERRE. Una vez la Fundación haya madurado la Primera Fase, se procederá con la implementación de las áreas de conocimiento restantes en los Grupos de Procesos de Ejecución seguimiento y Control y Cierre. Las áreas de conocimiento a implementar en la Fase II son las siguientes:

- Gestión de la Integración
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de las Adquisiciones

3.3. PROPUESTA METODOLÓGICA FASE I

3.3.1. Flujograma para la Dirección de Proyectos en Fundesmag

Grafico 8: Flujograma

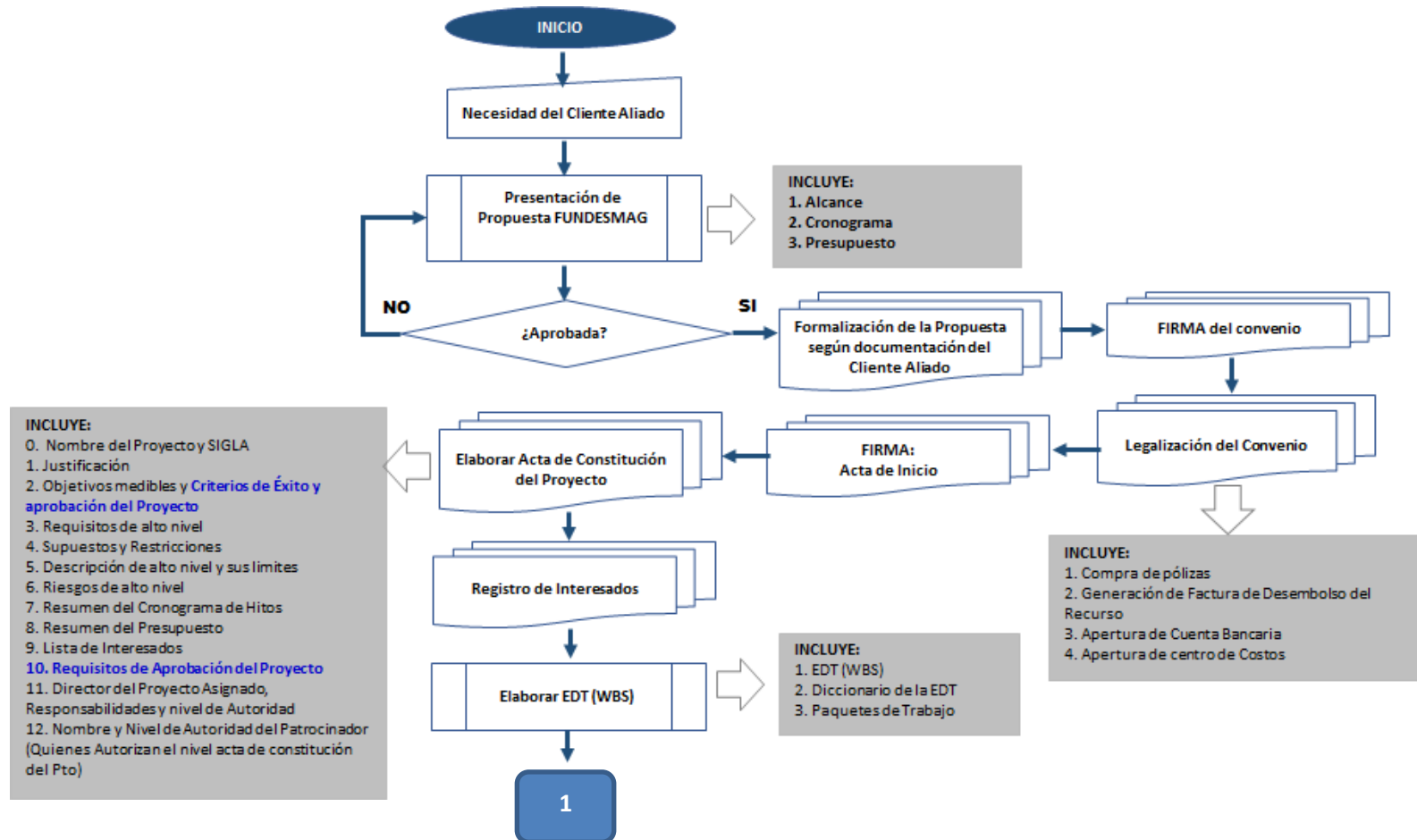
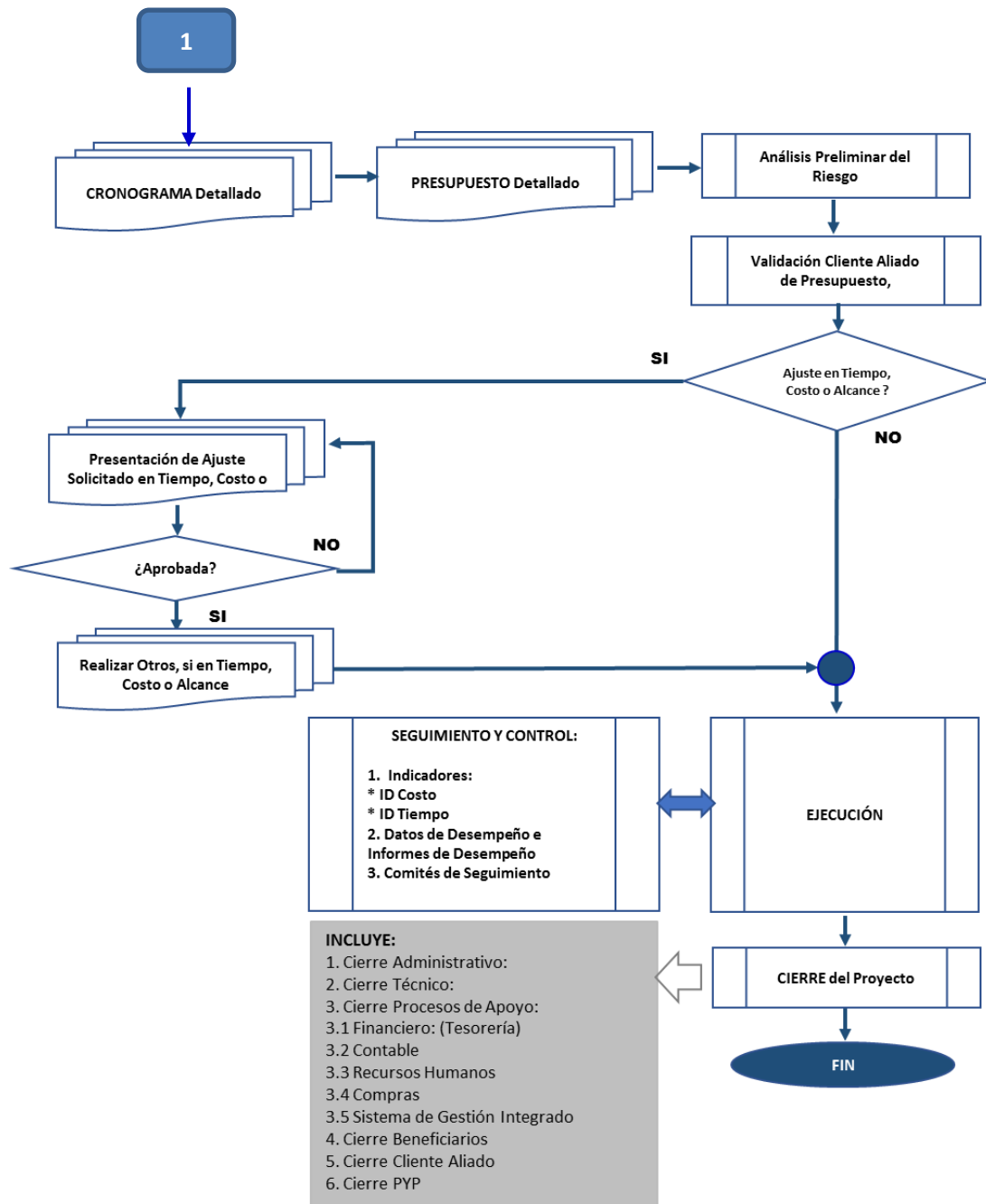


Grafico 8. Flujograma (Continuación)



FUENTE: Elaboración Propia.

3.3.2. Procedimientos

3.3.2.1. Procedimiento para la Iniciación de Proyectos

Objetivo: Definir las actividades y los responsables para iniciar los proyectos en Fundesmag.

Alcance: Aplica para todos los proyectos realizados en Fundesmag, con cualquier cliente aliado.

a. Términos y Definiciones:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Consta de aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase
- **Acta de Constitución del Proyecto:** Proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- **Gestión de los interesados del proyecto:** La Gestión de los Interesados del Proyecto 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.

- **Identificar a los Interesados:** proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

b. Documentos Aplicables:

- Guía PMBOK® 5ed
- FORMATO Acta de Constitución del Proyecto
- FORMATO Matriz PODER-INTERÉS
- FORMATO Matriz PODER-INFLUENCIA
- FORMATO Matriz INFLUENCIA-IMPACTO
- FORMATO Modelo de PROMINENCIA
- FORMATO Registro de los Interesados
- FORMATO Estrategias de gestión de los interesados

c. Responsable: El responsable de este procedimiento es el Director del Proyecto asignado.

d. Descripción del Proceso

El inicio de Proyectos en Fundesmag abarca desde la Firma del Convenio hasta definir las estrategias de Gestión de los interesados. Implica las siguientes actividades:

Cuadro 4. Actividades Iniciación de Proyectos en Fundesmag

Actividad	Herramientas y Técnicas
1. Firma del Convenio: Firma del convenio por las partes interesadas.	
2. Compra de pólizas de Cumplimiento y de calidad: Gestión ante el proceso de Jurídica y Compras de la adquisición de las Pólizas de cumplimiento y Calidad acorde con el valor del Convenio.	
3. Generación de factura de desembolso del Recurso: Gestión con el proceso de Contabilidad de la gestión de la factura por valor del convenio, para gestionar el desembolso del recurso por parte del cliente aliado.	
4. Apertura de Cuenta Bancaria: Gestión con el proceso de Tesorería de la apertura de la cuenta bancaria del convenio a través de un memorando.	
5. Apertura de Centro de Costos: Gestión con el proceso de Contabilidad de la apertura del centro de costos del convenio a través de un memorando.	
6. Firma de Acta de Inicio: Firma por parte del Representante de la Fundación y el Cliente aliado.	
7. Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto: Elaboración del acta incluyendo los siguientes aspectos: • Nombre del Proyecto y SIGLA • Justificación • Objetivos medibles y Criterios de Éxito y aprobación del Proyecto • Requisitos de alto nivel • Supuestos y Restricciones • Descripción de alto nivel y sus límites • Riesgos de alto nivel • Resumen del Cronograma de Hitos • Resumen del Presupuesto • Lista de Interesados • Requisitos de Aprobación del Proyecto • Director del Proyecto Asignado, Responsabilidades y nivel de Autoridad • Nombre y Nivel de Autoridad del Patrocinador (Quienes Autorizan el nivel acta de constitución del Proyecto)	7.1 Juicio de Expertos: Objetivo: Evaluar las entradas que se usan para elaborar el acta de constitución del proyecto Incluye: • Otros procesos dentro de la organización • Interesados, incluidos clientes y patrocinadores • Contratistas y Proveedores • Consultores y/o asesores 7.2 Técnicas de Facilitación Objetivo: Guiar el desarrollo del acta de constitución del proyecto. Incluye: • Tormentas de ideas • Resolución de conflictos • Solución de problemas y • Gestión de reuniones

Actividad	Herramientas y Técnicas
8. Análisis de los Interesados: Recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. El análisis de los interesados contempla: A. Identificar a todos los interesados potenciales del proyecto B. Analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar y clasificarlos para definir una estrategia de aproximación C. Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.	7.1 Matriz de poder/interés, que agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad ("poder") y su nivel de preocupación ("interés") con respecto a los resultados del proyecto; 7.2 Matriz de poder/influencia, que agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad ("poder") y su participación activa ("influencia") en el proyecto; 7.3 Matriz de influencia/impacto, que agrupa a los interesados basándose en su participación activa ("influencia") en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto ("impacto"); 7.4 Modelo de prominencia, que describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada).

3.3.2.2. Formatos para la Iniciación de Proyectos

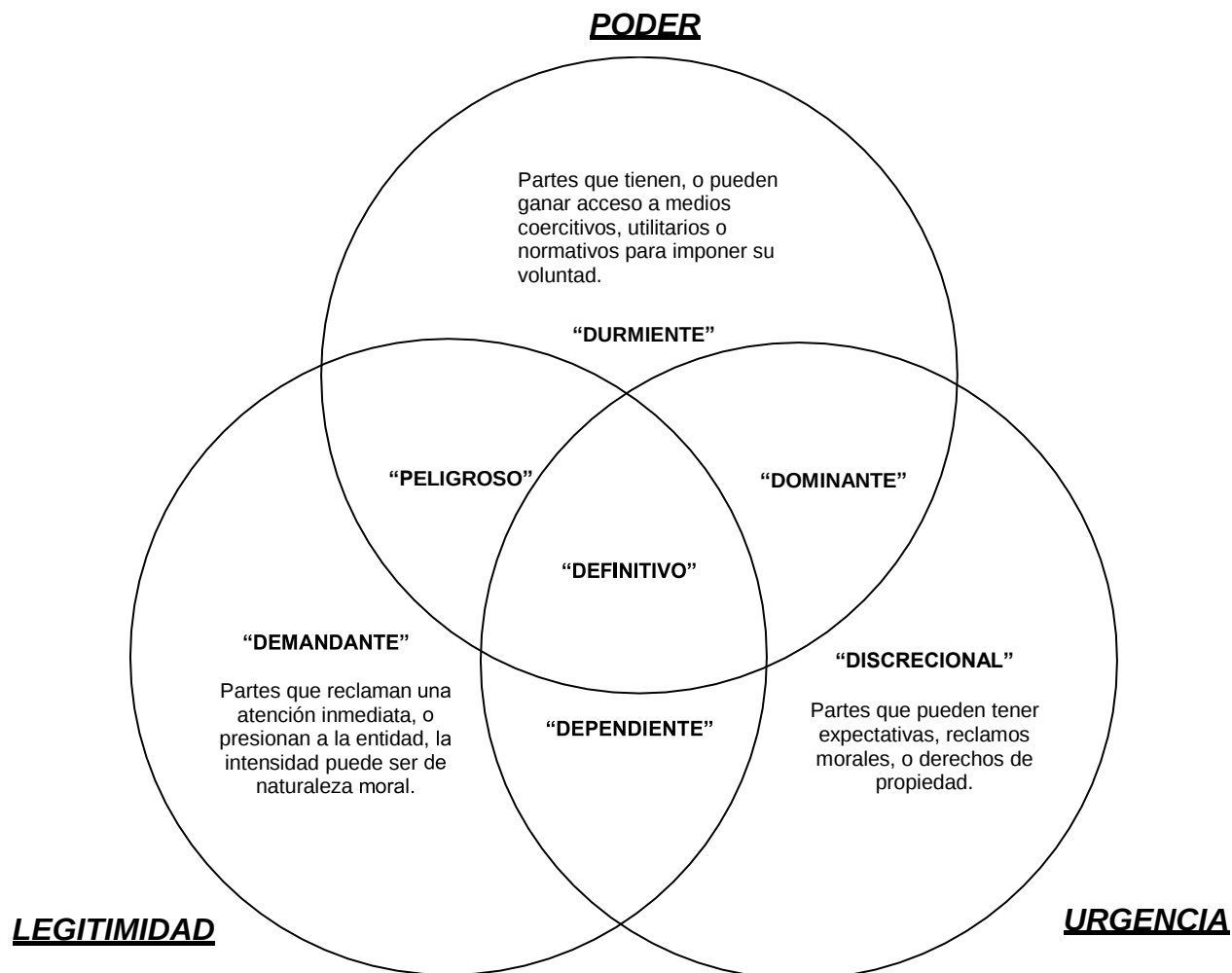
Cuadro 5. Matriz PODER-INTERÉS

		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
	A FAVOR	ESTRATEGIA A: Construir una coalición		ESTRATEGIA: Mantener la situación ideal
	NORMAL		ESTRATEGIA: Ganar construyendo sobre una coalición	
	EN CONTRA	ESTRATEGIA A: Dejarlo solo		ESTRATEGIA: Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión

Cuadro 6. Matriz Poder- Influencia

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	ESTRATEGIA: Trabajar con ellos	ESTRATEGIA: Trabajar para él.
	BAJA	ESTRATEGIA: Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo.	ESTRATEGIA: Mantenerlos informados y nunca ignorarlos.

Grafica 8. Modelo de Prominencia



PODER: Capacidad de Imponer su voluntad

URGENCIA: Necesidad de Atención Inmediata

LEGITIMIDAD: Su participación es apropiada o pertinente

Cuadro 7. Acta de constitución del proyecto



FUND-PYP-F-01

V:001

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y			
PROYECTOS:			
ELABORADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS		
1. JUSTIFICACIÓN			
2. OBJETIVOS MEDIBLES Y CRITERIOS DE ÉXITO RELACIONADOS (Criterios de Aceptación de los entregables)			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CRITERIO DE ÉXITO		
3. REQUISITOS DE ALTO NIVEL			
4. RESTRICCIONES			
5. SUPUESTO			
6. DESCRIPCIÓN DE ALTO NIVEL Y SUS LIMITES			
7. RIESGOS DE ALTO NIVEL			
7.1 RIESGOS NEGATIVOS (Amenazas del Proyecto)			
ÁREA	RIESGO		
7.2 RIESGOS POSITIVOS (Oportunidades del Proyecto)			
ÁREA	RIESGO		
8. RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS			
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA		
9. RESUMEN DEL PRESUPUESTO			
CONCEPTO	VALOR		
TOTAL LINEA BASE	\$ 0.00		
TOTAL PRESUPUESTO	#¡REF!		
10. LISTA DE INTERESADOS			
ROL GENERAL	PARTE INTERESADA		
11. REQUISITOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO (En que Consiste el Éxito del Proyecto)			
11. QUIEN CERTIFICA LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO			
NOMBRE	CARGO	ENTIDAD	
11.2 QUIEN FIRMA EL ACTA DE CIERRE			
NOMBRE	CARGO	ENTIDAD	
12. DIRECTOR DEL PROYECTO ASIGNADO, RESPONSABILIDADES Y NIVEL DE AUTORIDAD			
NOMBRE:	NIVELES DE AUTORIDAD:		
REPORTA A:			
SUPERVISA A:			
13. NOMBRE Y NIVEL DE AUTORIDAD DEL PATROCINADOR			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA

Cuadro 8. Lista de interesados



FUND-PYP-F-02

V:001

LISTA DE INTERESADOS

[illegible]

Cuadro 9. Registro de interesados



FUND-PYP-F-03

V:001

REGISTRO DE INTERESADOS

[illegible]

Cuadro 10. Estrategia de gestión de los interesados



FUND-PYP-F-04
V:001

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
ELABORADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS
PARTE INTERESADA	INTERÉS EN EL PROYECTO	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

3.3.2.3. Procedimiento para la Planificación de Proyectos

Objetivo: Definir las actividades y los responsables para realizar la Planeación de proyectos en Fundesmag.

Alcance: Aplica para todos los proyectos realizados en Fundesmag, con cualquier cliente aliado.

Términos y Definiciones:

- **Grupo de Procesos de Planificación:** *Consta de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.*
- **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:** *Definir el Alcance es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.*
- **Crear la WBS/EDT:** *Crear la EDT es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.*
- **Definir las Actividades:** *Definir las Actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.*

- **Secuenciar las Actividades:** *Secuenciar las Actividades es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.*
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** *Estimar los Recursos de las Actividades es el proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.*
- **Estimar la Duración de las Actividades:** *Estimar la Duración de las Actividades es el proceso de establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar actividades individuales con los recursos estimados.*
- **Desarrollar el Cronograma:** *Desarrollar el Cronograma es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.*
- **Estimar los Costos:** *Estimar los Costos es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.*
- **Determinar el Presupuesto:** *Determinar el Presupuesto es el proceso de sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada.*
- **Planificar la Gestión de los Riesgos:** *Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.*

- **Identificar los Riesgos:** *Identificar los Riesgos es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.*
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** *Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.*
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** *Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.*
- **Planificar la Gestión de los Interesados:** *Planificar la Gestión de los Interesados es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.¹⁴*

Documentos Aplicables:

- Guía PMBOK® 5ed
- FORMATO Documentación de Requisitos
- FORMATO Matriz de Trazabilidad de Requisitos
- FORMATO Enunciado del Alcance
- FORMATO EDT (WBS)
- FORMATO Diccionario Simplificado de la EDT (WBS)
- FORMATO Lista de Actividades, secuencia y estimaciones de Tiempo y Costo
- Modelo Cronograma (Project)

¹⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta edición [PMI] Pensilvania EE.UU. © 2013

- FORMATO Presupuesto del Proyecto
- FORMATO Identificación y Evaluación de Riesgos
- FORMATO Plan de Respuesta a Riesgos

Responsable: El responsable de este procedimiento es el Director del Proyecto asignado.

