



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS.
PROMOCIÓN III**

TEMA: Diseño del modelo de gestión de proyectos en "PLAN INTERNACIONAL" organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK.

AUTOR: ING. JUAN CARLOS GUTIÉRREZ CRUZ

DIRECTOR: ING. ALFREDO GEOVANNY SALAZAR B.

SANGOLQUÍ, 15 DE ENERO DEL 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS.

CERTIFICADO

Ingeniero. Alfredo Geovanny Salazar B.

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis de grado titulado titulada “Diseño del modelo de gestión de proyectos en "PLAN INTERNACIONAL" organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK”, realizado por el Ingeniero Juan Carlos Gutiérrez Cruz, ha sido guiado, revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, en su Reglamento de Estudiantes. Por tanto se recomienda la publicación como proyecto de tesis para obtener el título de Magíster en Gestión de Proyectos.

Sangolquí 15 de enero 2014.

Ingeniero. Alfredo Geovanny Salazar B.

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Carlos Gutiérrez Cruz

DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado “Diseño del modelo de gestión de proyectos en "PLAN INTERNACIONAL" organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí 15 de enero 2014.

Ingeniero. Juan Carlos Gutiérrez Cruz

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS.

AUTORIZACIÓN

Yo, Juan Carlos Gutiérrez Cruz

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “Diseño del modelo de gestión de proyectos en "PLAN INTERNACIONAL" organización no gubernamental, aplicando los procesos difundidos en el marco metodológico del PMBoK”,, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí 15 de enero 2014.

Ingeniero. Juan Carlos Gutiérrez Cruz

DEDICATORIA

Con cariño dedico este segundo libro a:

A mis Padres:

Quienes cada instante me brindan su apoyo moral, espiritual para alcanzar mis metas.

Quienes supieron darme un mensaje lleno de sabiduría en el momento, hora y lugar indicado

Quienes a cada instante conversan y agradecen a Dios por el solo hecho de darles un día más de vida

A mis Hermanos

Quienes han sabido darme sus consejos, fuerza, y la garra para no desmayar en mis sueños.

A mi Familia

Quienes comprendieron que mi ausencia en esos momentos familiares, tenían un significado, el alcanzar mi nueva meta.

A mi Novia, Amiga, Compañera

Quien siempre estuvo a mi lado, brindándome sus momentos y sus palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Al Dios supremo quien me enseñó que aquel día simplemente era el final y el inicio de una nueva vida. Quien me enseñó a descubrir que todo es cosa de tiempo, ya que el tiempo te da esperanza.

A Plan Internacional, ONG que me ha brindado la oportunidad de trabajar y aportar en un granito de arena, para que los niños y niñas de nuestro país tengan una mejor calidad de vida.

A mi director por haberme brindado de su tiempo, su conocimiento, su paciencia.

A todas las personas que de una y otra forma son parte de mis sueños, de mis anhelos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL ALCANCE 1**Antecedentes 1****Justificación y Alcance 5**

Justificación 5

Alcance 7

Planteamiento del problema 7**Objetivos de la investigación 10**

Objetivo general 10

Objetivos Específicos 10

Generalidades 11

Historia de la organización 11

Misión Organizacional 13

Visión Organizacional..... 13

Valores Organizacionales..... 14

Objetivos estratégicos de la organización 14

Estrategias de la organización 15

El rol de la ONGs en América Latina 17

El papel de las organizaciones no gubernamentales en Ecuador 19

Definición y marco legal de las ONGs 19

El papel de las Organizaciones No Gubernamentales 21

Campos de Acción de organizaciones no gubernamental 22

Las ONGs y la relación con las políticas públicas del estado..... 23

Contribución de las organizaciones no gubernamentales al Plan Nacional del Buen Vivir 25

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 28**Enfoques de Gestión de proyectos 29****Evolución Histórica de los métodos, sistemas de la gestión de proyectos..... 30**