Descripción del Proceso

La Etapa de Planeación de los Proyectos en Fundesmag se realizará en su Primera Fase incluyendo los procesos para la gestión del Alcance, Tiempo, Costo y un Análisis preliminar de Riesgos. Implica las siguientes actividades:

Cuadro 11. Actividades de Planeación de Proyectos en Fundesmag

Actividad/Descripción	Herramientas y Técnicas
1. Recopilar Requisitos: Consiste en describir los requisitos Funcionales, No Funcionales y de Calidad de las partes interesadas iniciando por el CLEINTE ALIADO y la Comunidad, con sus respectivos Criterios de Aceptación.	1. FORMATO Documentación de Requisitos
2. Definir el Alcance: En reunión de equipo de proyecto, tanto el equipo de proyecto como el Cliente Aliado revisarán la Declaración del Alcance preliminar, el cual servirá como base. Si el Convenio lo amerita se deberá validar el alcance con la comunidad.	1. FORMATO Enunciado del Alcance
3. Crear la WBS/EDT: El EDT del proyecto será estructurado de acuerdo a la herramienta de descomposición, identificándose primeramente los principales entregables, que en el proyecto actúan como Etapas. * Identificado los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales nos permiten conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del entregable.	1. FORMATO EDT (WBS) 2. SmartArt en la Categoría Jerarquía: Herramienta de Excel 3. Programa WBS Chart Pro: Permite una fácil diagramación y manejo de los entregables del proyecto.
4. Elaborar del Diccionario de la EDT (WBS): Es en base a la información del WBS que se elaborará el Diccionario WBS, para lo cual se hace una descripción breve de cada paquete de trabajo en formato Diccionario de la EDT (WBS).	1. FORMATO Diccionario Simplificado de la EDT (WBS)
5. Verificación del Alcance: Al término de elaboración de cada entregable, éste debe ser presentado a la Subdirección Técnica de Programas y Proyectos, el cual se encargará de aprobar o presentar las observaciones del caso. Si el entregable es aprobado, es enviado al Cliente Aliado.	1. FORMATO Enunciado del Alcance

Actividad/Descripción	Herramientas y Técnicas
6. Definir las Actividades: Por cada entregable definido en el WBS del proyecto se identifica cuáles son las actividades que permitirán el término del entregable. Para tal caso se da un código, nombre y alcance de trabajo, zona geográfica, responsable y tipo de actividad, para cada actividad del entregable. * Inicialmente definimos el secuenciamiento de las actividades por cada entregable.	1. FORMATO Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Recursos
7. Secuenciar las Actividades: Definimos la Secuencia de Actividades, para elaborar la Red del Proyecto en base a los entregables del proyecto.	1. FORMATO Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Recursos
8. Estimar los Recursos de las Actividades: * En base a los entregables y actividades que se han identificado para el proyecto se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos	1. FORMATO Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Recursos
9. Estimar la Duración de las Actividades: El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad: * Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad. * En cambio si el tipo de recurso es material o maquinas, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.	1. FORMATO Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Recursos
10. Desarrollar el Cronograma: Con base a: * Identificación y Secuenciamiento de Actividades. * Red del Proyecto. * Estimación de Recursos y Duraciones. Se desarrolla el Cronograma realizando los siguientes pasos: 1. Exportamos los entregables del proyecto. 2. Ingresamos las actividades de los entregables del proyecto. 3. Ingresamos las actividades repetitivas del proyecto, y los hitos. 4. Definimos el calendario del proyecto. 5. Damos propiedades a las actividades 6. Secuenciamos las actividades y los entregables del proyecto. El Cronograma es validado con el Cliente Aliado, el cual debe aprobar el documento para proseguir con el proyecto.	1. Programa Project
11. Controlar El Cronograma: Dentro de la Gestión del Proyecto, se deben identificar los entregables: Informe Mensual de Avance, así como las Reuniones de Seguimiento. Es mediante estos informes y reuniones que podemos controlar el Cronograma del proyecto.	1. Programa Project
12. Estimar los Costos: Se estima los costes del proyecto en base al tipo de estimación por presupuesto y definitiva. Esto se realiza en la planificación del proyecto y es responsabilidad del Director del Proyecto, y aprobado por el Cliente Aliado.	1. FORMATO Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Recursos

Actividad/Descripción	Herramientas y Técnicas
13. Determinar el Presupuesto: Se elabora el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión del proyecto. Este documento es elaborado por el Director del Proyecto y, revisado por la Subdirección Técnica de Programas y Proyectos y aprobado por el Cliente Aliado.	1. FORMATO Presupuesto
14. Controlar el Presupuesto: Se evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando a la Subdirección Técnica de Programas y Proyectos los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto (alcance, tiempo y costo). Si el impacto es Muy Alto sobre El Presupuesto, se presentará un informe explicativo al Cliente Aliado y se evaluará la posibilidad de realizar un otrosí en Costo.	1. FORMATO Presupuesto
15. Identificar los Riesgos: Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	1. Juicio de Expertos: * Representante del Cliente Aliado * Comunidad y usuarios. * Otros Directores de Proyectos y * Equipo de proyecto 2. Archivos históricos de proyectos
16. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Evaluar probabilidad e impacto y Establecer ranking de importancia	1. Matrices de Probabilidad, Impacto y Severidad 2. Niveles de Tolerancia.
17. Planificar la Respuesta a los Riesgos: Definir respuesta a riesgos Planificar ejecución de respuestas.	1. Juicio de Expertos: * Representante del Cliente Aliado * Comunidad y usuarios. * Otros Directores de Proyectos y * Equipo de proyecto 2. Archivos históricos de proyectos

3.3.2.4. Formatos para la Planificación de Proyectos

Cuadro 12. Documentación de requisitos



FUND-PYP-F-05

V:001

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
ELABORADO POR:		CIUDAD:	
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS	
OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO: Definir con claridad los objetivos del negocio y del proyecto para permitir la trazabilidad de éstos.			
REQUISITOS FUNCIONALES: Describir procesos del negocio, información, interacción con el producto, etc.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
REQUISITOS NO FUNCIONALES: DESCRIBIR REQUISITOS TALES COMO NIVEL DE SERVICIO, RENDIMIENTO, SEGURIDAD, ADECUACIÓN, ETC.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
REQUISITOS DE CALIDAD: DESCRIBIR REQUISITOS RELATIVOS A NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD, O LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FACTORES RELEVANTES DE CALIDAD.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES DE ACEPTAR EL PROYECTO.			
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		

Cuadro 13. Matriz de trazabilidad de requisitos



FUND-PYP-F-06

V:001

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
ELABORADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO									SIGLAS
IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS					TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				
CODIGO	DESCRIPCION DEL REQUISITO	SOLICITADO POR	CRITERIOS DE ACEPTACION	TIPO / CLASIFICACIÓN	PRIORIDAD	INCLUÍDO EN [Entregable WBS]	RESPONSABLE	ESTADO	OBSERVACIONES/ RESPUESTA

Cuadro 14. Enunciado del Alcance del Proyecto



FUND-PYP-F-07

V:001

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
PREPARADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES PRINCIPALES	
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DETALLADA

SUPUESTOS / DEPENDENCIAS

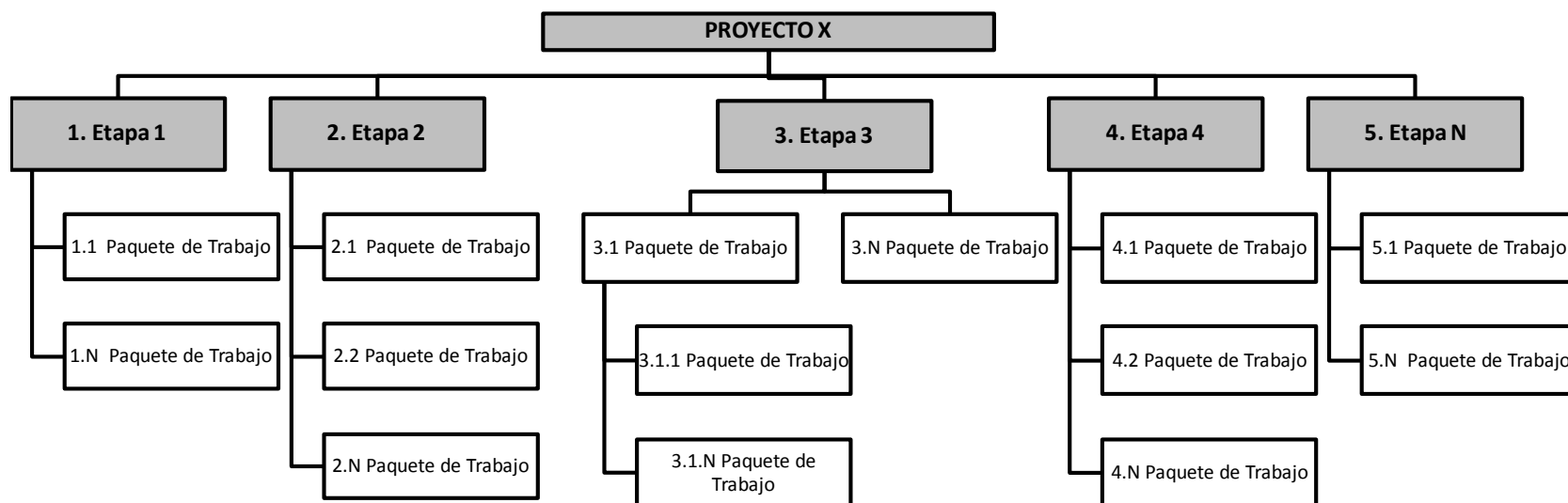
EXCLUSIONES (FUERA DEL ALCANCE DEL PROYECTO)

RESTRICCIONES O CONSIDERACIONES ESPECIALES

Cuadro 15. Estructura de desglose del trabajo (EDT)

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
PREPARADO POR:		CIUDAD:	
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS	



Cuadro 16. Diccionario simplificado EDT



FUND-PYP-F-09
V:001

DICCIONARIO SIMPLIFICADO EDT

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:				
PREPARADO POR:				CIUDAD:

1. Etapa 1	1.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
1.N	1.N	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
2. Etapa 2	2.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	2.2	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	2.N	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
3. Etapa 3	3.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	3.1.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	3.1.N	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
4. Etapa 4	4.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	4.2	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	4.N	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
Etapa N	N.1	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
	N.N	Paquete de Trabajo	DESCRIPCIÓN	
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	

N: Representa la cantidad de Etapas o Paquetes de Trabajo que requiera el Proyecto.



LISTA DE ACTIVIDADES, SECUENCIA Y ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO

V:001

77

Grafica 9. Red del Proyecto en Project

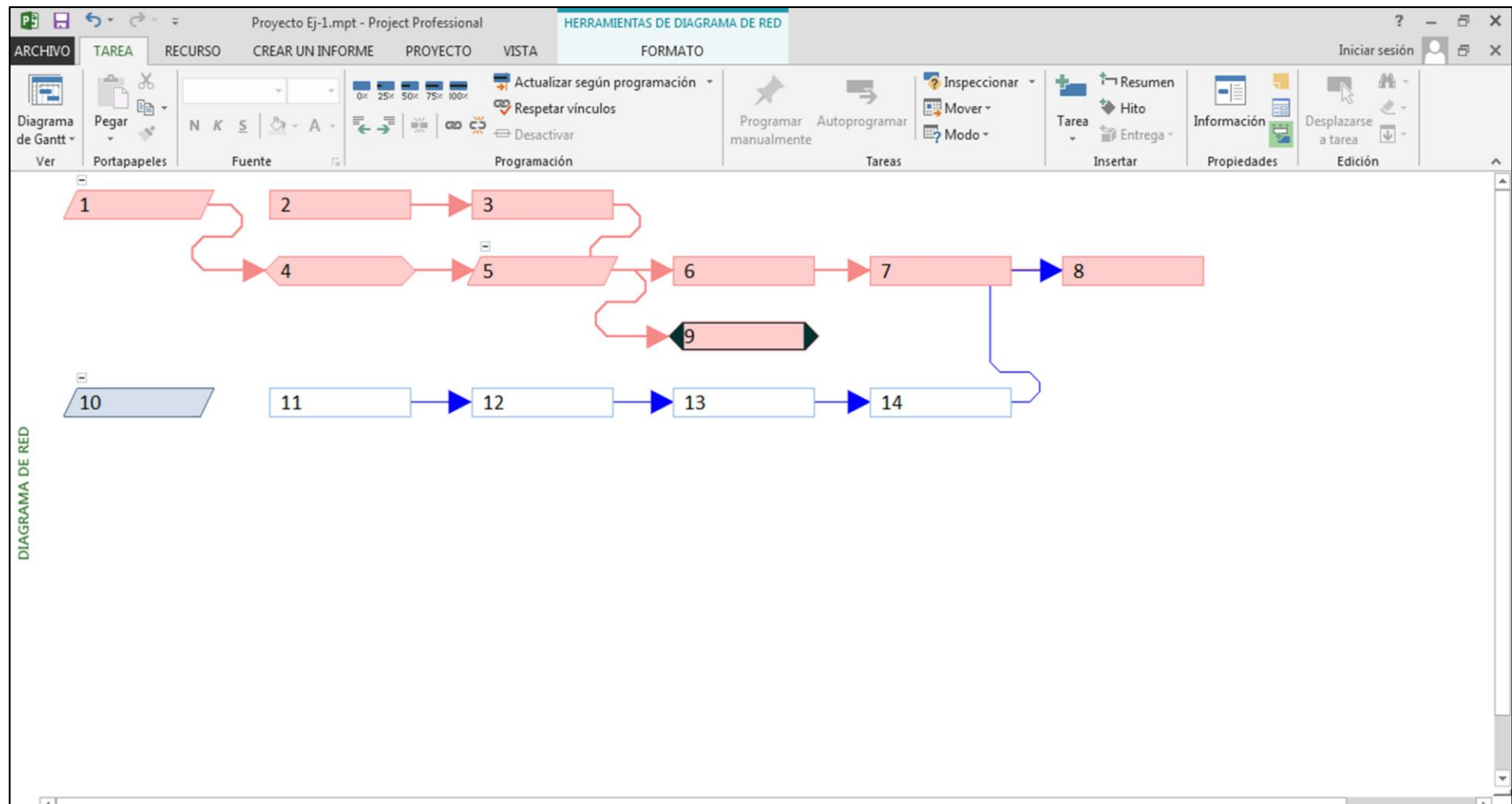
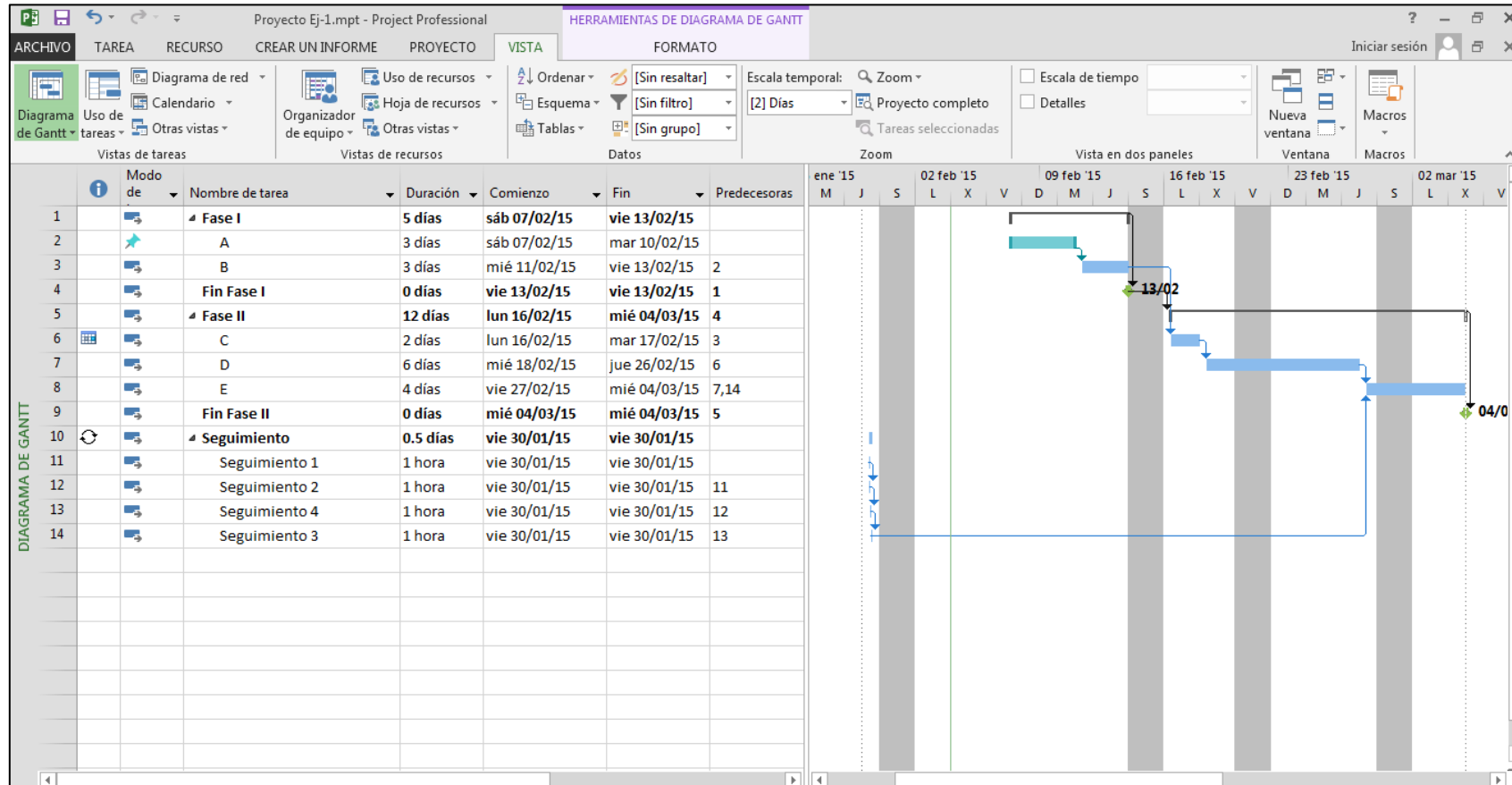


Figura 1. Diagrama de Gantt del Proyecto en Project



Cuadro 18. Presupuesto del proyecto



FUND-PYP-F-11
V:001

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

SUBDIRECTORA TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		
PREPARADO POR:		CIUDAD:

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS

ACTIVIDAD	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	VALOR ESTIMADO
INICIACIÓN (ETAPA I)		
ETAPA I		\$ 0
PLANEACIÓN (ETAPA II)		
ETAPA II		\$ 0
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO Y CONTROL (ETAPA III-IV)		
ETAPA III-IV		\$ 0
CIERRE (ETAPA V)		
ETAPA V		\$ 0
TOTAL DE ETAPAS		
Reserva de contingencia		
Reserva Administrativa		
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		\$ 0

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (Curva de presupuesto vs Etapas del Proyecto)

ETAPA	Presupuesto (Millones de Pesos)
I	\$ 0.00
II	\$ 0.00
III-IV	\$ 0.00
V	\$ 0.00

Cuadro 19. Identificación y evaluación de los riesgos



FUND-PYP-F-12

V:001

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS			
PREPARADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLA

RANGO	ESCALA DE PROBABILIDAD	OCURENCIA
1	Muy bajo	1% al 19%
2	Bajo	20% al 39%
3	Medio	40% al 59%
4	Alto	60 al 79%
5	Muy Alto	80% al 100%

RANGO	ESCALA DE IMPACTO	TIEMPO (ATRASSO EN MESES)	DIAS HABILES
1	Muy Bajo	menor 5%	1 a 7
2	Bajo	(6% al 10%)	8 a 14
3	Medio	(11% al 15%)	15 a 21
4	Alto	(16% al 20%)	22 a 28
5	Muy Alto	mayor 21%	mayor de 29 días

RANGO	ESCALA DE IMPACTO	COSTOS	MILLONES \$
1	Muy Bajo	menor o igual 1%	menor \$1292298
2	Bajo	(Mayor 1% y Hasta 3%)	mayor \$1.292.208 hasta \$ 3.876.624
3	Medio	(Mayor 3% y Hasta 7%)	mayor \$3.876.624 hasta \$9.045.457
4	Alto	(Mayor 7% y Hasta 10%)	mayor \$9.045.457 hasta \$12.922.082
5	Muy Alto	Mayor 10%	mayor \$12.922.082

SEVERIDAD PROBABILIDAD-IMPACTO COSTO

TIMEPO / COSTO		IMPACTO				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY
PROBABILIDAD		1	2	3	4	5
MUY BAJO	1	1	2	3	4	5
BAJO	2	2	4	6	8	10
MEDIO	3	3	6	9	12	15
ALTO	4	4	8	12	16	20
MUY ALTO	5	5	10	15	20	25

ESCALA DE TOLERANCIA COSTO

16 al 25	INTOLERABLE
9 al 15	ALTO
5 al 8	MODERADO
1 al 4	TOLERABLE

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	TIEMPO			COSTOS		
						IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA	IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA

Cuadro 20. Plan de respuesta a los riesgos



FUND-PYP-F-13
V:001

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			
PREPARADO POR:		CIUDAD:	

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLA

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	Ordenados de forma decreciente Intolerable, Alto, Medio, Tolerable Evitar, Mitigar, Transferir, Aceptar						
						TIEMPO						
						IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

4. CASO DE APLICACIÓN

4.1. PROYECTO CASO DE APLICACIÓN

Una vez propuesta la metodología, aplicó al convenio ambiental DHS-5212054, el cual está caracterizado de la siguiente manera:

- **OBJETO:**

Contribuir mediante estrategias de información y formación, a la capacitación de las comunidades del área de influencia de los campos de la Superintendencia de operaciones del Río (Casabe y Yarigui Cantagallo) en aspectos relacionados con el manejo y conservación del medio ambiente.