Project management Institute (PMI) 32

International Project Management Association (IPMA)..... 34

	VII
Análisis de los diferentes sistemas de gestión de proyectos estudiados	36
Descripción de las actuales normas de gestión de proyectos y programas	36
Project Management Body of Knowledge (PMBok).....	36
La estructura del PMBoK	37
Guidance On Project Managemen (ISO 21500).....	43
Procesos de Dirección de Proyectos ISO 21500.....	44
Temas y Áreas para la gestión de proyectos	45
Descripción de Guías metodológicas para la gestión de proyectos sociales	46
Guía Gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social	46
Estructura	47
Marco Lógico	53
El enfoque del marco lógico	54
La matriz de marco lógico.....	57
Introducción a los modelos de madurez de gestión de proyectos.....	59
Modelo de Madurez OPM3 del PMI.....	60
Introducción y generalidades	60
Vista general del modelo	60
Directorios del OPM3.....	66
Modelo de Madurez PMMM de Kerzner.....	67
Introducción y generalidades	67
Vista general del modelo	68
Riesgos en los niveles.....	72
Antecedentes positivos de la aplicación del modelo.....	73
Modelo de Madurez CMM del SEI.....	74
Introducción y generalidades	74
Vista general del modelo	74
Marco conceptual.....	79
Proyecto.....	79

	VIII
Proyectos y la Planificación Estratégica.....	79
Que es la gestión de proyectos;	80
El director de proyectos.	80
Cualidades del director de proyecto.....	80
Oficina de Gestión de Proyectos;	81
Ciclo de Proyecto.	81
Características del ciclo del proyecto	82
Fases del proyecto	82
Que son los grupos de procesos	83
Marco Metodológico	84
Tipo de investigación.....	84
Diseño de Investigación.....	85
Variable de Estudio.....	86
Población y muestreo	86
Técnicas y herramientas de levantamiento de datos.....	87
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE	
PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	90
Análisis de la documentación de la organización	90
Sistema de rendición de cuentas y aprendizaje programático (PALPS)	90
Análisis de Situación Participativa desde la Perspectiva de los Derechos de la Niñez (Etapa 1)	
.....	90
Planificación Estratégica y Programática (Etapa 2)	92
El Plan Estratégico.....	92
Programas de Plan Internacional.....	93
Planes de Largo Plazo de las Unidades de Programas	94
Plan Anual de las Unidades de Programa	95
Oficina de proyectos.....	96
Implementación Programática a través de Proyectos. (Etapa 3)	96

	IX
Módulo de Programas y Proyectos (PPM)	97
Conclusión del análisis de la documentación organizacional	98
Análisis del Ciclo de proyectos de la organización.....	99
Planificación de proyectos	99
Identificación de los procesos fase de inicio-planificación, implícitos en la organización	102
Ejecución del proyecto.	111
Identificación de los procesos fase de ejecución, implícitos en la organización	113
Monitoreo del proyecto	119
Identificación de los procesos fase de monitoreo, implícitos en la organización.....	119
Cierre del proyecto	123
Identificación de los procesos fase de cierre, implícitos en la organización	125
Conclusión de análisis de los grupos de procesos implícitos en la organización.....	126
Evaluación del índice de madurez en la organización	128
Descripción de la metodología para los niveles de madurez	129
Nivel No 1. Lenguaje común	129
Nivel No 2. Proceso Comunes.....	131
Nivel No 3. Metodología singular	133
Nivel No 4. Benchmarking.....	135
Nivel No 5: Mejoramiento continuo	137
Resultados Obtenidos.....	138
Interpretación de resultados obtenido, Nivel 1 (Lenguaje Común)	138
Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 2 (Procesos comunes)	140
Interpretación de resultados obtenido, Nivel 3 (Metodología Singular)	141
Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 4 (Benchmarking)	143
Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 5 (Mejora continua)	145
Resumen general de resultados obtenidos en el índice de madurez	145
Conclusión del índice de madurez de la organización	146
Conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la organización.....	147

	X
CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	149
Propuesta de procesos de gestión de proyectos adaptando a la organización	149
Grupo de Procesos de Inicio	151
Grupo de Procesos de Planificación	156
Grupo de Procesos de Ejecución.	223
Grupo de procesos de seguimiento y control.....	244
Grupo de Procesos de Cierre.	276
Plan de acción para la implementación del modelo de gestión de proyectos.	279
Explicación del Plan de Ejecución.	283
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	285
Conclusiones.....	285
Recomendaciones	286
ANEXOS	290
ANEXO 1	290