- **Municipios Intervenidos:**

Cantagallo, Puerto Wilches, Sabana de Torres y Yondo

- **PATROCINADOR:** Para efectos de la presente monografía se denominará CLIENTE ALIADO.

- **PRESUPUESTO:** \$112.365.935

- **PLAZO:** Ocho (08) meses

- **FECHA DE INICIACIÓN:** 26-DIC-2013

- **FECHA DE TERMINACIÓN:** 21-AGO-2014

A continuación se procede a aplicar los procedimientos con las herramientas y técnicas en los formatos creados para la propuesta.

4.2. INICIACIÓN DEL CONVENIO

Una vez firmado el convenio y el acta de inicio por las partes interesadas se procede a realizar la etapa de iniciación del Proyecto la cual consta de:

- Definición de Acta de Constitución del Proyecto
- Procedimientos y Formatos para Gestionar los Interesados
 - Registro de Interesados: Internos y externos a favor o en contra, expectativas, Interés, poder, etc.
 - Priorización de los Interesados
 - Estrategias de Gestión (*Comunidad, Aliado, Procesos Internos, etc.)

a. Elaboración del Acta de Constitución del Convenio

Este documento se elabora involucrando las partes interesadas del Proyecto con el objeto de establecer un inicio y de unos límites del proyecto bien definidos, crear un registro formal del proyecto el cual debe como mínimo registrar la siguiente información:

- Nombre del Proyecto y SIGLA
- Justificación
- Objetivos medibles y Criterios de Éxito y aprobación del Proyecto
- Requisitos de alto nivel
- Supuestos y Restricciones
- Descripción de alto nivel y sus límites
- Riesgos de alto nivel
- Resumen del Cronograma de Hitos
- Resumen del Presupuesto
- Lista de Interesados
- Requisitos de Aprobación del Proyecto
- Director del Proyecto Asignado, Responsabilidades y nivel de Autoridad

- Nombre y Nivel de Autoridad del Patrocinador (Quienes Autorizan el nivel acta de constitución del Proyecto)

A continuación se anexa Acta de Constitución para el Convenio DHS-5212054 diligenciada.

Cuadro 21. Acta de Constitución del Proyecto



FUNDACIÓN COPETROL
Para el Desarrollo del Magdalena Medio

FUND-PYP-F-01
V:001

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER			
SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
ELABORADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.			DHS 5212054
1. JUSTIFICACIÓN			
La presente propuesta surge para dar cumplimiento a la misión educativa de nuestro CLIENTE ALIADO, quien busca generar espacios a través de los cuales se incentive a las personas a participar proactivamente en la conservación del medio ambiente y aprender a definir un aprovechamiento de los recursos naturales sin perjuicio del medio ambiente, direccionando una convivencia en armonía con el medio que los rodea. De igual manera nuestro CLIENTE ALIADO dentro del PMA estable en sus alcances el apoyo y la sensibilización de estos temas, razón por la cual es de gran importancia para la superintendencia el jalonamiento de programas enmarcados en la cultura ambiental y el cuidado de especies.			
2. OBJETIVOS MEDIBLES Y CRITERIOS DE ÉXITO RELACIONADOS (Criterios de Aceptación de los entregables)			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		CRITERIO DE ÉXITO	
Capacitar a 720 estudiantes pertenecientes a 24 escuelas educativas ubicadas en los municipios de Cantagallo departamento del Cesar, Sabana de Torres y Puerto Wilches departamento de Santander y Yondó departamento de Antioquia.		Aprobación del Informe Final por parte del cliente: Incluye: Entrega de Certificados	
Realizar un (1) taller de 16 horas sobre el manejo y conservación del medio ambiente compuesto 8 módulos de 2 horas cada uno para cada escuela.		Aprobación del Informe Final por parte del cliente: Incluye: Evidencias Fotográficas y Certificados por Escuela	
Concluir el proyecto en el plazo solicitado por el cliente ocho (8) Meses		Concluir el proyecto desde el 26 de Diciembre de 2013 hasta el 21 de Agosto de 2014.	
Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de \$129.220.825,25		No exceder el presupuesto del proyecto.	
3. REQUISITOS DE ALTO NIVEL			
La Entidad ejecutora (FUNDESMAG) tiene los siguientes requisitos: * Cumplir con los acuerdos acordados en el preámbulo del convenio. * Desembolso oportuno de los recursos económicos.			
Patrocinador del proyecto (Cliente Aliado) tiene los siguientes requisitos: * Legalización del convenio (compra de pólizas de cumplimiento y buen manejo del anticipo), apertura cuenta bancaria. * El Taller de capacitación ambiental deberán ser desarrollados en un plazo no menor de 16 horas lectivas. * Entregar un (1) informe mensual de avance físico y presupuestal de las actividades realizadas y sus anexos, el cual será revisado y aprobado por EL CLIENTE ALIADO * Asistir a las reuniones de seguimiento * Entregar un Documento Final, que contenga las memorias de las actividades realizadas, los resultados alcanzados, y el material elaborado durante las capacitaciones.			
4. RESTRICCIONES			
* El desarrollo de los talleres solo se podrá implementar en las escuelas seleccionadas por el cliente aliado * Los talleres se desarrollarán dentro de cada institución educativa * Los horarios de los talleres estarán dentro del calendario y horario escolar avalado por los docentes de cada curso * Cada grupo seleccionado por escuela no podrá exceder el numero de 30 alumnos * El desarrollo del convenio cuenta con un plazo de ejecución de siete (7) meses contados a partir de la firma del acta de inicio para este caso el 26 de Diciembre de 2014 con * El presupuesto asignado para la ejecución del proyecto no podrá ser superior al estimado en el contrato.			
5. SUPUESTO			
* Se contará con la disponibilidad de un espacio dentro del calendario y horario escolar * Habrá continuidad escolar durante el primer semestre del año * Se contará con el numero de estudiantes estimados para el desarrollo de los talleres en cada escuela			
6. DESCRIPCIÓN DE ALTO NIVEL Y SUS LÍMITES			
El proyecto de capacitación consiste en capacitar 720 estudiantes pertenecientes a 24 escuelas educativas ubicadas en los municipios de Cantagallo departamento del Cesar, Sabana de Torres y Puerto Wilches departamento de Santander y Yondó departamento de Antioquia en el manejo y conservación del medio ambiente a través de talleres de 8 módulos por cada escuela. Cada escuela recibirá un taller de 8 módulos (2 Horas por módulo) compuesto por tres temáticas ambientales: TEMA 1: MEDIDAS DE PREVENCIÓN, MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Módulo 1. El Ecosistema: Módulo 2. Los recursos naturales Módulo 3. Problemática ambiental Módulo 4. Normatividad ambiental TEMA 2: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES Módulo 5. Sensibilización ambiental: Módulo 6. Formulación de proyectos: TEMA 3: PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Modulo 7. Participación ciudadana: Módulo 8. Socialización de proyectos			

Cuadro 22. Acta de Constitución del Proyecto



FUND-PYP-F-01
V:001

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
ELABORADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

7. RIESGOS DE ALTO NIVEL	
7.1 RIESGOS NEGATIVOS (Amenazas del Proyecto)	
ÁREA	RIESGO
ALCANCE	1. Inasistencia a los talleres por parte de los estudiantes
ALCANCE	2. Cancelación por parte de las instituciones educativas a los talleres programados
TIEMPO	3. Atrasos en la legalización de documentos para la firma del convenio
TIEMPO-ADQUISICIONES	4. Los materiales de los cursos no sean entregados en la fecha correspondiente, originando retrasos en la entrega de material a los participantes.
COSTO	5. Los informes mensuales no son aprobados por el CLIENTE ALIADO, retrasándose el pago del servicio.
COSTO	6. Los costos del proyecto no deben exceder al presupuesto presentado en la propuesta, caso contrario, estos serán asumidos por el proveedor de
CALIDAD	7. Los cursos de capacitación no consigan cumplir los resultados esperados por el cliente, indicados en la propuesta presentada.
INTERESADOS	8. Poca Aceptación del Proyecto por parte del Comunidad Beneficiaria
7.2 RIESGOS POSITIVOS (Oportunidades del Proyecto)	
ÁREA	RIESGO
CALIDAD	1. El desarrollo de los cursos permita ofrecer y desarrollar otros cursos de capacitación en temáticas ambientales al CLIENTE ALIADO.

8. RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
1. Inicio del Proyecto	26 de Diciembre de 2013
2. Convocatoria e inscripción de estudiantes	Del 20 de Enero al 20 de Febrero del 2014
3. Talleres de capacitación en manejo y conservación del medio ambiente	Del 24 de Febrero al 20 de Julio del 2014
4. Entrega de informes de avance físico y presupuestal	Los primeros cinco (5) días de cada mes
5. Comités de seguimiento	Ultima semana de cada mes para los meses 1, 3, 5 y 7 del proyecto
6. Entrega de certificados	Del 21 de Julio al 31 de Julio del 2014
7. Fin del Proyecto	21 de Agosto de 2014

9. RESUMEN DEL PRESUPUESTO		
CONCEPTO	VALOR	
1. Costos Operativos	Honorarios del docente, alquiler de equipos audiovisuales, transporte del docente, viáticos, refrigerios, papelería, honorarios coordinador del proyecto	\$ 91,860,000.00
2. Gastos Administrativos	Soporte contable y tesorería, soporte de compras, soporte talento humano, líder financiero y análisis del riesgo, soporte de sistemas, mensajería, soporte jurídico y de contratación.	\$ 10,818,838.00
3. Visibilidad	Libretas, agenda, lapiceros, llaveros, cachuchas	\$ 9,687,097.00
TOTAL LINEA BASE		\$ 112,365,935.00
4. Reserva de contingencia		\$ 11,236,593.50
5. Reserva Administrativa		\$ 5,618,296.75
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 129,220,825.25

10. LISTA DE INTERESADOS	
ROL GENERAL	PARTE INTERESADA
1. PATROCINADOR	CLIENTE ALIADO
2. EQUIPO DEL PROYECTO: Subdirectora Técnica de PYP	Marcela Pereira Vásquez
3. EQUIPO DEL PROYECTO: Director(a) Proyecto	Merly Beleño Sepúlveda
4. EQUIPO DEL PROYECTO: Facilitador	Gilberto Espinel Giraldo
5. PROCESO INTERNO: Comunicaciones	Edson Torres
6. PROCESO INTERNO: Compras	Claudia Atencia
7. PROCESO INTERNO: Jurídica	Carlos Payares
8. PROCESO INTERNO: Sistemas	José D. Pulgarín
9. PROCESO INTERNO: Contabilidad	Alix Acevedo
10. PROCESO INTERNO: Tesorería	Maira Galván
11. DOCENTES y/o Directores de Grupo	Profesores de las Escuelas
12. ESTUDIANTES	Estudiantes de las Comunidades

11. REQUISITOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO (En que Consiste el Éxito del Proyecto)	
*Suscripción del acta de finalización y liquidación del convenio	
*Calificación de la encuesta de satisfacción del cliente con un puntaje igual o superior a los 95 puntos.	
11.1 QUIEN CERTIFICA LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO	11.2 QUIEN FIRMA EL ACTA DE CIERRE
NOMBRE	NOMBRE
CARGO	CARGO
ENTIDAD	ENTIDAD
Ana Méndez López	Ana Méndez López
Gestora Social CLIENTE ALIADO	Gestora Social CLIENTE ALIADO
CLIENTE ALIADO	CLIENTE ALIADO

12. DIRECTOR DEL PROYECTO ASIGNADO, RESPONSABILIDADES Y NIVEL DE AUTORIDAD			
NOMBRE:	Merly Beleño Sepúlveda	NIVELES DE AUTORIDAD:	
REPORTA A:	Cliente Aliado	Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto.	
SUPERVISA A:	Marcela Patricia Pereira Vásquez		

13. NOMBRE Y NIVEL DE AUTORIDAD DEL PATROCINADOR			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Cliente Aliado	Cliente Aliado	Gestoría Social	26/12/2013

Cuadro 23. Lista de Interesados



FUND-PYP-F-02
V:001

LISTA DE INTERESADOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
ELABORADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.			DHS 5212054
ROL GENERAL		PARTE INTERESADA	
1. PATROCINADOR o Aportantes		1. CLIENTE ALIADO	
2. EQUIPO DEL PROYECTO		2. Subdirectora Técnica de PYP: Marcela Pereira Vásquez	
		3. Director(a) Proyecto: Merly Beleño Sepúlveda	
		4. Facilitador: Gilberto Espinel Giraldo	
		5. Comunicaciones: Edson Torres	
		6. Compras: Claudia Atencia	
		7. Jurídica: Carlos Payares	
		8. Sistemas: José D. Pulgarín	
		9. Contabilidad: Alix Acevedo	
		10. Tesorería: Maira Galván	
		11. Profesores de las Escuelas	
3. INTERMEDIARIOS		12. Estudiantes de las Comunidades	
4. USUARIOS o beneficiarios			

4.3. PLANEACIÓN DEL CONVENIO

Para la Planeación del Convenio, se procede a realizar los siguientes procesos:

- a. Gestión de los Interesados
 - Registro de los interesados
 - Priorización de los Interesados
 - Estrategias de Gestión de los interesados
- b. Validación del Alcance del Proyecto
 - Documentación de Requisitos
 - Matriz de Trazabilidad de Requisitos
 - Enunciado del Alcance del Proyecto
- c. Definición EDT (WBS)
- d. Elaboración del diccionario simplificado de la WBS
- e. Propuesta modelo de Cronograma

- Lista de Actividades
 - Secuencia de Actividades
 - Red del Proyecto
 - Estimación de la Duración de actividades
 - Elaboración del Cronograma en Project
- f. Propuesta modelo de Presupuesto
- Estimación de los costos de las actividades
 - Elaboración de Presupuesto por Etapas
 - Gráfico de línea Base de Costos
- g. Análisis de Riesgos preliminares
- Identificación, valoración y priorización de Riesgos
 - Plan de respuesta a los Riesgo

Cuadro 24. Registro de los Interesados



FUND-PYP-F-03

V:001

REGISTRO DE INTERESADOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez									
ELABORADO POR:		ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda							CIUDAD:	Barrancabermeja	
NOMBRE DEL PROYECTO								SIGLAS			
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.								DHS 5212054			
IDENTIFICACIÓN					EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN			
NOMBRE	EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	FASE DE MAYOR	INFLUENCIA POTENCIAL	INTERNO/ EXTERNO	APOYO/NEUTRAL APOSITOR	
CLIENTE ALIADO	CLIENTE ALIADO	Barrancabermeja	Patrocinador	Extensión 48924 clientealiado@gmail.com	Que el Proyecto se ejecute cumpliendo con el Alcance, Cronograma y Presupuesto.	Quedar satisfecho con el resultado del proyecto	Todo el Proyecto	Alta	Externo	Apoyo	
Marcela Pereira Vásquez	FUNDESMAG: Subdirectora Técnica de Programas y Proyectos	Barrancabermeja	Líder de Proyectos	marcela.pereira@fundesmag.org	Liderazgo, Planeación y Diligencia en la ejecución del Proyecto por parte del Equipo del Proyecto.	Ejecutar el proyecto cumpliendo con el Alcance, Cronograma y Presupuesto	Todo el Proyecto	Alta	Interno	Apoyo	
Gilberto Espinel Giraldo	FUNDESMAG: Asesor Técnico	Barrancabermeja	Facilitador	gilberto.espinel@fundesmag.org	Buen relacionamiento	Trabajar en equipo para satisfacer las expectativas del Cliente Externo e Interno.	Ejecución	Baja	Interno	Apoyo	
Edson Torres	FUNDESMAG: Comunicador Social	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Comunicaciones	edson.torres@fundesmag.org	Solicitudes dentro de los tiempos establecidos	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Cierre	Baja	Interno	Apoyo	
Claudia Atencia	FUNDESMAG: Profesional de Compras	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Compras	claudia.atencia@fundesmag.org	Solicitudes dentro de los tiempos establecidos	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Planeación y Ejecución	Baja	Interno	Apoyo	
Carlos Payares	FUNDESMAG: Abogado	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Jurídico	carlos.payares@fundesmag.org	Solicitudes dentro de los tiempos establecidos	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Inicio y Cierre	Baja	Interno	Apoyo	
José D. Pulgarin	FUNDESMAG: Ingeniero de Sistemas	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Sistemas	josé.pulgarin@fundesmag.org	Solicitudes dentro de los tiempos establecidos	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Todo el Proyecto	Baja	Interno	Apoyo	
Alix Acevedo	FUNDESMAG: Contadora	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Contabilidad	alix.acevedo@fundesmag.org	Que le entreguen información a tiempo	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Ejecución	Baja	Interno	Apoyo	
Maira Galván	FUNDESMAG: Tesorera	Barrancabermeja	FUNDESMAG: Líder de Tesorería	maira.galvan@fundesmag.org	Que le entreguen información a tiempo	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Ejecución	Baja	Interno	Apoyo	
Profesores de las Escuelas	COMUNIDAD : Docentes	Cantagallo, sabana de Torres, Puerto Wilches y Yondó.	Intermediarios	Lista de Docentes por Escuela	Optimización del Tiempo de los Talleres	Aprender y generar desarrollo personal en los estudiantes	Ejecución	Baja	Externo	Apoyo	
Estudiantes de las Comunidades	COMUNIDAD: Estudiantes	Cantagallo, sabana de Torres, Puerto Wilches y Yondó.	Beneficiarios	Lista de Estudiantes por Escuela	Talleres dinámicos y recreativos	Aprender y desarrollarse como persona.	Ejecución	Baja	Externo	Apoyo	

Cuadro 25. Priorización de los Interesados

MATRIZ INFLUENCIA-PODER			
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
		ESTRATEGIA: TRABAJAR CON ELLOS 4. Facilitador: Gilberto Espinel Giraldo 6. Compras: Claudia Atencia 11. Profesores de las Escuelas 12. Estudiantes de las Comunidades 9. Contabilidad: Alix Acevedo 10. Tesorería: Maira Galván	ESTRATEGIA: TRABAJAR PARA ELLOS 1. PATROCINADOR: Cliente Aliado 2. Subdirectora Técnica de PYP: Marcela Pereira Vásquez
	BAJA	ESTRATEGIA: Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo. 5. Comunicaciones: Edson Torres 7. Jurídica: Carlos Vásquez 8. Sistemas: José Pulgarín	ESTRATEGIA: Mantenerlos informados y nunca ignorarlos.

PODER : Nivel de Autoridad

INFLUENCIA : Involucramiento Activo

Priorización de los Interesados (Continuación)

MATRIZ INTERES-PODER				
INTERES SOBRE EL PROYECTO		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
	A FAVOR	ESTRATEGIA: Construir una coalición 4. Facilitador: Gilberto Espinel 5. Comunicaciones: Edson Torres 6. Compras: Claudia Atencia 7. Jurídica: Carlos Vásquez 8. Sistemas: José Pulgarín 9. Contabilidad: Alix Acevedo 10. Tesorería: Maira Galván 11. Profesores de las Escuelas		ESTRATEGIA: Mantener la situación ideal 1. PATROCINADOR: Cliente Aliado 2. Subdirectora Técnica de PYP: Marcela Pereira Vásquez
	NORMAL		ESTRATEGIA: Ganar construyendo sobre una coalición	
	EN CONTRA	ESTRATEGIA: Dejarlo solo		ESTRATEGIA: Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión

PODER : Nivel de Autoridad

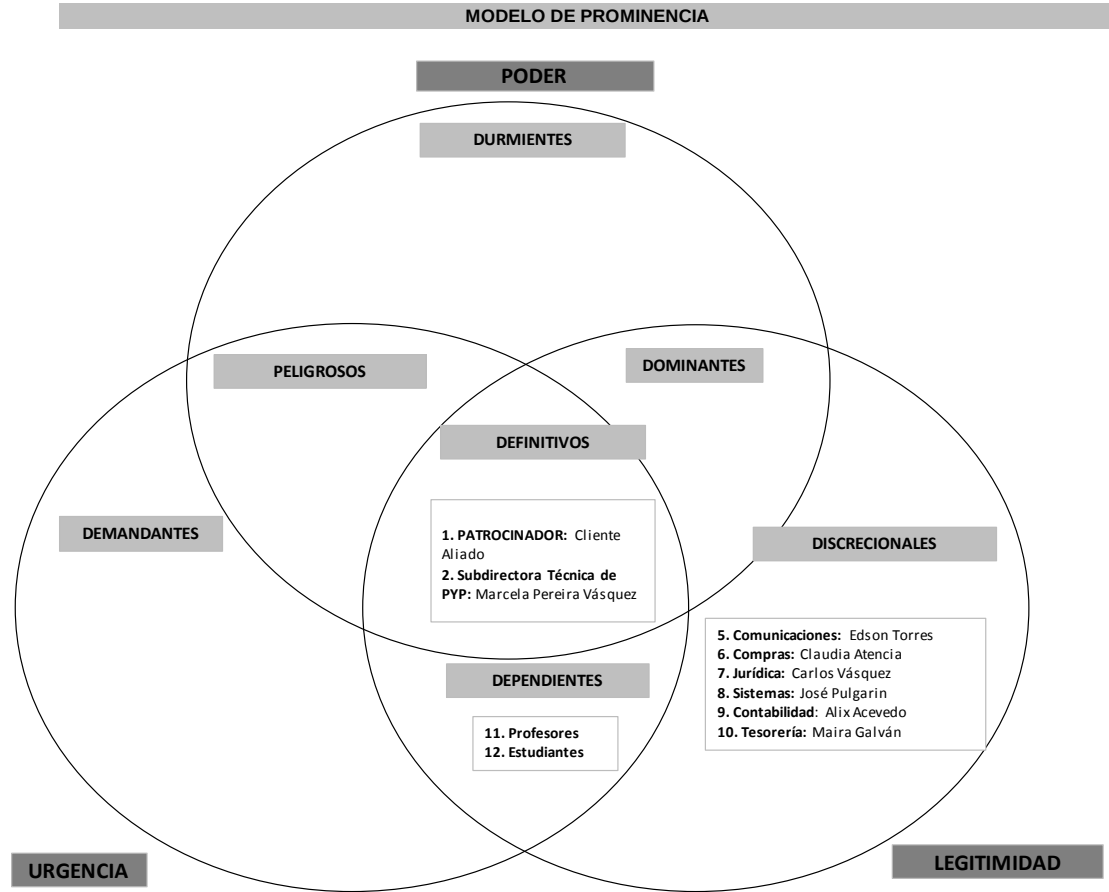
INTERÉS: Preocupación o Conveniencia.

MATRIZ INFLUENCIA-IMPACTO			
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
	ALTA	4. Facilitador: Gilberto Espinel Giraldo 5. Comunicaciones: Edson Torres 6. Compras: Claudia Atencia 7. Jurídica: Carlos Vásquez 8. Sistemas: José Pulgarín 9. Contabilidad: Alix Acevedo 10. Tesorería: Maira Galván 12. Estudiantes de las Comunidades	1. PATROCINADOR: Cliente Aliado 2. Subdirectora Técnica de PYP: Marcela Pereira Vásquez 11. Profesores de las Escuelas
	BAJA		

INFLUENCIA: : Involucramiento Activo

IMPACTO: : Capacidad para efectuar cambios al planeamiento o ejecución del proyecto.

Cuadro 26. Clasificación de los Interesados según modelo de Prominencia



LATENTES	Poder (1)	Durmientes: su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo (Legitimidad o urgencia)
	Legitimidad (2)	Discrecionales: Su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes que satisfacer.
	Urgencia (3)	Demandantes: poseen una demanda planteada pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.
EXPECTANTES	Poder y Legitimidad (4)	Dominantes: Los intereses, expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.
	Poder y Urgencia (5)	Peligrosos: La demanda manifestada por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la fuerza, incluso bajo formas coercitivas.
	Legitimidad y Urgencia (6)	Dependientes: Al carecer de poder se hacen dependientes de otros stakeholders internos o externos para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización.
DEFINITIVOS	Poder, Legitimidad y Urgencia (7)	Al poseer los tres atributos pasan a ser un stakeholder prioritario para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas a la brevedad.

Fuente: Elaboración propia basado en Mitchell et al (1997:875-878)

PODER:	Capacidad de Imponer su voluntad
URGENCIA:	Necesidad de Atención Inmediata
LEGITIMIDAD:	Su participación es apropiada o pertinente

Fuente: Elaboración propia basado en Mitchell (1997:865)

Cuadro 27. Estrategias de Gestión de los interesados



FUND-PYP-F-04
V:001

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez		
ELABORADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda		CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.				DHS 5212054
PARTE INTERESADA	INTERÉS EN EL PROYECTO	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
CLIENTE ALIADO	Que el Proyecto se ejecute cumpliendo con el Alcance, Cronograma y Presupuesto.	Alta	TRABAJAR PARA ELLOS: Mantener la situación ideal	
Marcela Pereira Vásquez	Ejecutar el proyecto cumpliendo con el Alcance, Cronograma y Presupuesto	Alta	TRABAJAR PARA ELLOS: Mantener la situación ideal	
Gilberto Espinel Giraldo	Trabajar en equipo para satisfacer las expectativas del Cliente Externo e Interno.	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	
Edson Torres	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	MANTENERLOS INFORMADOS CON MÍNIMO ESFUERZO: Construir una coalición	
Claudia Atencia	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	
Carlos Payares	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	MANTENERLOS INFORMADOS CON MÍNIMO ESFUERZO: Construir una coalición	
José D. Pulgarin	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	MANTENERLOS INFORMADOS CON MÍNIMO ESFUERZO: Construir una coalición	
Alix Acevedo	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	
Maira Galván	Apoyar la ejecución del Proyecto, satisfaciendo al Cliente Externo e Interno	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	
Profesores de las Escuelas	Aprender y generar desarrollo personal en los estudiantes	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	
Estudiantes de las Comunidades	Aprender y desarrollarse como persona.	Baja	TRABAJAR CON ELLOS: Construir una coalición	

Cuadro 28. Documentación de Requisitos



FUND-PYP-F-05
V:001

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
ELABORADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.			DHS 5212054
OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO: Definir con claridad los objetivos del negocio y del proyecto para permitir la trazabilidad de éstos.			
1. Cumplir los requerimientos establecidos por CLIENTE ALIADO para el desarrollo del convenio de Capacitación el manejo y conservación del medio ambiente 2. Concluir con el proyecto en el plazo solicitado por el cliente, y con el presupuesto sugerido. 3. Capacitar a 720 estudiantes pertenecientes a 24 escuelas educativas ubicadas en los municipios de Cantagallo departamento del Cesar, Sabana de Torres y Puerto Wilches departamento de Santander y Yondó departamento de Antioquia. 4. Realizar un (1) taller de 16 horas sobre el manejo y conservación del medio ambiente compuesto 8 módulos de horas cada uno.			
REQUISITOS FUNCIONALES: Describir procesos del negocio, información, interacción con el producto, etc.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	CÓDIGO	REQUERIMIENTOS DESCRIPCIÓN
CLIENTE ALIADO	ALTO	R1	Organizar y coordinar la ejecución del Programa de Capacitación (logística, lugar, horarios y certificados).
	ALTO	R2	Realizar el contenido teórico práctico del Programa de Capacitación, que deberá tener un mínimo de 16 horas por
	MUY ALTO	R3	Presentar 7 informes mensuales sobre los avances del programa de capacitación en el manejo y conservación del
	ALTO	R4	Entregar Certificado a cada estudiante que asistió al Programa de Capacitación
	ALTO	R5	Presentar un documento final que incluya una memoria de las actividades realizadas, resultados alcanzados y todo el material elaborado durante la Capacitación.
REQUISITOS NO FUNCIONALES: DESCRIBIR REQUISITOS TALES COMO NIVEL DE SERVICIO, RENDIMIENTO, SEGURIDAD, ADECUACIÓN, ETC.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	CÓDIGO	REQUERIMIENTOS DESCRIPCIÓN
CLIENTE ALIADO: Patrocinador	ALTO	R6	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos del cliente.
	MUY ALTO	R7	El proyecto debe ejecutarse cumpliendo con el Alcance, Tiempo y Costo.
REQUISITOS DE CALIDAD: DESCRIBIR REQUISITOS RELATIVOS A NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD, O LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FACTORES RELEVANTES DE CALIDAD.			
PARTE INTERESADA	PRIORIDAD OTORGADA POR LA PARTE INTERESADA	CÓDIGO	REQUERIMIENTOS DESCRIPCIÓN
CLIENTE ALIADO: Patrocinador	ALTO	R8	Se debe lograr la satisfacción de la Comunidad a un nivel de 95%
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES DE ACEPTAR EL PROYECTO.			
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		
1. TÉCNICOS	El Curso se debe desarrollar en modalidad de TALLER		
2. DE CALIDAD	Se debe lograr la satisfacción del cliente a un nivel de 95%		
3. ADMINISTRATIVOS	La aprobación de todos los entregables del proyecto está a cargo de la Gestoría Social del CLIENTE ALIADO		
4. COMERCIALES	Cumplir los acuerdos del Convenio		
5. SOCIALES	Se debe lograr la satisfacción de la Comunidad a un nivel de 95%		
6. OTROS	N.A		

Cuadro 29. Matriz de trazabilidad de Requisitos



FUND-PYP-F-06

V:001

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

SUBDIRECCIÓN TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			Marcela Patricia Pereira Vásquez						
ELABORADO POR:		ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda						CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO									SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.									DHS 5212054
IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS					TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				
CODIGO	DESCRIPCION DEL REQUISITO	SOLICITADO POR	CRITERIOS DE ACEPTACION	TIPO / CLASIFICACIÓN	PRIORIDAD	INCLUIDO EN [Entregable WBS]	RESPONSABLE	ESTADO	OBSERVACIONES/ RESPUESTA
R1	Organizar y coordinar la ejecución del Programa de Capacitación (logística, lugar, horarios y certificados).	CLIENTE ALIADO	Aprobación del plan del Proyecto	FUNCIONALES	ALTO	3.2, 3.4, 3.6, 3.8 Taller de capacitación	Merly Beleño	ACTIVO	
R2	Realizar el contenido teórico práctico del Programa de Capacitación, que deberá ser en modalidad de taller y tener un mínimo de 16 horas por Grupo.	CLIENTE ALIADO	Aprobación del Informe Final	FUNCIONALES	ALTO	3.2, 3.4, 3.6, 3.8 Taller de capacitación	Merly Beleño/ Gilberto Espinel	ACTIVO	
R3	Presentar 7 informes mensuales sobre los avances del programa de capacitación en el manejo y conservación del medio ambiente.	CLIENTE ALIADO	Aprobación del Informe Mensual	FUNCIONALES	MUY ALTO	4.1 Informe Mensual de Avance y Presupuestal	Merly Beleño/ Gilberto Espinel	ACTIVO	
R4	Entregar Certificado a cada estudiante que asistió al Programa de Capacitación	CLIENTE ALIADO	Aprobación del Informe Final	FUNCIONALES	ALTO	3.2.8, 3.4.8, 3.6.8, 3.8.8 Módulo 8	Merly Beleño	ACTIVO	
R5	Presentar un documento final que incluya una memoria de las actividades realizadas, resultados alcanzados y todo el material elaborado durante la Capacitación.	CLIENTE ALIADO	Aprobación del Informe Final	FUNCIONALES	ALTO	5.3 Acta de Finalización Convenio	Merly Beleño/ Gilberto Espinel	ACTIVO	
R6	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos del cliente.	Patrocinador	Aprobación del Informe Final	NO FUNCIONALES	ALTO	Todo el proyecto	Marcela Pereira	ACTIVO	
R7	El proyecto debe ejecutarse cumpliendo con el Alcance, Tiempo y Costo.	Patrocinador	Aprobación del Acta de Liquidación del Convenio	NO FUNCIONALES	MUY ALTO	Todo el proyecto	Merly Beleño	ACTIVO	
R8	Se debe lograr la satisfacción de la Comunidad a un nivel de 95%	Patrocinador	Encuesta de Satisfacción firmada por el Gestor Social	DE CALIDAD	ALTO	4.2 Informe Mensual de Gestión 5.3 Acta de Finalización Convenio	Merly Beleño	ACTIVO	

Cuadro 30. Enunciado del Alcance del Proyecto



FUND-PYP-F-07
V:001

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.	DHS 5212054

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO

- Implementar una estrategia de sensibilización ambiental mediante el desarrollo de jornadas pedagógicas dirigidas a la comunidad educativa del área de influencia del proyecto, con el fin de armonizar las relaciones del Proyecto con el entorno natural y social en el que se realiza.
- Convocar e inscribir (30) estudiantes de veinticuatro (24) escuelas, para asistir a un (1) taller de educación y capacitación en el manejo y conservación del medio ambiente compuesto por ocho (8) módulos de dos (2) horas cada uno para un total de dieciséis (16) horas de formación en cada escuela y trescientas ochenta y cuatro (384) horas dictadas en total.

Cada taller comprende tres (3) temáticas ambientales:

TEMA 1: MEDIDAS DE PREVENCIÓN, MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Módulo 1. El Ecosistema:

Módulo 2. Los recursos naturales

Módulo 3. Problemática ambiental

Módulo 4. Normatividad ambiental

TEMA 2: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES

Módulo 5. Sensibilización ambiental:

Módulo 6. Formulación de proyectos:

TEMA 3: PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Módulo 7. Participación ciudadana:

Módulo 8. socialización de proyectos

DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES PRINCIPALES

ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DETALLADA
Entregable 1	Informe Mensual y final de Avance
Entregable 2	Informe Mensual y final Presupuestal
Entregable 3	Acta de cierre por cada escuela
Entregable 4	Acta de Finalización de Convenio

SUPUESTOS / DEPENDENCIAS

- Se contara con la disponibilidad de un espacio dentro del calendario y horario escolar
- Habrà continuidad escolar durante todo el tiempo del convenio
- Se contara con el numero de estudiantes estimados para el desarrollo de los talleres en cada escuela

EXCLUSIONES (FUERA DEL ALCANCE DEL PROYECTO)

- El Proyecto no afecta la aprobación o no de cada estudiante del programa escolar de las escuelas
- El certificado emitido se considera educación no formal, no hace parte de los programas de la secretaria de educación

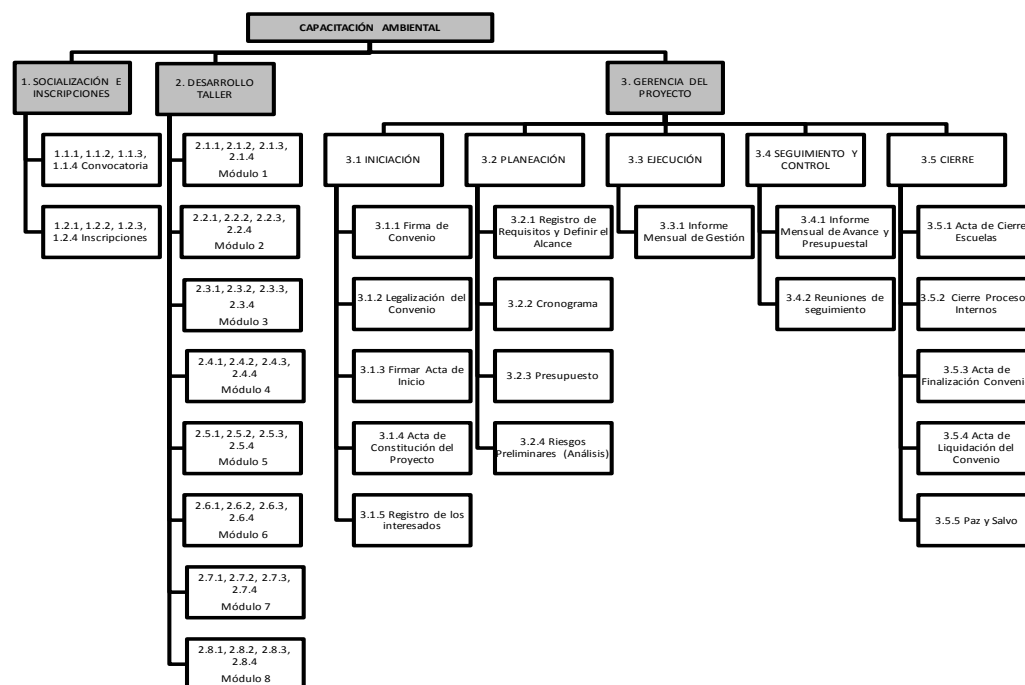
RESTRICCIONES O CONSIDERACIONES ESPECIALES

- El desarrollo de los talleres solo se podrá implementar en las escuelas seleccionadas por el cliente aliado
- Los talleres se desarrollaran dentro de cada institución educativa
- Los horarios de los talleres estarán dentro del calendario y horario escolar avalado por los docentes de cada curso
- Cada grupo seleccionado por escuela no podrá exceder el numero de 30 alumnos
- El desarrollo del convenio cuenta con un plazo de ejecución de siete (7) meses contados a partir de la firma del acta de inicio para este caso el 26 de Diciembre de 2014 con fecha estimada de finalización 25 de julio 2014.
- El presupuesto asignado para la ejecución del proyecto no podrá ser superior al estimado en el contrato

Cuadro 31. Estructura de Desglose del trabajo EDT (WBS)

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

SUBDIRECCIÓN TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vasquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepulveda		CIUDAD: Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE			DHS 5212054



Cuadro 32. Diccionario Simplificado de la EDT



FUND-PYP-F-09
V:001

DICCIONARIO SIMPLIFICADO EDT

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda		CIUDAD: Barrancabermeja
1. SOCIALIZACIÓN E INSCRIPCIONES	1.1 Convocatoria	DESCRIPCIÓN	Invitación formal que se realiza en el proyecto para la socialización e inscripción de participantes.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Ficha de Campo, registro fotográfico y listado de asistencia a reunión
	1.2 Inscripciones	DESCRIPCIÓN	Proceso mediante el cual se realiza registro de los participantes en formato predeterminado por la Fundación donde se recolecta información del estudiante como: nombre, apellido, edad, dirección y teléfono.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Ficha de campo, registro fotográfico y listados de asistencia.
2. DESARROLLO DEL TALLER	2.1 Módulo 1	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora repaso conceptual de los temas propuestos en el modulo con la ayuda de presentación en power point y en la segunda hora se realizara actividad lúdica y desarrollo de taller practico.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)
	2.2 Módulo 2	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora repaso conceptual de los temas propuestos en el modulo con la ayuda de presentación en power point y en la siguiente hora se realizara un taller de pintura para esta ultima actividad los participantes escucharan mediante reproducción musical los ruidos de la naturaleza, acompañado de la narración de una imaginaria vuelta al mundo por los caminos de la naturaleza realizada por el instructor mediante este ejercicio los niños harían una representación mental, después crearían sus obras de arte.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)
	2.3 Módulo 3	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora presentación de casos puntuales referentes a las problemáticas ambientales actuales en el mundo y en su segunda parte se organizaran grupos de trabajo con el objetivo de que cada equipo se apropie de una problemática vista en clase y mediante una cartelera realice la socialización del tema asignado, promoviendo el cuidado y la protección del Medio Ambiente.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)
	2.4 Módulo 4	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora conceptualización del tema propuesto en el modulo con la ayuda de presentación de power point y en la siguiente hora se realizara validación del tema visto a través de una actividad lúdica la cual consta de la división del grupo en 2 equipos llamados por una parte infractores y por la otra guardianes ambientales con la orientación del facilitador, basado en que los niños del primer grupo con sus propias palabras relataban casos reales de su vereda y por la otra parte los guardianes ambientales identificaban cuando se infringía una norma ambiental y cuando no, de esta manera se retroalimenta las temáticas vistas en clase.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)
	2.5 Módulo 5	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas en la cual se desarrollara en un a primera parte actividad lúdica llamada: Cambios en nuestro entorno: La mosca y los camaleones, la cual tuvo como objetivo acercarse al concepto de "cambio", entender que las cosas que vemos en nuestro entorno cambian a ritmos diferentes, aunado a esto se presenta en la segunda parte de la sección la película Lorax una sencilla pero agradable película ecológica, cuyo contenido hace referencia a la trifula perdida (última semilla de árbol) que es conquistada por un chico que identifica los beneficios de los árboles y lucha por la defensa de ellos en un mundo donde solo existen arboles artificiales.
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)

Diccionario Simplificado de la EDT (Continuación)