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Recursos monetarios por ONG Cooperantes.....	4
Gráfico 2. Árbol de Problemas.....	9
Gráfico 3. Sistematización Estrategia de Plan Internacional	17
Gráfico 4. Ciclo de vida del Proyecto.....	38
Gráfico 5. Proyectos Tecnología de la información evaluada	49
Gráfico 6. Ciclo de vida del proyect	50
Gráfico 7. Elementos y pasos del ciclo del OPM3	63
Gráfico 8. Procesos de organización de la gerencia de proyecto en dominios.....	66
Gráfico 9. Niveles de madurez PMMM de Kerzner.....	70
Gráfico 10. Niveles de madurez CMMM	76
Gráfico 11. Módulos del PPM	98
Gráfico 12. Módulos del PPM. (Fase Planificación)	100
Gráfico 13. Módulos del PPM. (Fase Ejecución)	113
Gráfico 14. Módulos del PPM. Fase Cierre	124
Gráfico 15. Resultados por área de conocimiento del nivel1.....	140
Gráfico 16. Resultados obtenidos según categorías del nivel 3.....	143
Gráfico 17. <i>Resultados obtenidos del nivel 3</i>	144

ÍNDICE DETABLAS

Tabla 1. Número de ONGs por años de creación.....	2
Tabla 2. Formas de participación de las ONGs. Políticas Públicas.....	24
Tabla 3. Procesos de ISO21500 VS PMBoK.....	44
Tabla 4. Temas y Áreas de conocimiento.	45
Tabla 5. Tipos de Análisis.....	55
Tabla 6. Matriz de marco lógico.....	58
Tabla 7. Niveles de modelo de madurez de Kerzner VS Riesgos.....	72
Tabla 8. Descripción de los procesos de la fase inicio.....	102
Tabla 9. Descripción de los procesos de la fase planificación.....	103
Tabla 10. Descripción de los procesos de la fase ejecución.....	114
Tabla 11. Descripción de los procesos de la fase seguimiento y control.....	119
Tabla 12. Descripción de los procesos de la fase cierre.....	126
Tabla 13. Grupo de procesos con su puntuación.....	127
Tabla 14. Agrupación de las preguntas Área de conocimiento nivel1.....	129
Tabla 15. Escala de ponderación nivel 2.....	132
Tabla 16. Agrupación de las preguntas según grupos definidos en el nivel 2...	132
Tabla 17. Agrupación de las preguntas según grupos establecidos nivel 3.....	133
Tabla 18. Rango de puntuación del nivel 3.....	134
Tabla 19. Escala de ponderación del nivel 2.....	135
Tabla 20. Agrupación de las preguntas según grupos establecidos en el nivel 4	135
Tabla 21. Escala Nivel 2.....	137
Tabla 22. Resultados por área de conocimiento del nivel1.....	139
Tabla 23. Resultados obtenidos por categorías del Nivel 2.....	141

	XIII
Tabla 24. Obtenidos por categorías del nivel 3	142
Tabla 25. <i>Resultados obtenidos del nivel 4</i>	144
Tabla 26. <i>Rango de puntuación del nivel 5</i>	145
Tabla 27. Resumen de resultados por los niveles de madurez.	146
Tabla 28. Grupo de procesos según el PMI.....	151

RESUMEN

Como un aporte al mejoramiento del modelo de gestión en las ONGs, nace el interés de llevar a cabo la implementación de proyectos sociales exitosos, cumpliendo a cabalidad las tres restricciones del proyecto que históricamente han sido: alcance, costo y tiempo. Para identificar la eficiencia y eficacia de los proyectos surgen los denominados Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos, los cuales permiten hacer una evaluación en las organizaciones privadas, pública y ONGs. En la ONG de estudio, se analizaron algunas guías básicas, seguido de los modelos de madurez con enfoque por procesos. Posteriormente se eligió el modelo Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kezner, que permite realizar un diagnóstico de la situación actual en gestión de proyectos de la organización; conjuntamente con este primer análisis se realiza un segundo, denominado sesión a profundidad que ayudó a detectar los procesos actuales comparándoles con los sugeridos por el Project Management Institute (PMI) en su guía PMBoK. Dichos análisis proporcionan resultados de estudio representativos, encontrando que la organización se ubica en el nivel 1 de madurez en gestión de proyectos. Finalmente, se presenta una solución, diseñar el modelo de gestión de proyectos acorde a la realidad de la organización, que plantea un plan intensivo de capacitación utilizando la guía gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social, posteriormente se desarrolló y adaptó los 46 procesos sugeridos por el PMI.