FUND-PYP-F-09
V:001

DICCIONARIO SIMPLIFICADO EDT

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			Marcela Patricia Pereira Vásquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda		CIUDAD:	Barrancabermeja
2. DESARROLLO DEL TALLER	2.6 Módulo 6	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora conceptualización del tema propuesto en el modulo con la ayuda de presentación en power point y en la siguiente hora se realizara con los participantes la identificación de una necesidad propia de la escuela en el tema ambiental con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos y mejorar la relación del funcionamiento de cada escuela con el medio ambiente.	
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)	
	2.7 Módulo 7	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora conceptualización del tema propuesto en el modulo con la ayuda de presentación en power point y en la siguiente hora se realizara el desarrollo de taller que le permitirá al facilitador retroalimentar con los participantes dudas e inquietudes presentadas.	
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente)	
2. DESARROLLO DEL TALLER	2.8 Módulo 8	DESCRIPCIÓN	Este modulo esta estructurado por una (1) sección con un tiempo de duración de dos (2) horas, en la cual se desarrollara en la primera hora se realizara socialización de los proyectos planteados con los participantes como alternativas de solución a los problemas planteados en su comunidad y seguido se realizara acto protocolario de certificación de los participantes acompañado de la entrega de refrigerio.	
		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Informe de avance, registro fotográfico, encuesta de satisfacción, listado de asistencia y muestra representativa de los talleres realizados, acta de recibido del taller firmado por el director de grupo(docente), certificados entregados a los participantes	
3. GERENCIA DEL PROYECTO	3.1 Iniciación	3.1.1 Firma de Convenio	DESCRIPCIÓN	Suscripción de firma de un acuerdo de voluntades mediante un documento formal en el cual se consigna: la definición del objeto, el alcance, presupuesto, plazo y obligaciones de la entidad ejecutora.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Documento (convenio) firmado por las partes
		3.1.2 Legalización del Convenio	DESCRIPCIÓN	Compra y firma de pólizas (buen manejo del anticipo y cumplimiento) amparando al cliente aliado aportante del convenio, elaboración y radicación de factura de cobro de los aportes al cliente aliado, apertura de cuenta bancaria, apertura del centro de costo del convenio.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Recibo de pago de pólizas, póliza firmada, radicación de la factura de cobro ante el cliente aliado, certificado de la cuenta bancaria, certificación de la apertura del centro de costo
		3.1.3 Firmar Acta de Inicio	DESCRIPCIÓN	Suscripción del acta mediante el cual se formaliza el inicio de actividades del convenio, se cita la fecha de finalización y presupuesto asignado a ejecutar.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Documento (acta de inicio) firmado por las partes
		3.1.4 Acta de Constitución del Proyecto	DESCRIPCIÓN	Documento que detalla: la definición del proyecto, definición del producto, requerimiento de los interesados, necesidades, finalidad y justificación del proyecto, cronograma de hitos, organizaciones que intervienen, supuestos, restricciones, riesgos, y oportunidades del proyecto.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Documento (acta de constitución) firmado por las partes
		3.1.5 Registro de los interesados	DESCRIPCIÓN	Documento que permite establecer el listado de interesados, información acerca de los requisitos fundamentales y principales expectativas en relación con el proyecto.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Diligenciamiento del registro de interesados socializado con las partes interesadas, listado asistencia a la reunión

Diccionario Simplificado de la EDT (Continuación)



FUND-PYP-F-09
V:001

DICCIONARIO SIMPLIFICADO EDT

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:			Marcela Patricia Pereira Vásquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda		CIUDAD:	Barrancabermeja
3. GERENCIA DEL PROYECTO	3.2 Planeación	3.2.1 Registro de Requisitos y Definición del Alcance	DESCRIPCIÓN	Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto, y describir el alcance del Proyecto a nivel mayor de detalle.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Diligenciamiento del registro de requisitos y definición del alcance socializado con las partes interesadas, listado asistencia a la reunión
		3.2.2 Cronograma	DESCRIPCIÓN	Listado de actividades a desarrollar de manera organizada y detallada a lo largo del tiempo estipulado para la ejecución del convenio.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Documento (cronograma) aprobado por el patrocinador y la subdirección técnica de programas y proyectos
		3.2.3 Presupuesto	DESCRIPCIÓN	Recursos económicos disponibles para el desarrollo de cada una de las actividades, para el cumplimiento del alcance del convenio.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Documento (presupuesto) aprobado por el patrocinador y la subdirección técnica de programas y proyectos
		3.2.4 Riesgos Preliminares (Análisis)	DESCRIPCIÓN	Documento mediante el cual se determina los riesgos que pueden afectar el proyecto y sus características.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Diligenciamiento del análisis preliminar de riesgo socializado con las partes interesadas, listado asistencia a la reunión
	3.3 Ejecución	3.3.1 Informe Mensual de Avance y Presupuestal	DESCRIPCIÓN	Documento que informara el estado de avance de cada entregable del proyecto (en cuanto a costos, tiempo y alcance) de forma detallada de manera mensual incluye soportes (contratos, soportes contables, fichas de campo, registro fotográfico, listados de asistencia y listados de inscripciones).
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Entrega y aprobación por el patrocinador de los ocho (8) informes entregados durante el periodo de ejecución del proyecto
	3.4 Seguimiento y Control	3.4.1 Informe Mensual de Gestión	DESCRIPCIÓN	Presentación de power point de los avances ejecutados e indicadores de los logros alcanzados
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Entrega y aprobación por parte de la subdirección técnica de programas y proyectos de los ocho (8) informes entregados durante el periodo de ejecución del proyecto
		3.4.2 Reuniones de seguimiento	DESCRIPCIÓN	Reuniones bimensuales que se realizarán durante la ejecución del convenio en la cual se presentan el avance y las novedades presentadas durante el desarrollo del proyecto, lo anterior para la toma de decisiones o solicitudes de autorizaciones.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	cuatro (4) acta de comité de seguimiento realizadas durante la ejecución del proyecto
	3.5 Cierre	3.5.1 Cierre PROCESOS INTERNOS	DESCRIPCIÓN	Para el cierre del proyecto se realizará una reunión interna con cada uno de los procesos internos de la fundación para la liberación de recursos.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Acta de cierre con cada uno de los procesos internos del proyecto
		3.5.2 Acta de Cierre Escuelas	DESCRIPCIÓN	Suscripción del acta de entrega de las actividades desarrolladas en cada una de las 24 escuelas beneficiarias.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Acta de entrega formal de los servicios ofrecidos (taller de capacitación ambiental) suscritas con cada escuela
		3.5.3 Acta de Finalización Convenio	DESCRIPCIÓN	Suscripción de acta firmada por las partes en donde se formaliza la finalización del convenio y se realizan claridades de la ejecución del convenio
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Acta de finalización firmada por las partes
		3.5.4 Acta de Liquidación del Convenio	DESCRIPCIÓN	Suscripción de acta firmada por las partes en donde se da por recibo a satisfacción por parte del cliente aliado por los productos generados o servicios ofrecidos de acuerdo al alcance del convenio, se consigna los gastos causados, devoluciones de recurso, tiempo de ejecución y claridades según sea el caso.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Acta de finalización firmada por las partes
		3.5.5 Paz y Salvo	DESCRIPCIÓN	Documento mediante el cual se formaliza con la subdirección técnica de programas y proyecto el cierre del convenio, una vez se cumplan la recopilación del acta de finalización, acta de liquidación, acta de cierres con los procesos internos, acta de cierres con las escuelas beneficiarias, informe final, lecciones aprendidas y por último entrega de la documentación del convenio generada en medio físico y digital para custodia de la fundación.
			CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Entrega de paz y salvo firmada por la subdirección técnica de programas y proyectos

Cuadro 33. Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Tiempo y Costo



FUND-PYP-F-10
V:001

LISTA DE ACTIVIDADES, SECUENCIA Y ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO

PAQUETE DE TRABAJO			ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO		PRECEDENCIA	PERSONA RESPONSABLE	ZONA GEOGRÁFICA	DURACIÓN ESTIMADA (Días)	COSTO ESTIMADO (\$)
Cod-EDT	Nombre	Código	Nombre						
3.1.1	Firma de Convenio	0.1	Reunión para Firma del Convenio		-	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 0
3.1.2	Legalización del Convenio	0.2	Compra de Pólizas		0.1	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 0
		0.3	Generar factura desembolso del recurso		0.2	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 0
		0.4	Apertura de Cuenta Bancaria		0.3	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 0
		0.5	Apertura de Centro de Costos		0.4	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 0
	ETAPA I: Iniciación	1			0.5				
3.1.3	Firmar Acta de Inicio	2	Reunión para Firmar Acta de Inicio		1	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 0
3.1.4	Acta de Constitución del Proyecto	3	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto		2	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 991,376
		4	Reunión para Aprobar y Firmar Acta de constitución del Proyecto		3	MBS	Barrancabermeja	0.5	\$ 991,376
3.1.5	Registro de los interesados	5	Elaborar Registro de los Interesados, Priorizar los Interesados, Estrategias de gestión de los interesados.		4	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 991,376
	ETAPA II: Planeación	6			1				
3.2.1	Registro de Requisitos y Definir el Alcance	7	Registrar Requisitos		5	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 371,765
		8	Definir el Alcance		7	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 371,765
3.2.2	Cronograma	9	Elaborar EDT, Listado de actividades, Secuenciar Actividades		5,8	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 185,882
		10	Elaborar Red del Proyecto		9,7	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 185,882
		11	Estimar Recursos y Duraciones		10	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 185,882
		12	Elaborar Cronograma en Project		11	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 185,882
3.2.3	Presupuesto	13	Estimar el costo de los recursos asignados		12	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 247,843
		14	Elaborar Presupuesto por periodo de Tiempo		13	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 247,843
		15	Elaborar línea Base de Costo		14	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 247,843
3.2.4	Riesgos Preliminares (Análisis)	16	Identificar Riesgos del Proyecto		2	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 148,706
		17	Valoración cualitativa de los riesgos		16	MBS	Barrancabermeja	0.50	\$ 148,706
		18	Priorizar los Riesgos		17	MBS	Barrancabermeja	0.50	\$ 148,706
		19	Elaborar Plan de gestión de riesgos		18	MBS	Barrancabermeja	0.50	\$ 148,706
		20	Ajustar Presupuesto del Proyecto		19,14,15	MBS	Barrancabermeja	0.50	\$ 148,706
	ETAPA III-IV: Ejecución-Seguimiento y Control	21			6				
1.1.1	Convocatoria Puerto Wilches	22	Socializar Convenio		20	MBS	Puerto Wilches	1.0	\$ 646,522
1.2.1	Inscripciones Puerto Wilches	23	Realizar inscripción		20	MBS	Puerto Wilches	1.0	\$ 646,522
2.1.1	Modulo 1	24	LOGISTICA: Compra, Alquiler y alistamiento de Equipos de audio y video, Accesorios para realizar conexiones de los equipos, Materiales para el taller, Preparar Conceptualización y taller.		1	CA	Barrancabermeja	16.0	\$ 8,620,298
		25	Realizar Conceptualización (5)		24,23,22	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 646,522
		26	Realizar taller de Evaluación (5)		25	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.2.1	Modulo 2	27	Realizar Conceptualización (5)		26	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		28	Realizar taller de Evaluación (5)		27	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.3.1	Modulo 3	29	Realizar Conceptualización (5)		28	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		30	Realizar taller de Evaluación (5)		29	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.4.1	Modulo 4	31	Realizar Conceptualización (5)		30	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		32	Realizar taller de Evaluación (5)		31	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.5.1	Modulo 5	33	Realizar Conceptualización (5)		32	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		34	Realizar taller de Evaluación (5)		33	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.6.1	Modulo 6	35	Realizar Conceptualización (5)		34	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		36	Realizar taller de Evaluación (5)		35	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.7.1	Modulo 7	37	Realizar Conceptualización (5)		36	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		38	Realizar taller de Evaluación (5)		37	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
2.8.1	Modulo 8	39	LOGISTICA: Preparar Refrigerios y Certificados		1	CA	Barrancabermeja	15.0	\$ 646,522
		40	Realizar Conceptualización (5)		38,39	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 431,015
		41	Realizar taller de Evaluación (5)		40	MBS	Puerto Wilches	2.0	\$ 862,030
		42	Entregar Refrigerios y Certificados		41	MBS	Puerto Wilches	0.5	\$ 2,155,074

Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Tiempo y Costo (Continuación)



FUND-PYP-F-10

V:001

LISTA DE ACTIVIDADES, SECUENCIA Y ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO

PAQUETE DE TRABAJO			ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO		PRECEDENCIA	PERSONA RESPONSABLE	ZONA GEOGRÁFICA	DURACIÓN ESTIMADA (Días)	COSTO ESTIMADO (\$)
Cod-EDT	Nombre	Código	Nombre						
1.1.2	Convocatoria Sabana de Torres	43	Socializar Convenio		1	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
1.2.2	Inscripciones Sabana de Torres	44	Realizar inscripción		1	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 387,913
2.1.2	Modulo 1	45	Realizar Conceptualización (3)		43,44	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 646,522
		46	Realizar taller de Evaluación (3)		45	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 258,609
2.2.2	Modulo 2	47	Realizar Conceptualización (3)		46	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 387,913
		48	Realizar taller de Evaluación (3)		47	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.3.2	Modulo 3	49	Realizar Conceptualización (3)		48	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 387,913
		50	Realizar taller de Evaluación (3)		49	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.4.2	Modulo 4	51	Realizar Conceptualización (3)		50	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 258,609
		52	Realizar taller de Evaluación (3)		51	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.5.2	Modulo 5	53	Realizar Conceptualización (3)		52	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 387,913
		54	Realizar taller de Evaluación (3)		53	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.6.2	Modulo 6	55	Realizar Conceptualización (3)		54	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 387,913
		56	Realizar taller de Evaluación (3)		55	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.7.2	Modulo 7	57	Realizar Conceptualización (3)		56	CA	Barrancabermeja	2.0	\$ 387,913
		58	Realizar taller de Evaluación (3)		49	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 646,522
2.8.2	Modulo 8	59	LOGISTICA: Preparar Refrigerios y Certificados		1	CA	Barrancabermeja	15.0	\$ 2,586,090
		60	Realizar Conceptualización (3)		59,58	MBS	Sabana de Torres	2.0	\$ 646,522
		61	Realizar taller de Evaluación (3)		60	MBS	Sabana de Torres	1.0	\$ 387,913
		62	Entregar Refrigerios y Certificados		61	MBS	Sabana de Torres	0.5	\$ 1,293,045
1.1.3	Convocatoria Cantagallo	63	Socializar Convenio		42	MBS	Cantagallo	1.0	\$ 1,077,537.20
1.2.3	Inscripciones Cantagallo	64	Realizar inscripción		42	MBS	Cantagallo	1.0	\$ 646,522.32
2.1.3	Modulo 1	65	Realizar Conceptualización (5)		64,63	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 1,077,537.20
		66	Realizar taller de Evaluación (5)		65	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 431,014.88
2.2.3	Modulo 2	67	Realizar Conceptualización (5)		66	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 646,522.32
		68	Realizar taller de Evaluación (5)		67	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.3.3	Modulo 3	69	Realizar Conceptualización (5)		68	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 646,522.32
		70	Realizar taller de Evaluación (5)		69	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.4.3	Modulo 4	71	Realizar Conceptualización (5)		70	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 431,014.88
		72	Realizar taller de Evaluación (5)		71	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.5.3	Modulo 5	73	Realizar Conceptualización (5)		72	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 646,522.32
		74	Realizar taller de Evaluación (5)		73	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.6.3	Modulo 6	75	Realizar Conceptualización (5)		74	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 646,522.32
		76	Realizar taller de Evaluación (5)		75	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.7.3	Modulo 7	77	Realizar Conceptualización (5)		76	CA	Barrancabermeja	3.0	\$ 646,522.32
		78	Realizar taller de Evaluación (5)		77	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 1,077,537.20
2.8.3	Modulo 8	79	LOGISTICA: Preparar Refrigerios y Certificados		1	CA	Barrancabermeja	15.0	\$ 4,310,148.80
		80	Realizar Conceptualización (5)		78,79	MBS	Cantagallo	3.0	\$ 1,077,537.20
		81	Realizar taller de Evaluación (5)		80	MBS	Cantagallo	2.0	\$ 646,522.32
		82	Entregar Refrigerios y Certificados		81	MBS	Cantagallo	0.5	\$ 2,155,074.40
1.1.4	Convocatoria Yondó	83	Socializar Convenio		62	MBS	Yondó	1.0	\$ 2,280,581.90
1.2.4	Inscripciones Yondó	84	Realizar inscripción		62	MBS	Yondó	1.0	\$ 1,368,349.14
2.1.4	Modulo 1	85	Realizar Conceptualización (11)		84,83	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 2,280,581.90
		86	Realizar taller de Evaluación (11)		85	MBS	Yondó	3.0	\$ 912,232.76
2.2.4	Modulo 2	87	Realizar Conceptualización (11)		86	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 1,368,349.14
		88	Realizar taller de Evaluación (11)		87	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90
2.3.4	Modulo 3	89	Realizar Conceptualización (11)		88	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 1,368,349.14
		90	Realizar taller de Evaluación (11)		89	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90
2.4.4	Modulo 4	91	Realizar Conceptualización (11)		90	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 912,232.76
		92	Realizar taller de Evaluación (11)		91	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90
2.5.4	Modulo 5	93	Realizar Conceptualización (11)		92	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 1,368,349.14
		94	Realizar taller de Evaluación (11)		93	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90

Lista de Actividades, Secuencia y Estimación de Tiempo y Costo (Continuación)



FUND-PYP-F-10

V:001

LISTA DE ACTIVIDADES, SECUENCIA Y ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO

PAQUETE DE TRABAJO			ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO		PRECEDENCIA	PERSONA RESPONSABLE	ZONA GEOGRÁFICA	DURACIÓN ESTIMADA (Días)	COSTO ESTIMADO (\$)
Cod-EDT	Nombre	Código	Nombre						
2.6.4	Modulo 6	95	Realizar Conceptualización (11)	94	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 1,368,349.14	
		96	Realizar taller de Evaluación (11)	95	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90	
2.7.4	Modulo 7	97	Realizar Conceptualización (11)	96	CA	Barrancabermeja	5.0	\$ 1,368,349.14	
		98	Realizar taller de Evaluación (11)	97	MBS	Yondó	3.0	\$ 2,280,581.90	
2.8.4	Modulo 8	99	LOGISTICA: Preparar Refrigerios y Certificados	1	CA	Barrancabermeja	15.0	\$ 9,122,327.60	
		100	Realizar Conceptualización (11)	98,99	MBS	Yondó	5.0	\$ 2,280,581.90	
		101	Realizar taller de Evaluación (11)	100	MBS	Yondó	3.0	\$ 1,368,349.14	
		102	Entregar Refrigerios y Certificados	101	MBS	Yondó	0.5	\$ 4,561,163.80	
3.4.1	Informe Mensual de Avance y Presupuestal	103	Informe de Avance Presupuestal-1	1	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		104	Informe de Avance Presupuestal-2	103	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		105	Informe de Avance Presupuestal-3	104	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		106	Informe de Avance Presupuestal-4	105	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		107	Informe de Avance Presupuestal-5	106	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		108	Informe de Avance Presupuestal-6	107	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
		109	Informe de Avance Presupuestal-7	108	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 86,207	
3.3.1	Informe Mensual de Gestión	110	Informe Mensual de Gestión-1	1	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		111	Informe Mensual de Gestión-2	110	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		112	Informe Mensual de Gestión-3	111	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		113	Informe Mensual de Gestión-4	112	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		114	Informe Mensual de Gestión-5	113	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		115	Informe Mensual de Gestión-6	114	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
		116	Informe Mensual de Gestión-7	115	MBS	Barrancabermeja	1.0	\$ 62,069	
3.4.2	Reuniones de seguimiento	117	Reunión de Seguimiento-1 Mes	1	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 190,517.24	
		118	Reunión de Seguimiento-3 Mes	117	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 190,517.24	
		119	Reunión de Seguimiento-5 Mes	118	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 190,517.24	
		120	Reunión de Seguimiento-7 Mes	119	MBS	Barrancabermeja	0.25	\$ 190,517.24	
	ETAPA V: Cierre	121		21					
3.5.1	Acta de Cierre Escuelas	122	Acta de Cierre Escuelas sabana de Torres	62	MBS	Barrancabermeja	0.1	\$ 61,961	
		123	Acta de Cierre Escuelas Puerto Wilches	42,122	MBS	Barrancabermeja	0.1	\$ 61,961	
		124	Acta de Cierre Escuelas Cantagallo	82,123	MBS	Barrancabermeja	0.1	\$ 61,961	
		125	Acta de Cierre Escuelas Yondó	102,124	MBS	Barrancabermeja	0.1	\$ 61,961	
3.5.2	Cierre PROCESOS INTERNOS	126	Cierre Técnico	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		127	Cierre Administrativo	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		128	Cierre Contable	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		129	Cierre Financiero	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		130	Cierre talento Humano	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		131	Cierre Compras y Adquisiciones	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		132	Cierre Jurídico	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		133	Cierre Sistemas	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
		134	Cierre Sistema de Gestión Integrado	125	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 200,000	
3.5.3	Acta de Finalización Convenio	135	Elaborar acta de Finalización del Convenio	134,126,130,131,132,133,129,128,127,109,116,120	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 247,843	
3.5.4	Acta de Liquidación del Convenio	136	Elaborar acta de Liquidación del Convenio	135	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 80,000	
		137	Reunión para firma del acta de liquidación del Convenio	136	MBS	Barrancabermeja	0.5	\$ 167,843	
3.5.5	Paz y Salvo	138	Entrega de Información del Convenio	137	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 68,894	
		139	Entrega de Lecciones Aprendidas	137	MBS	Barrancabermeja	2.0	\$ 68,894	
		140	Sistematización de la Experiencia	137	MBS	Barrancabermeja	3.0	\$ 103,341	
		141	Elaboración de Encuesta de satisfacción del Cliente Aliado y Comunidad	137	MBS	Barrancabermeja	5.0	\$ 172,234.80	
		142	Entrega de Equipo y elementos de propiedad de la Fundación	137	MBS	Barrancabermeja	0.5	\$ 17,223.48	
TOTAL ESTIMADO								\$ 112,365,935	

Grafica 10. Diagrama de RED del Proyecto

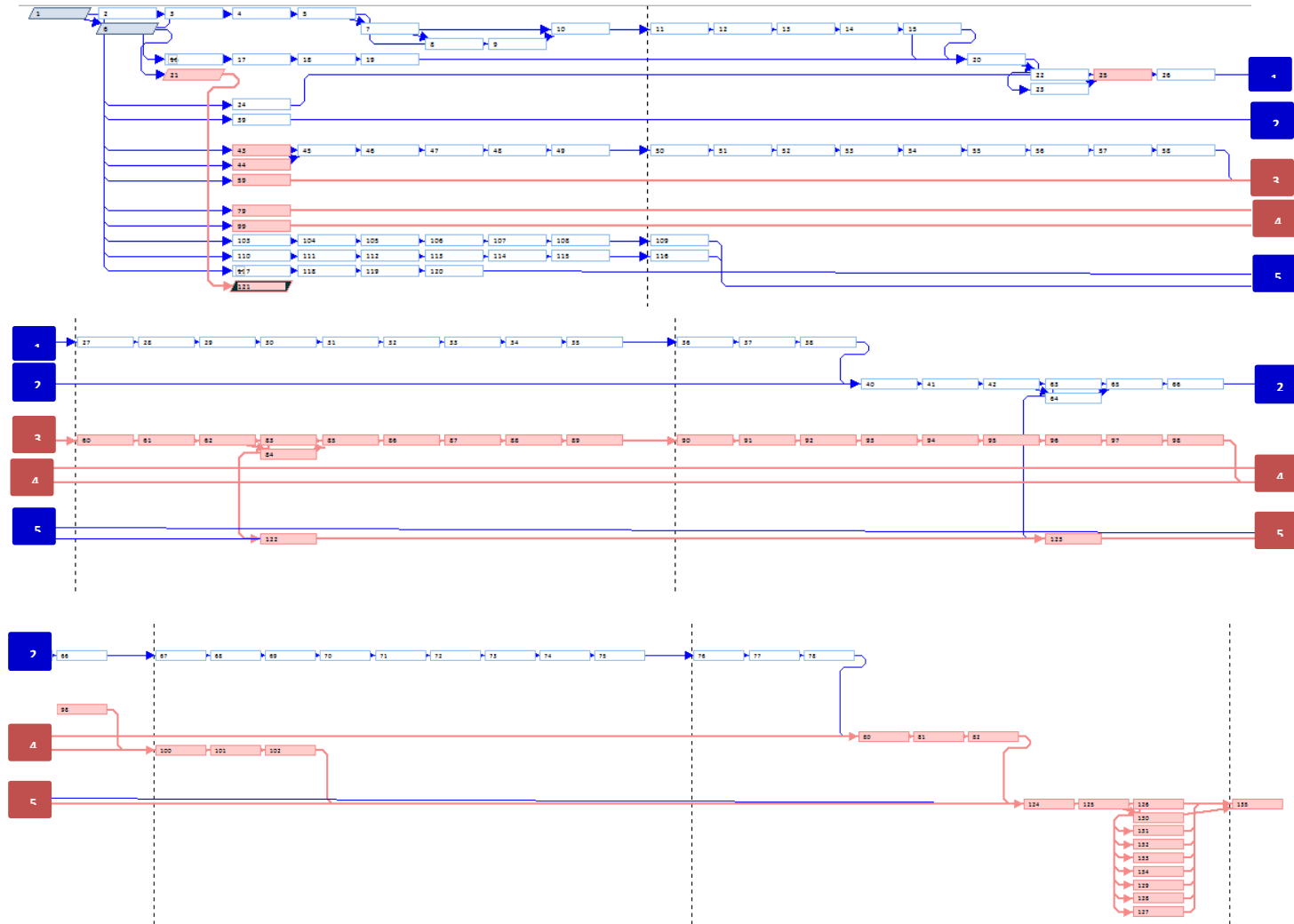


Figura 2. Diagrama de GANTT del Proyecto

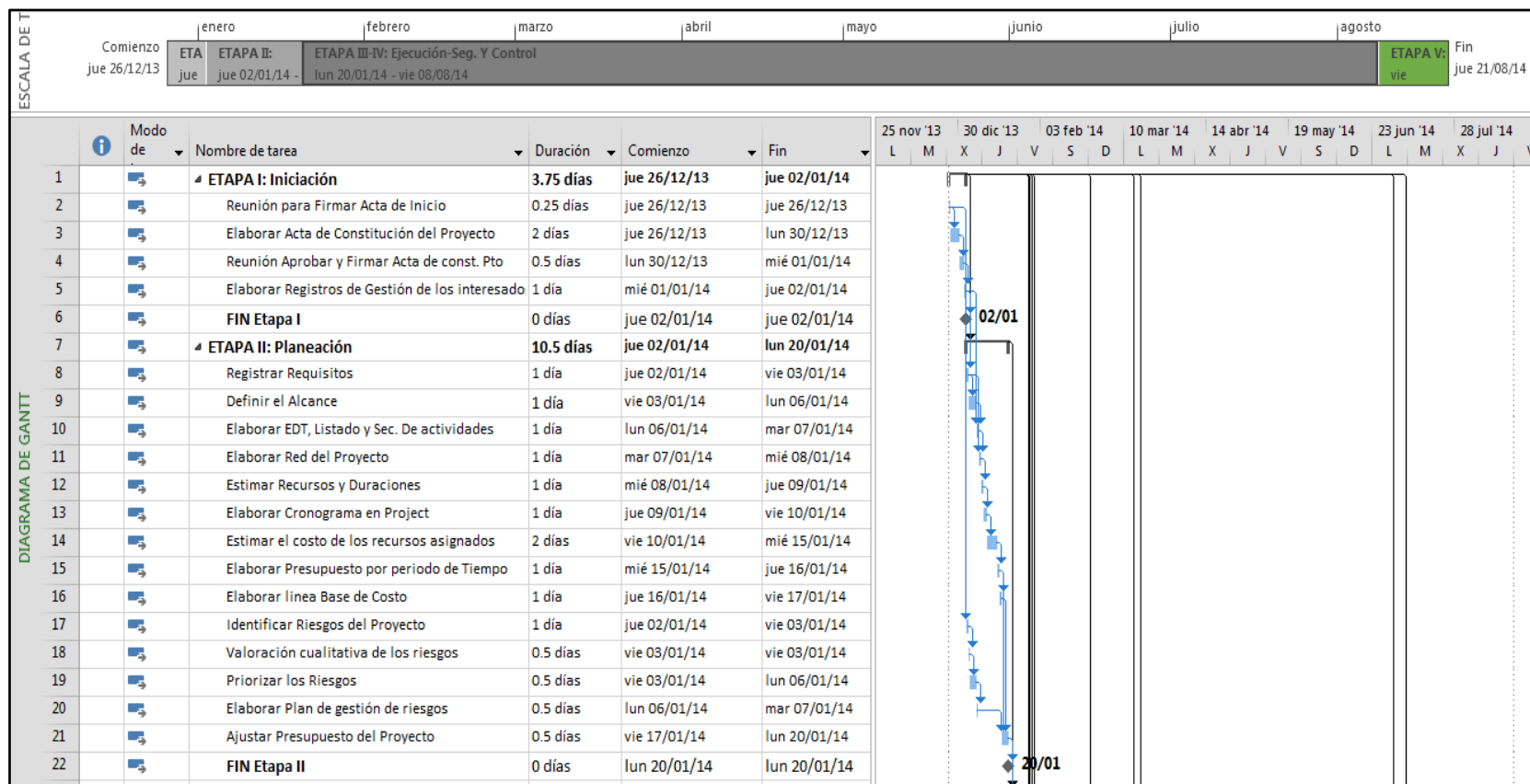


Diagrama de GANTT del Proyecto (Continuación)

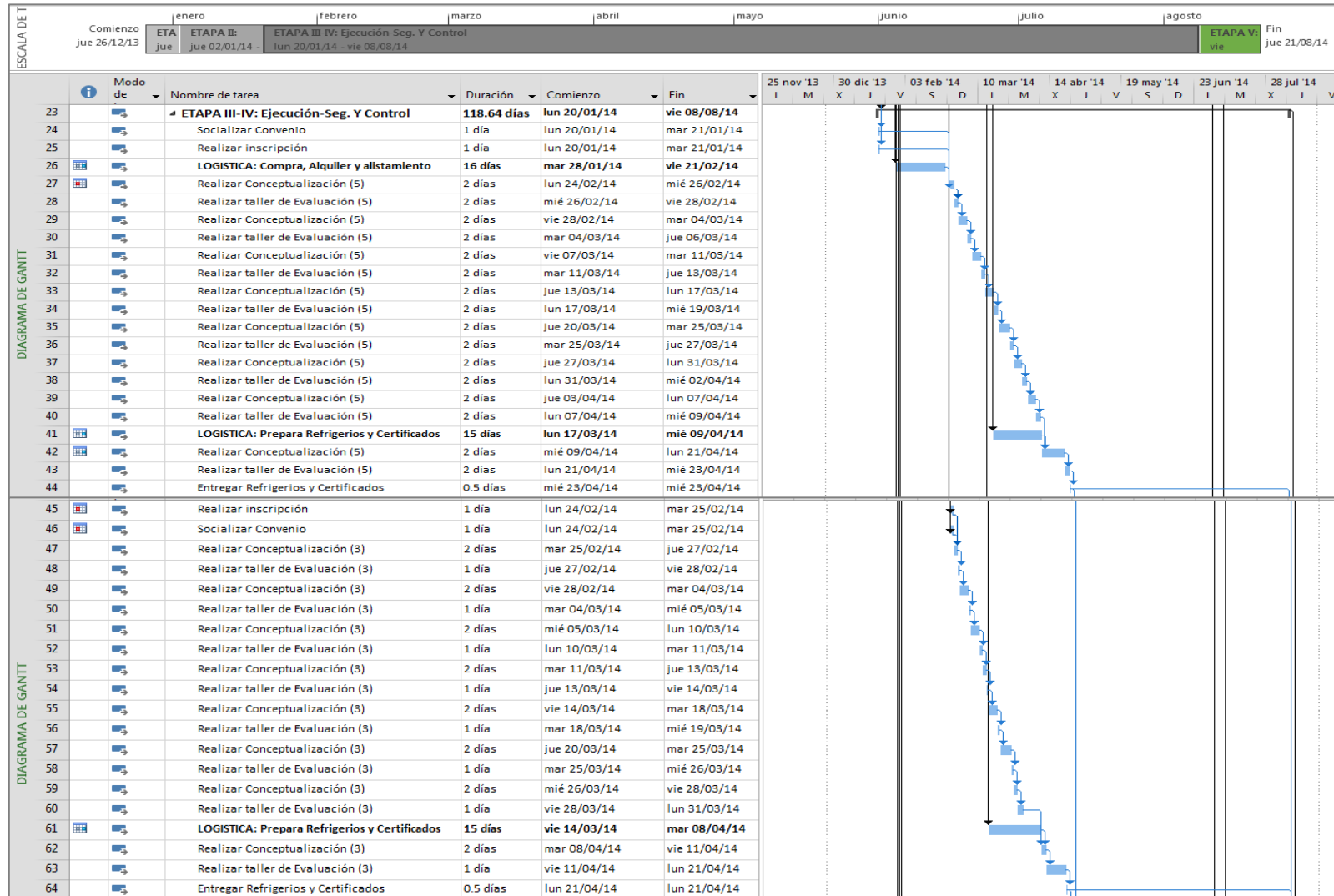


Diagrama de GANTT del Proyecto (Continuación)

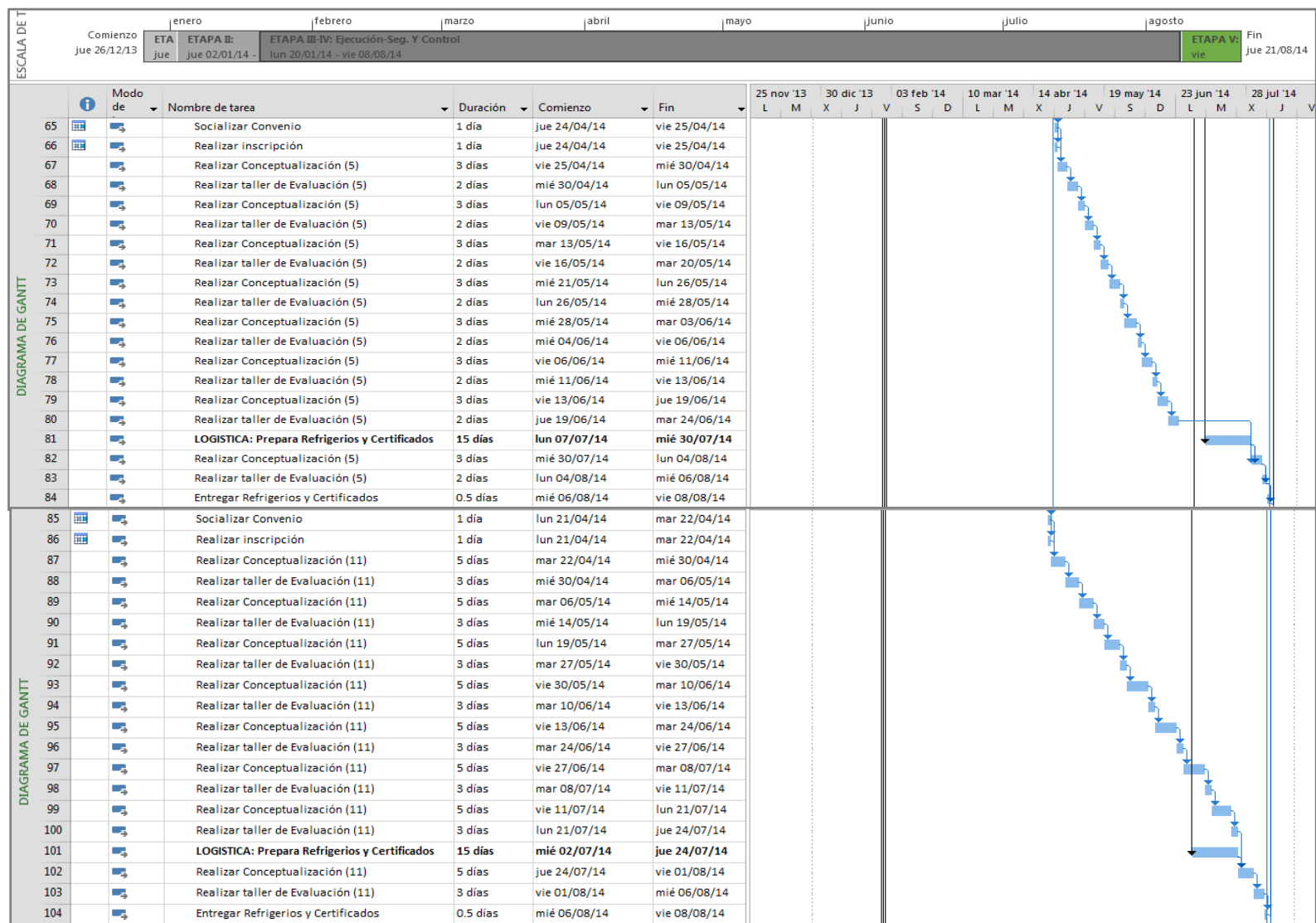
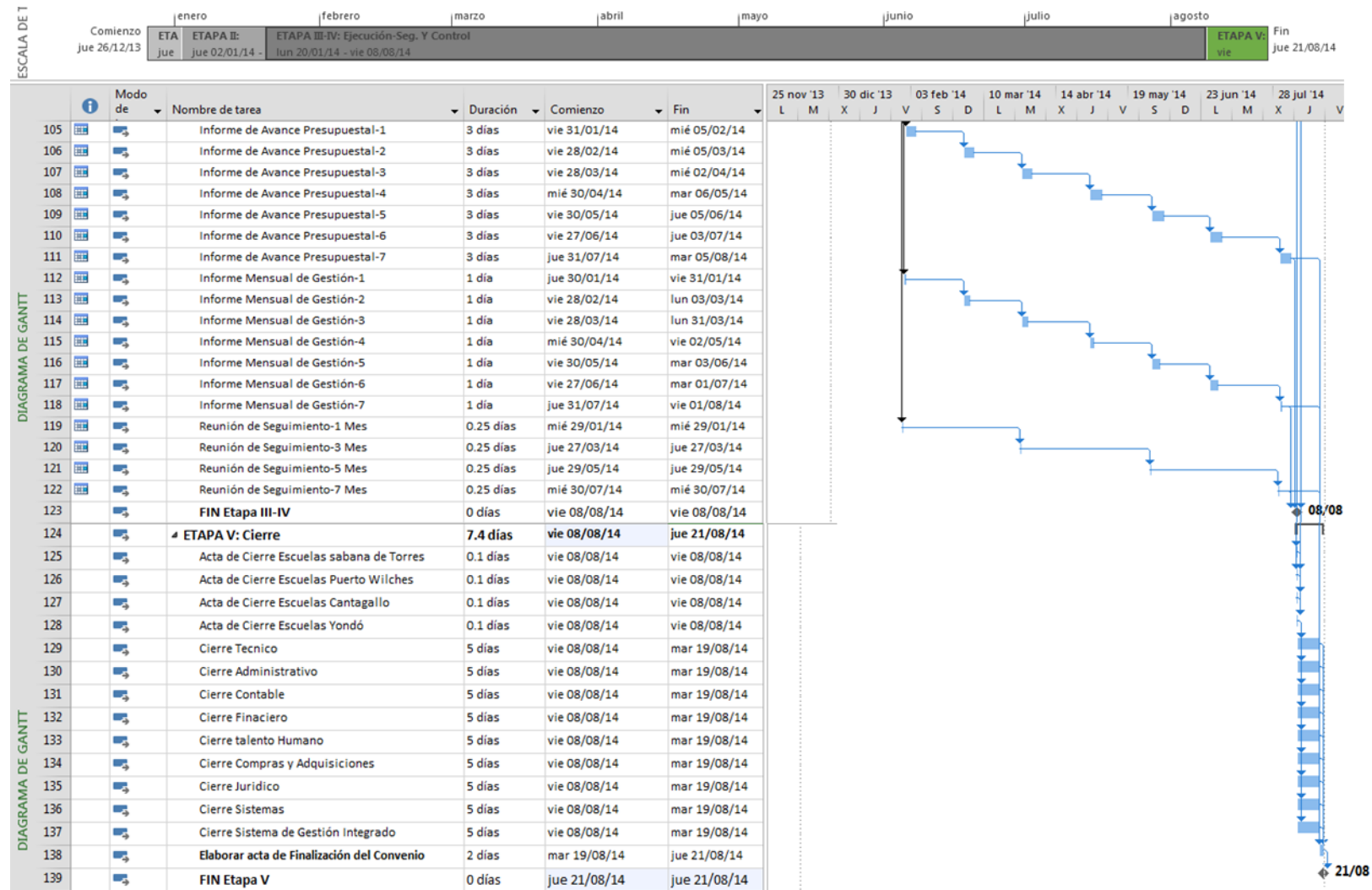


Diagrama de GANTT del Proyecto (Continuación)



Cuadro 34. Presupuesto del Proyecto



FUND-PYP-F-11
V:001

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

SUBDIRECTORA TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:		Marcela Patricia Pereira Vásquez	
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS	
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.		DHS 5212054	
ACTIVIDAD	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	VALOR ESTIMADO	
INICIACIÓN (ETAPA I)	Firma acta de Inicio	\$ 0	
	Elaborar acta de constitución del proyecto	\$ 991,376	
	Reunión de aprobación acta de constitución	\$ 991,376	
	Elaborar registro de gestión de los interesados	\$ 991,376	
ETAPA I		\$ 2,974,128	
PLANEACIÓN (ETAPA II)	Registro de requisitos	\$ 743,529	
	Cronograma	\$ 743,529	
	Presupuesto	\$ 743,529	
	Análisis riesgo preliminar	\$ 743,529	
ETAPA II		\$ 2,974,116	
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO Y CONTROL (ETAPA III-IV)	Convocatoria Puerto Wilches	\$ 21,550,744	
	Inscripciones Puerto Wilches		
	Informes de Avance físico, Presupuestal y de Gestión		
	Taller de capacitación ambiental (8 módulos)		
	Convocatoria Sabana de Torres	\$ 12,930,449	
	Inscripciones Sabana de Torres		
	Informes de Avance físico, Presupuestal y de Gestión		
	Taller de capacitación ambiental (8 módulos)		
	Convocatoria Cantagallo	\$ 21,550,744	
	Inscripciones Cantagallo		
	Inscripciones Sabana de Torres		
	Informes de Avance físico, Presupuestal y de Gestión		
	Taller de capacitación ambiental (8 módulos)	\$ 47,411,638	
	Convocatoria Yondo		
	Inscripciones Yondo		
	Inscripciones Sabana de Torres		
	Informes de Avance físico, Presupuestal y de Gestión	\$ 103,443,575	
	Taller de capacitación ambiental (8 módulos)		
ETAPA III-IV		\$ 103,443,575	
CIERRE (ETAPA V)	Cierre con las 24 escuelas en los cuatro (4) municipios	\$ 247,843	
	Cierre técnico	\$ 200,000	
	Cierre administrativo	\$ 200,000	
	Cierre contable	\$ 200,000	
	Cierre Financiero	\$ 200,000	
	Cierre Talento humano	\$ 200,000	
	Cierre Compras	\$ 200,000	
	Cierre Jurídico	\$ 200,000	
	Cierre sistemas	\$ 200,000	
	Cierres sistema de gestión integrado	\$ 200,000	
	Elaborar el acta de finalización del convenio	\$ 247,843	
	Elaborar el acta de Liquidación del convenio	\$ 80,000	
	Reunión para firma del acta de liquidación del Convenio	\$ 167,843	
	Entrega de información del convenio	\$ 68,894	
	Entrega de las lecciones aprendidas	\$ 68,894	
	Sistematización de la experiencia	\$ 103,341	
	Consolidación de la encuesta de satisfacción del cliente aliado y comunidad	\$ 172,235	
	Entrega de equipos y elementos de propiedad de la Fundación	\$ 17,223	
ETAPA V		\$ 2,974,116	
TOTAL DE ETAPAS		\$ 112,365,935	
Reserva de contingencia		\$ 11,236,593.50	
Reserva Administrativa		\$ 5,618,296.75	
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		\$ 129,220,825.25	

Grafica 11. Grafico Base de Costos



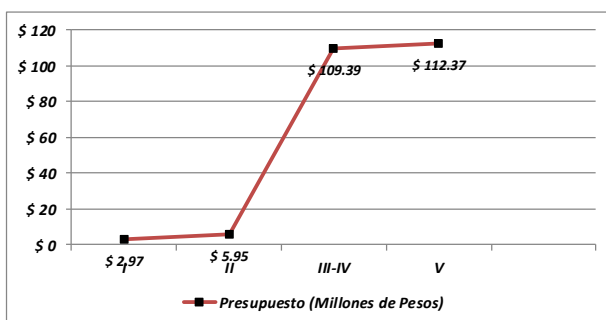
FUND-PYP-F-11

V:001

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

SUBDIRECTORA TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:	Marcela Patricia Pereira Vásquez		
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (Curva de presupuesto vs Etapas del Proyecto)



ETAPA	Presupuesto (Millones de Pesos)
I	\$ 2.97
II	\$ 5.95
III-IV	\$ 109.39
V	\$ 112.37

Cuadro 35. Identificación y Evaluación de Riesgos



FUND-PYP-F-12

V:001

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS	Marcela Patricia Pereira Vásquez		
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLA
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.	DHS 5212054

RANGO	ESCALA DE PROBABILIDAD	OCURENCIA
1	Muy bajo	1% al 19%
2	Bajo	20% al 39%
3	Medio	40% al 59%
4	Alto	60 al 79%
5	Muy Alto	80% al 100%

RANGO	ESCALA DE IMPACTO	TIEMPO (ATRASO EN MESES)	DIAS HABILES
1	Muy Bajo	menor 5%	1 a 7
2	Bajo	(6% al 10%)	8 a 14
3	Medio	(11% al 15%)	15 a 21
4	Alto	(16% al 20%)	22 a 28
5	Muy Alto	mayor 21%	mayor de 29 días

RANGO	ESCALA DE IMPACTO	COSTOS	MILLONES \$
1	Muy Bajo	menor o igual 1%	menor \$1292298
2	Bajo	(Mayor 1% y Hasta 3%)	mayor \$1.292.208 hasta \$ 3.876.624
3	Medio	(Mayor 3% y Hasta 7%)	mayor \$3.876.624 hasta \$9.045.457
4	Alto	(Mayor 7% y Hasta 10%)	mayor \$9.045.457 hasta \$12.922.082
5	Muy Alto	Mayor 10%	mayor \$12.922.082

SEVERIDAD PROBABILIDAD-IMPACTO COSTO					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

TIMEPO / COSTO		IMPACTO				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY
PROBABILIDAD		1	2	3	4	5
MUY BAJO	1	1	2	3	4	5
BAJO	2	2	4	6	8	10
MEDIO	3	3	6	9	12	15
ALTO	4	4	8	12	16	20
MUY ALTO	5	5	10	15	20	25

ESCALA DE TOLERANCIA COSTO	
16 al 25	INTOLERABLE
9 al 15	ALTO
5 al 8	MODERADO
1 al 4	TOLERABLE

Identificación y Evaluación de Riesgos (Continuación)



FUND-PYP-F-12

V:001

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS	Marcela Patricia Pereira Vásquez		
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	TIEMPO			COSTOS		
						IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA	IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA
R1	Modificación del cronograma de clases	Solicitud de los directores de grupo de las escuelas	Consultas informales	Módulos a dictar	4	5	20	MUY ALTO	3	12	ALTO
R2	Baja satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del taller	No cumplimiento de los requisitos de calidad	Encuestas de satisfacción del cliente	Todo el proyecto	1	3	3	TOLERABLE	4	4	TOLERABLE
R3	Suministro insuficiente de materiales, y/o deficiente contenido	Mala selección del proveedor	seguimiento a la programación de entregas del proveedor y aprobación de los productos a entregar	Todo el proyecto	2	3	6	MODERADO	1	2	TOLERABLE
R4	Metodología inadecuado para el desarrollo de los cursos	Deficiente metodología del facilitador	Resultado de encuestas	Módulos a dictar	2	3	6	MODERADO	1	2	TOLERABLE
R5	Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance	Identificación de nuevos entregables	Conversaciones o consultas informes, resultado de encuestas	Todo el proyecto	1	3	3	TOLERABLE	4	4	TOLERABLE
R6	Desaprobación de los informes o informe final	Informe no esta de acuerdo a la propuesta presentada	Operación inadecuada de los equipos, daño de los mismos y poca eficiencia de producción.	Informes	1	2	2	TOLERABLE	1	1	TOLERABLE

Cuadro 36. Plan de Respuesta a Riesgos



FUND-PYP-F-13
V:001

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

SUBDIRECCION TECNICA PROGRAMAS Y PROYECTOS:	Marcela Patricia Pereira Vásquez		
PREPARADO POR:	ASESORA ADMINISTRATIVA: Merly Beleño Sepúlveda	CIUDAD:	Barrancabermeja

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLA
CONTRIBUIR MEDIANTE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN, A LA CAPACITACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CAMPOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (CASABE Y YARIGUI CANTAGALLO) EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.	DHS 5212054

						Ordenados de, forma decreciente			Intolerable, Alto, Medio, Tolerable					Evitar, Mitigar, Transferir, Aceptar	
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	TIEMPO									
						IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO			
R1	Modificación del cronograma de clases	Solicitud de los directores de grupo de las escuelas	consultas informales	Módulos a dictar	4	5	20	INTOLERABLE	1. Seguimiento al calendario académico. 2. Planteamiento de nuevos horarios con el director de grupo. 3. Elaboración de acta de cronograma de capacitaciones firmada con los docentes	Mitigar	Facilitador	Durante todo el proyecto			
R3	Suministro insuficiente de materiales, y/o deficiente contenido	Mala selección del proveedor	seguimiento a la programación de entregas del proveedor y aprobación de los productos a entregar	Todo el proyecto	2	3	6	MODERADO	Tener presente las evaluación de cumplimiento y calidad realizada a los proveedores para la selección de compra. 2. seguimiento al proveedor	Mitigar	Área de compras	Inicia una vez se realice requerimiento de compras			
R4	Metodología inadecuado para el desarrollo de los cursos	Deficiente metodología del facilitador	Resultado de encuestas	Módulos a dictar	2	3	6	MODERADO	1. Validar por el comité de seguimiento la metodología a implementar para el desarrollo de los talleres. 2. Facilitador se documentara sobre técnicas y herramientas para la realización del taller	Mitigar	Facilitador	Durante la duración de los talleres			
R2	Baja satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del taller	No cumplimiento de los requisitos de calidad	encuestas de satisfacción del cliente	Todo el proyecto	1	3	3	TOLERABLE	1. Realizar continuo seguimiento a las encuestas de satisfacción del cliente 2. Retroalimentación de inquietudes con cada director de grupo	Mitigar	Facilitador/ Director Proyecto	Durante la duración de los talleres			
R5	Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance	Identificación de nuevos entregables	Conversaciones o consultas informes, resultado de encuestas	Todo el proyecto	1	3	3	TOLERABLE	1. Seguimiento a las encuestas de satisfacción. 2 Reuniones de seguimiento.	Mitigar	Director Proyecto	Todo el proyecto			
R6	Desaprobación de los informes o informe final	Informe no esta de acuerdo a la propuesta presentada	Operación inadecuada de los equipos, daño de los mismos y poca eficiencia de producción.	Informes	1	2	2	TOLERABLE	Programar con tiempo la elaboración de los informes	Evitar	Director Proyecto	Todo el proyecto			
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	COSTOS									
						IMPACTO	SEVERIDAD	TOLERANCIA	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO			
R1	Modificación del cronograma de clases	Solicitud de los directores de grupo de las escuelas	consultas informales	Módulos a dictar	4	3	12	MODERADO	1. Seguimiento al calendario académico, 2. Confirmación de clases antes de la programación de visitas	Mitigar	Director del Proyecto	Durante todo el proyecto			
R3	Suministro insuficiente de materiales, y/o deficiente contenido	Mala selección del proveedor	seguimiento a la programación de entregas del proveedor y aprobación de los productos a entregar	Todo el proyecto	2	1	2	TOLERABLE	1. Solicitar para la contratación de materiales pólizas de cumplimiento y calidad. 2. seguimiento a los proveedores	Trasferir / Mitigar	Director del Proyecto	Una vez firmado el contrato de compra			
R4	Metodología inadecuado para el desarrollo de los cursos	Deficiente metodología del facilitador	Resultado de encuestas	Módulos a dictar	2	1	2	TOLERABLE	1. Validar por el comité de seguimiento la metodología a implementar para el desarrollo de los talleres. 2. Facilitador se documentara sobre técnicas y herramientas para la realización del taller	Mitigar	Director del Proyecto	Durante la duración de los talleres			
R2	Baja satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del taller	No cumplimiento de los requisitos de calidad	encuestas de satisfacción del cliente	Todo el proyecto	1	4	4	TOLERABLE	1. Realizar continuo seguimiento a las encuestas de satisfacción del cliente 2. Retroalimentación de inquietudes con cada director de grupo	Mitigar	Director del Proyecto	Durante la duración de los talleres			
R5	Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance	Identificación de nuevos entregables	Conversaciones o consultas informes, resultado de encuestas	Todo el proyecto	1	4	4	TOLERABLE	1. Seguimiento a las encuestas de satisfacción, 2. Reuniones de seguimiento.	Mitigar	Director del Proyecto	Todo el proyecto			
R6	Desaprobación de los informes o informe final	Informe no esta de acuerdo a la propuesta presentada	Operación inadecuada de los equipos, daño de los mismos y poca eficiencia de producción.	Informes	1	1	1	TOLERABLE	Programar con tiempo la elaboración de los informes	Evitar	Director del Proyecto	Todo el proyecto			

5. CONCLUSIONES

- Con la implementación de la presente propuesta se espera el fortalecimiento de la organización en la gestión de la planeación, el Tiempo y los Costos de los proyectos así como una mejor trazabilidad y seguimiento y control de los mismos, aportando valor agregado a todos sus aliados y comprometidos con el desarrollo sostenible del magdalena medio y de Colombia.
- Gracias al apoyo de FUNDESMAG, se logró un acercamiento satisfactorio para la identificación de necesidades registradas en el presente trabajo, lo que permitió presentar una metodología ajustada al nivel de su maduración en la gerencia de proyectos. La presente propuesta corresponde como un primer paso para estandarización que nos permitirá mejorar la medición y control de los proyectos.
- La implementación de la guía PMBOK® en Fundesmag requiere un acompañamiento adecuado y el entrenamiento del personal que hace parte de la gerencia de proyectos, para asegurar que el proceso sea efectivo y ajustado al nivel de madurez de la organización.
- La aplicación de la guía PMBOK® 5ed. permitirá a Fundesmag tener un mayor control de los proyectos en cada una de sus etapas, a través de la aplicación de herramientas y técnicas prácticas y reconocidas a nivel mundial.
- La guía PMBOK® es una herramienta práctica y efectiva para la correcta dirección de los proyectos aplicable para todo tipo, y que puede generar excelentes resultados para la gerencia de proyectos de inversión social.

- Las buenas prácticas para la gerencia de Proyectos en Fundesmag podrán mejorar la eficacia en la Gerencia de Proyectos, siempre que se involucren a todos los procesos involucrados y se logre un trabajo en equipo interdisciplinario.

6. RECOMENDACIONES

- Las mejoras requeridas en la gestión de proyectos podrán lograrse si se aprenden y mejoran los conocimientos de las herramientas y técnicas desarrollados por el estándar PMI® en la guía PMBOK®.
- La gestión de los proyectos puede mejorar al aplicar las buenas practicas establecidas por la guía PMBOK® 5ed, sin embargo es indispensable que el personal que lidera proyectos desarrolle habilidades, y destrezas para la implementación de estas herramientas y técnicas a las actividades propias de la organización.
- Es necesario crear y sostener una cultura de gestión de proyectos donde se valore y reconozca el potencial que tienen las herramientas y técnicas disponibles para lograr resultados exitosos y sostenibles en la dirección de proyectos.
- Es fundamental que en la implementación de esta metodología que el personal involucrado entienda y asuma el compromiso de aportar su mejor esfuerzo para hacer que la organización crezca y se desarrolle en aspectos estratégicos como lo es la dirección de proyectos.
- La implementación de la presente propuesta está sujeta un programa de capacitación y entrenamiento en la guía PMOBK®, en las herramientas y técnicas que propone y un acompañamiento que permita gestionar y el cambio que implica este estándar de dirección de proyectos.
- En la Fase de Implementación de la metodología se realizarán los ajustes que nos permitirán personalizar la Metodología a la exclusividad de FUNDESMAG. Esto se logrará a través del acompañamiento con el equipo de Programas y Proyectos.

BIBLIOGRAFIA

- ESQUIVIA ROMERO Joaquín Alfonso, JARAMILLO VALLEJO Jairo Alonso. Monografía: Metodología para la gerencia de proyectos de infraestructura fundamentos del PMBOK®. UIS Bucaramanga 2012
- INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES): Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Área de proyectos y programación de inversiones 2005.
- MARTÍNEZ ANAYA Laura Stepfanie, ORTIZ NORIEGA María Camila. Trabajo de Grado. Guía metodológica para la elaboración de proyectos de construcción bajo estándar ISO 9001:2008 y los fundamentos del PMBOK®. UIS Bucaramanga 2012
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta edición [PMI] Pensilvania EE.UU. © 2013

Sitios web de referencia:

- <http://www.pmi.org>
- LÍDER DE PROYECTO. Manual de Administración de Proyecto [en línea] citado 16 de noviembre de 2014 disponible en: <http://www.liderdeproyecto.com/manual>
- <http://wikibes.salleurl.edu/mediawiki/index.php>
- <http://www.degerencia.com>

ANEXO

Anexo A. Entrevista Subdirección Técnica De Programas Y Proyectos

A continuación se describe la entrevista realizada al área de Subdirección técnica de programas y proyectos, con la participación del siguiente personal miembro de Fundesmag:

Nombre: Marcela Pereira Vásquez **Sigla:** MPV

Cargo: Subdirectora Técnica de Programas y Proyectos

Nombre: Merly Beleño Sepúlveda **Sigla:** MBS

Cargo: Asesora Administrativa y Técnica

Nombre: Oscar Garzón Serrano **Sigla:** OGS

Cargo: Profesional del Sistema Integrado de Gestión

OGS: ¿Cómo se inician los proyectos, desde el Cliente aliado?

MPV: Generalmente la Fundación desde al área de Proyectos, nosotros no gestionamos los proyectos. A nosotros nos llega una necesidad de un cliente aliado quien tiene conocimiento de los servicios que Fundación presta, y nosotros lo que hacemos es ampliarle el portafolio y le damos a conocer el procedimiento de cómo lo ejecutamos, que generalmente es por convenios y basados en la necesidad que ellos ya tienen procedemos a estructurar el proyecto.

Ej. Ellos nos dicen queremos mejorar una vía, porque esta vía es la que nos dirige al pozo tal (dependiendo de la necesidad del cliente), y nos preguntan ¿cuánto vale?, ¿en qué tiempo? y ¿qué tengo que hacer para este servicio? Entonces nosotros con los profesionales que ya tenemos en la Fundación, no tenemos que contratar personal externo, hacemos la visita, levantamos la información y le presentamos al cliente el proyecto.

¿Ese proyecto que contempla? Un Objeto, un alcance, un presupuesto, un plazo y una descripción detallada de las actividades y se lo presentamos en los formatos o en los perfiles del proyecto que ellos ya tienen estipulado, para que ellos le den la viabilidad requerida. Igualmente en muchas oportunidades hacemos con los aliados que le damos un modelo de convenio y le explicamos cómo es la metodología para la firma del convenio, porque generalmente como son temas de responsabilidad social que se manejan en la empresa o de gestión de social, por el cumplimiento de una obligación, lo hacemos a través de convenios y no por contratos, pero todo depende de la figura que ellos quieran implementar para la ejecución del proyecto.

OGS: ¿Qué diferencia que hay en contratar con un cliente aliado por un contrato o por un convenio y que nos implica eso en cuanto a nuestra gestión y nuestra estructura?

MPV: En el tema de los convenios el aspecto más positivo es que nosotros tenemos el recurso, generalmente cuando hacemos un convenio el aliado nos entrega el recurso como un anticipo, entonces digamos que el convenio cuesta 100 millones de pesos, el aliado nos consigna el total del recursos y nosotros a partir de eso recursos iniciamos a ejecutar el convenio y presentamos informes mensuales donde evidenciamos en que hemos ejecutado los recursos. En la modalidad de contrato con la nueva reglamentación nueva ley las empresas no dan anticipo, entonces la fundación se debe preparar económicamente, tiene que hacer el análisis y la evaluación económica para hacer su flujo de caja y revisar que tanto musculo financiero tiene la fundación; para ejecutar el contrato, también tenemos experiencia en contratos y generalmente los contratos los hemos ejecutado es con crédito por que igual las empresas o aliados nos pagan por avance y nos pagan a treinta días entonces nosotros debemos tener un stop de recursos para la ejecución, para los pagos y para todo lo que se necesite hacer.

OGS: Entonces aclaro los ingresos en un contrato entran por avance y en un convenio por administración de recursos.

MPV: Exacto.

La otra parte de cómo inician los proyectos, nosotros también estamos pendientes de las convocatorias, que socializan diferentes entidades ministerios, otras fundaciones ONG nacionales o internacionales estamos pendientes de esas convocatorias y de acuerdo a nuestro objeto social nosotros también le apuntamos a obtener esos recursos que luego presentamos a nuestro clientes aliados más directos como ECOPETROL. En donde le decimos mire ECOPETROL usted tiene esta comunidad es de su zona de influencia nosotros hemos conseguido recursos por este medio entonces le proponemos el proyecto entonces ECOPETROL o el aliado decide si se une a ese apalancamiento de recursos que la fundación hizo para ejecutar un proyecto de inversión social esa es la otra modalidad que tenemos de iniciación de proyecto.

OGS: Ósea esa modalidad es más propositiva.

MPV: La otra parte que deberíamos hacer y como mejora pero obviamente para eso se necesitan recursos de pre inversión y un lazo fuerte con los aliados es que teniendo en cuenta la planeación que ellos tienen de inversión social, nosotros seamos los que le propongamos o los que atendamos en una primera instancia con las comunidades sus necesidades osea irnos un paso atrás, ya no es la profesional encargada de la empresa aliada la que va a la comunidad y hace todo el tema de socialización, de inversión, de atención de necesidades; esa parte no la haría la empresa aliada si no que la haríamos nosotros. Y seríamos aún más propositivos. Porque le diríamos a la empresa aliada esta es su zona, esta es su comunidad, estas son las necesidades que manifiesta la comunidad y mire el proyecto de lo que la comunidad necesita. El proyecto va más seguro porque nosotros estamos desde la etapa realmente inicial del proyecto de la identificación de la necesidad de la comunidad y no estamos es del oído de lo que nos dice el funcionario del cliente

aliado quien nos dice nosotros tenemos una necesidad y la comunidad manifestado esto, si no que nos damos un paso atrás.

La diferencia que hay entre un contrato y un convenio también es que en un convenio no se maneja el AIU en un convenio lo que se maneja los gastos administrativos inherentes a la ejecución y costos operativos que son aquellos relacionados con el profesional de seguimiento, el transporte, gastos de viaje y logística. Y los gastos administrativos son los relacionados con la contadora, vigilancia, servicios públicos, asesor jurídico, compras, papelería, legales eso son los gastos administrativos. Si nosotros hacemos un comparativo entre AIU de un contrato por ejemplo para ECOPETROL que se puede manejar hasta el 28% de AIU y que obviamente se contempla una utilidad en un convenio y generalmente dependiendo de la magnitud de los alcances del proyecto no pasa de un 20% entonces eso es una ganancia que obtiene el aliado en mayor inversión de recursos para el cumplimiento del alcance del proyecto y no en gastos administrativos y operativos entonces eso también es una diferencia.

MBS: ¿En el proceso de iniciación del proyecto existe algún documento formal que dé inicio a la ejecución del mismo donde se establezca el alcance, restricciones, responsables, recursos, supuestos, riegos etc., lo que se conoce como un de acta de constitución del proyecto?

MPV: Digamos que no la planeación del proyecto si no la pre planeación por que como nosotros ya hemos ido, hemos identificado cuanto nos vamos a gastar, entonces en la Fundación entra el proyecto entonces nosotros empezamos a definir quién va a coordinar el proyecto, generalmente quien coordina el proyecto, quien estuvo a cargo de su elaboración (formulación) porque es la persona que lo conoce que lo maneja que sabe que fue que lo visito o que cotizo esa es la persona que generalmente maneja el proyecto. Pero obviamente en los proyectos hay una parte técnica y una parte administrativa entonces para los convenios lo que nosotros hacemos es que hacemos una designación del profesional de seguimiento del

convenio esa designación nosotros la hacemos a través de una comunicación una carta y esa carta la firma la dirección ejecutiva y esa carta la entregamos al cliente aliado con quien hemos suscrito el convenio.

OGS: ¿Cómo se asignan las demás personas?

R/ Esa designación si no la hacemos formal, se realiza mediante una reunión entre la Subdirección Técnica de Programas y Proyectos y los profesionales del área en donde la subdirección designa verbalmente los proyectos y luego es formalizado mediante un cuadro organizado a todo el personal del área programas y proyectos donde se registra los proyectos y sus designaciones.

MBS: ¿Cómo se definen las partes interesadas?

MPV: En cuanto a la definición de las partes interesadas, esas están definidas desde el principio por que digamos que las partes interesadas son en primera instancia la fundación, la comunidad beneficiaria, el cliente aliado, alcaldías porque eso es un enlace directo en lo que tiene que ver con la inversión social.

MBS: Dentro de los interesados se contemplan los procesos de apoyo como: compras, talento humano, SGI, comunicaciones. Es claro que para procesos de apoyo se necesita dar respuesta a inquietudes, expectativas, requerimientos necesarios para la ejecución de los proyectos en su papel como partes interesadas.

MPV: Eso lo estamos haciendo, para los nuevos proyectos, citamos a una reunión donde se involucra los procesos internos o de apoyo como son compras, contabilidad, jurídica, talento humano, Sistema Integrado de Gestión, tesorería, contabilidad, ósea los procesos de apoyo que van a estar o que forman parte del proyecto, entonces ahí lo que hacemos es una socialización del proyecto que vamos a ejecutar para que todos tengamos como la claridad de cuáles van a ser las tareas,

que de alguna o de otra forma vamos a tener que desempeñar para sacar adelante el proyecto, entonces de esa reunión se suscribe un acta que nos queda como soporte de que se hizo la reunión y se surtió cualquier requerimiento o duda. Sin embargo es algo que estamos haciendo como una práctica pero no lo tenemos formalizado, institucionalizado en el sistema, sino que lo hacemos como una práctica de mejora que nos ha servido, sin embargo nos hace falta una mayor formalización de la actividad para que a ninguno se le pase, para que el asesor sepa que lo debe hacer y lo debe planear. Esa es casi que la segunda actividad dentro de la planeación. Pero todo lo que yo estoy diciendo forma parte cuando ya el convenio está firmado. Cuando ya se firmó acta de inicio del convenio.

MBS: Entonces se define que las asignaciones del asesor administrativo se realiza por memorando, asesor técnico de manera verbal mediante reunión, los procesos de apoyo mediante una reunión y la suscripción de un acta, pero no existe un acta donde se consolide las claridades respecto al alcance, presupuesto, tiempo de entrega, restricciones, supuestos, riesgos.

MPV: En enero lo primero que hice una vez terminé mi licencia de maternidad fue reunirme con el personal para conocer todos los convenios que se habían firmado, y donde se me expuso cada convenio con sus respectivo alcance, tiempo, plazo así como los responsables de los mismos según las actas de inicio. Entonces hubo una socialización de los proyectos, fue como realizar un barrido de los proyectos que lo podemos formalizar con el acta de constitución del proyecto.

MBS: Y después de esto ya se puede montar la Planeación del Proyecto, donde estén como entradas la EDT, el registro de los interesados, la Matriz de riesgos, el Plan de calidad, el Plan de Adquisiciones, y todo lo que le aporte a la Planeación del Proyecto.

MPV: Es decir son cosas que nosotros en el tiempo que llevamos en el proceso y en la actividad nosotros las sabemos y sabemos cómo las debemos hacer, pero no las

tenemos formalizadas, no lo tenemos apropiado y formalizado. Entonces digamos que una persona nueva en la ejecución de una actividad se le pueden pasar ciertos asuntos que son realmente importantes, ya que ahora si Merly fuera a realizar un proyecto de infraestructura a mi toca sentarme con ella y decirle Merly, tal cosa, Merly tal cosa, hay que tener un ingreso, hay esto, esto sí, esto no sé qué, pero si nosotros tuviéramos una estructura, es decir una lección aprendida. Yo le diría Merly, este fue el Plan Detallado de o de Trabajo del convenio tal, pero como no la tenemos físicamente formalizada, entonces toca de manera verbal.

MBS: Algo Importante a tener en cuenta es cuales son los supuestos, cuales son las restricciones, que la verdad nosotros las estamos viendo en el camino, o no las tenemos muy presentes, si no que vamos solucionando a medida que vamos ejecutando.

MPV: Hay es donde una hace lo que llama el PMI, la gestión de los Riesgos y la Gestión de las restricciones, es decir yo tengo identificado que me puede pasar, pero uno como director del Proyecto no está para solucionar Chicharrones, uno esta es para es para prevenirlos, porque yo ya los he gestionado, ya yo sé qué hacer cuando me pasa algo, y no eso de que entrémonos a la sala de crisis, a atender un riesgo que yo sé que sí, eso podía haber pasado, por que muy pocas veces nos ha pasado algo que uno diga, yo jamás en la vida pensé que eso nos podía pasar. Por esos es que uno si puede gestionar los riesgos. Cuáles son mis riesgos, tales, tales, y tales, si me pasa esto como lo voy a tratar, entonces me paso, ya yo sé, como director del Proyecto yo ya previne ese riesgo.

OGS: Bueno vamos a hablar ahora de Planeación, la idea es definir si hay un entregable definido para el tema de la planeación, de cómo se define la planeación del Alcance, Cronograma, Presupuesto, la Calidad, La comunicación con las partes interesadas, Recursos Humanos, Riesgos y Adquisiciones.

MPV: Bueno esa parte de Planeación según como entiendo que es la pregunta, devolviéndonos cuando yo ya tengo el proyecto, ósea habría dos escenarios Oscar, uno es planear el proyecto y otro es planear la ejecución del Proyecto. Vamos a hablar de planear la ejecución del proyecto.

Entonces, nos hace falta bastante, porque, porque es que, yo ya tengo una, digamos una pre-planeación, entonces yo ya tengo definido el alcance del proyecto, yo ya tengo definido el cronograma muy general, nos falta detalle, tengo un presupuesto que si esta específico, es decir si esta detallado, el tema de calidad nos falta, nosotros no tenemos establecido un plan de calidad, lo tenemos de manera informal, como yo controlo la calidad digamos en una obra, que se cumpla con el alcance, que se cumpla con las especificaciones técnicas del Cliente, Ej. Para la ejecución de una vía que se cumplan las especificaciones de acuerdo a la norma, calidad también es la entrega a tiempo, dentro del recurso asignado, pero lo que no tenemos estipulado son los criterios de por qué le estoy enterando con calidad y hay que establecer los criterios de calidad.

OGS: Respecto al tema de la calidad, hay unas especificaciones técnicas que define un cliente aliado del servicio o el producto, los temas de tiempo ya están definidos dentro de un cronograma y también yo defino con Adquisiciones los temas de tiempo para los suministros, pero me inquieta es cuales son las especificaciones que define la comunidad y como se tienen en cuenta, si las especificaciones que el cliente aliado me entrega son las mismas que la comunidad define o si son un poquito diferentes, como las registramos para cumplirle a satisfacción a ellos, porque en este caso sería el cliente aliado y la comunidad, los que deben quedar satisfechos?

MPV: hay unos proyectos, no todos que si tenemos registros y plasmamos la necesidad que pidió la comunidad, la plasmamos en un acta, por escrito. Esa necesidad la llevamos a un proyecto y luego cuando ese proyecto ya está volvemos a la comunidad y se lo socializamos y se levanta un acta de socialización, y les

decimos señores de la comunidad, esto es lo que vamos a hacer, y si todo estuvo coordinado con la comunidad que en definitiva es la beneficiaria, así haya un cliente aliado la clave es la comunidad, y si la comunidad me dice si eso fue lo que yo le pedí y si yo ejecuto lo que la comunidad pidió, el proyecto nos va a salir bien. Pero si de pronto la comunidad me pidió un edificio de tres pisos, y yo le voy a socializar un edificio de un piso, ahí se nos puede trancar el proyecto, entonces tiene que haber un relacionamiento muy fuerte con la comunidad beneficiaria quien es el interesado número uno, es decir la parte interesada número uno en nuestros proyectos y así es como nosotros debemos asegurar, porque hay casos donde la comunidad requiere un edificio de tres pisos, y al hablar con ellos se les explica que el presupuesto solo alcanza para un piso y nos manifiestan que si les sirve y llegamos a un acuerdo.

MBS: Cuando nosotros firmamos un convenio nos regimos mucho de las especificaciones técnicas que estén citadas en el convenio, del alcance, e inclusive hay convenios en que el alcance viene muy detallado, respecto al color, la calidad e inclusive hasta al marca de los productos a entregar, si está muy que hagamos socialización y la socialización se debe hacer, sin embargo ha habido casos donde el Asesor técnico recibe inquietudes de la comunidad, y realiza las mejoras sin verificar el alcance del convenio, entonces falta el formalismo para recibir las inquietudes de la comunidad y validarlo con el Presupuesto, el Cronograma y el Alcance del Convenio, si nosotros empezamos a registrar esto podemos asegurar que ese tipo de inconvenientes no se presenten.

MPV: Esto que acaba de decir Merly, es Fundamental porque lo vuelvo a decir la parte interesada nuestra más importante es la comunidad, si la comunidad beneficiaria está contenta, nuestro cliente aliado está contento eso es lo principal y eso es muy importante. Y viendo la Fundación como organización que consideramos más social en el proceso de Talento Humano, a través del cual se hace todo el proceso de contratación de personal que se necesita para cada uno de los proyectos

y se hace también todo el tema de convivencia, y de formación de competencias, a través de capacitación, de formación tanto en valores como en su propia disciplina,

OGS: ¿El personal que se requiere para un convenio, ya viene definido desde el acta de inicio o la Fundación tiene la potestad para decidir que personal va a asignar al convenio?

MPV: Esto viene definido en desde la planeación, yo sé que para un convenio dependiendo del alcance yo voy a necesitar, una persona que me maneje toda la parte administrativa, y una persona que maneje toda la parte técnica, pero dependiendo de la magnitud del proyecto yo voy a necesitar inspectores de obra, un ingeniero civil, un ingeniero forestal, un agrónomo, un veterinario, este personal generalmente es personal que ya se encuentra en la fundación, porque aquí una persona no maneja un único proyecto, sino que maneja, dos, tres o hasta cuatro proyectos.

En la parte de gestión de las adquisiciones en la Fundación existe un proceso de compras estructurado (Documentado) donde las áreas operativas y administrativas hacen sus solicitudes a este proceso para todo el tema de adquisiciones y estas adquisiciones tienen que ver generalmente con dotaciones para la comunidad, para la las juntas de acción comunal, para las escuelas, para los puestos de salud, obras civiles menores, otra parte que tiene que ver con adquisiciones y esto no tiene que ver con compras y es todo el proceso que nosotros hacemos de contratación de las obras (Contratistas) porque es un proceso como tal donde nosotros hacemos las convocatorias, hacemos los términos de referencia y hacemos las evaluaciones de las propuestas y como tal esto es una adquisición, ya que yo estoy recibiendo un servicio con una empresa externa que me hace la obra civil, entonces eso también forma parte de la gestión de las adquisiciones y que no se maneja netamente desde el proceso de compras sino que lo manejamos dentro de cada una de las áreas.

OGS: ¿Existe un plan de adquisiciones por cada proyecto que se va a ejecutar?

PMV: No, nosotros dentro del cronograma del proyecto, el cual de por si es muy general, si se establece en que momento voy a iniciar la compra, en que momento voy a hacer la solicitud de la compra, y también se establece cuanto tiempo me dura ese proceso y cuando yo voy a entregar, pero es en sí de una manera muy general, hay que llevarla a un detalle.

OGS: ¿Cómo se hace el seguimiento y control a los proyectos?

MPV: El seguimiento y control que se hace a los proyectos es un tema que se está analizando de manera detallada ya que requiere implementar herramientas para el seguimiento y control. El seguimiento y control actualmente se realiza diario, a través de las tareas que se asignan a cada uno de los asesores de proyectos, así mismo se hace un seguimiento mensual en donde se deben entregar informes, los diferentes informes que entrega la fundación, informe de avance físico, informe presupuestal, indicadores, a través de esos informes mensuales también se hace la verificación del avance de los convenios pero como tal desde la subdirección técnica de programas y proyectos.

En estos momento son hay una herramienta definida, y así no sea un software sofisticado, nosotros tampoco manejamos Project y debido a que son 37 convenios, se debe implementar una herramienta que integre más.

OGS: Si existiera una herramienta donde yo pueda visualizar todos los proyectos y evidenciar por ejemplo, que hay tres o cuatro convenios que están atrasados, se podría enfocar el esfuerzo en esos convenios para ponerlos al día, simplemente asignándole personal de los convenios que están sobrados, para que apoye esas obras, y de esta manera poder cumplir con el cronograma definido, sin impactar significativamente el presupuesto.

MPV: Lo que pasa es que eso tiene que ver mucho con la cultura que nosotros manejemos aquí en la fundación de la ejecución de los proyectos, porque mal que bien un asesor es dueño y responsable de su proyecto, entonces cuando uno evidencia un informe donde solo se lleva el 40% de avance y el convenio ya se va a acabar, y no pidió ni la primera vez auxilio, entonces es muy tenaz, en ese momento uno tiene que tomar decisiones, como aquí vamos a necesitar esta persona y esta persona, para que podamos sacar adelante el proyecto, eso es dirección de proyectos y es un riesgo que yo ya tuve que haber gestionado.

En la parte de seguimiento y control realmente, tengo la responsabilidad de capacitarme y asesórame con el fin de buscar la herramienta más adecuada para esta organización, y para el tipo de proyectos que manejamos, porque nosotros no manejamos un solo proyecto complejo de muchos millones, sino que manejamos muchos proyectos pequeños que nos suman muchos millones.

OGS: ¿Cómo se cierran los proyectos en Fundesmag?

MPV: El cierre del proyecto nosotros lo que hacemos es, después de que hemos cerrado todos los subproyectos, ya que un convenio incluye varias obras o proyectos, y para nosotros cada contrato es un proyecto, después de que lo hemos cerrado, finalizado, liquidado, nosotros hacemos un informe final, donde especificamos el cumplimiento del 100% de todos los alcances y entregamos igualmente el informe presupuestal, donde le decimos bueno señor aliado, yo me gaste esta plata, quedo esta plata, entonces lo que hacemos es una revisión y el aliado igualmente hace una revisión detallada del documento, las actas de recibo a satisfacción por parte la comunidad, del municipio y del cliente aliado y firmamos una acta de finalización del convenio donde especificamos que estamos a paz y salvo, que se cumplieron con todos los alcances y que sobro tanta plata. Después de esa pre-finalización hacemos la devolución de los recursos y hacemos el acta de liquidación del convenio, eso como tal es lo que corresponde a la liquidación de los convenios, e internamente por el sistema de gestión realizamos una encuesta de satisfacción del cliente, que se

realiza al cliente aliado como al cliente beneficiario para finalmente dar por cerrado el convenio.

OGS: ¿Cómo se maneja el cierre de las adquisiciones, de recursos humanos?

MPV: bueno, ese cierre digamos que nos hace falta decirle a los procesos de apoyo de manera oficial, ya que si lo hacemos de manera oficial con tesorería y contabilidad a través de un memorando donde les decimos, señores favor cerrar centro de costos y cuenta bancaria, pero con compras por adquisiciones lo que hacemos es que cada vez que se va terminando un contrato se va liquidando o se va finalizando, pero como tal a compras no le hemos informado, de la finalización del convenio digamos que no lo informamos mediante un documento, lo hacemos es mediante un correo electrónico, a través de un correo electrónico nosotros les decimos a todos los procesos de apoyo talento humano, contabilidad, tesorería, nomina, compras, sistema de gestión integrado, sistemas, les decimos este convenio finaliza el día tal de 2015, para su información y atención de los requerimientos y pendientes que están en cada uno de los proyectos, esa es la forma como lo hacemos.

OGS: ¿Cómo es el cierre en recursos Humanos?

MPV: El personal tiene un contrato, el cual tiene un inicio y un fin, y el fin del contrato si está en el marco del convenio o del proyecto hasta ahí llega el contrato, pero como nosotros tenemos el personal en la fundación, por ejemplo casi todos nuestros contratos van a esta el 31 de diciembre, porque el personal que nosotros tenemos maneja diversos proyectos, que tiene plazos diferentes hay algunos contratos que por ejemplo van hasta marzo, ya que hasta marzo va el convenio y porque esa persona depende exclusivamente de ese convenio.

OSG: Y cuando la persona continúa y va para otros proyectos, entonces lo que se hace en el cierre del recurso humano es como formalizarle a recursos humanos que esa persona continua con la fundación que se va a asignar a otro convenio.

MPV: No, no queda, porque el contrato de la persona se hace global, ya que se contrata con el objeto de asesor técnico del área de programas y proyectos, un asesor administrativo del área de programas y proyectos, ósea no le pongo asesor técnico para el área de programas y proyectos para el convenio tal., sino que lo pongo general para que esa personal legalmente y contractualmente pueda ser asignado a cualquier convenio.

OGS: En el tema de adquisiciones por ejemplo, como hay suministro de productos o servicios que tiene garantía, sabemos que un contrato pudo haber terminado pero varios productos aún tienen garantía a diferentes periodos de tiempo. Hay algún documento donde quede escrito que productos tiene garantía vigente y hasta que tiempo, de tal manera que si se va el asesor técnico del proyecto, haya alguien que pueda atender esa garantía.

MPV: No cuando nosotros hacemos las entregas de los productos de salud, escuelas, etc. Cuando nosotros entramos a la comunidad, hacemos un acta de entrega donde especificamos el detalle de lo que estamos entregando con número, marca, color, etc., en esa acta le escribimos que le estamos entregando los documentos y los derechos a las garantías, nosotros le entregamos las garantías, el catálogo, todo lo que viene con el producto a la comunidad beneficiaria representada en un líder el rector del colegio, el director del puesto de salud, el presidente de la junta de acción comunal, el alcalde municipal, y les decimos que las garantías si un producto les sale defectuoso el líder que representa la comunidad le asignamos esa responsabilidad a él.