Palabras clave: Modelo de Gestión de Proyectos, Índice de Madurez, Riesgos, Procesos, PMI, PMBoK.

SUMMARY

As a contribution to the improvement of the management model in NGOs, an interest arose for implementing successful social projects, fully addressing the three project constraints that have historically been; scope, cost and time. To identify the efficiency and effectiveness of projects, what is called Maturity Models in Project Management have been developed, which allow assessments in private, public and NGO organizations. In the NGO study, some basic guidelines were analyzed, followed by models with process approach. Later, the model Project Management Maturity Model (PMMM) by Harold Kezner was chosen, which allows a diagnosis of the current situation in project management in the organization. Together with the first analysis, a second one was done in more depth, which compared current processes to those suggested by the Project Management Institute (PMI) in its guide. This analyses provide a study of representative results, finding that the organization is located on level 1 of maturity in project management. Finally, a solution is presented to design the model of project management according to the reality of the organization, which proposes an intensive training plan using project management to guide social development professionals, subsequently developed and adapted to the 46 processes suggested by PMI

Keywords: Model of Project Management, Maturity Index, Process, PMI, PMBOK.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Antecedentes

El origen de las organizaciones no gubernamentales en el mundo se ubica temporalmente, después de la Segunda Guerra Mundial (1935-1939), las cuales fueron creadas con un solo fin: Socorrer a las víctimas que ocasionó esta guerra. Posteriormente, la influencia de las ONGs se extiende al tercer mundo aproximadamente en los años 40, con el fin de ayudar a poblaciones afectadas por varios factores externos como son: sequías, hambre, desastres naturales y guerras que alternaban la calidad de vida de las personas, otro objetivo fue trabajar en temas que los gobiernos de los países no podían llegar. En un principio las organizaciones no gubernamentales fueron consideradas como promovidas desde las instituciones religiosas como la Iglesia Católica Protestante y de beneficencia, que auspiciadas financieramente con fondos de instituciones internacionales y agencias bilaterales de cooperación debían cumplir con los objetivos propuestos en su creación.

América Latina sufrió cambios acelerados en su sistema económico y político aproximadamente en los años de 1966, lo que provoca el aumento de la pobreza en la sociedad así como las de los derechos humanos. Estos factores constituyen al motivo inicial del surgimiento de las ONGs en la región. Israel Batista realizó un estudio de América Latina donde menciona que: “El surgimiento de las ONGS llegó a ser un fenómeno masivo en América Latina en los años 70. Las actuales ONGs según estudios realizados el 68% aparecen después del 1971, el 17 % provienen de los años 50-60 y el 15 % de los períodos anteriores.(Batista, 1994)

Estas organizaciones prácticamente pasaron hacer canalizadoras de fondos que proporcionaban los países del primer mundo y pasaron a tener una autonomía. Pero

es necesario recalcar que algunas organizaciones decidieron abandonar los países en donde estaban establecidas, debido a problemas como ideologías, seguridad, violencia.

En el Ecuador las ONGs aparecen a finales del siglo pasado, han florecido en las dos últimas décadas en medio de condiciones sociales en crisis. Ese crecimiento no precisamente sistemático, responde a una multiplicidad de factores y necesidades diversas. (Espinoza, 2001)

El proceso de creación y constitución de las ONGs en Ecuador parte desde el año 1990 hasta la actualidad. A continuación se detalla en la tabla 1, el número de ONGs creadas en orden cronológico.

Tabla 1. Número de ONGs por años de creación

Año	Número	Porcentaje
1960 a 1969	26	6%
1970 a 1979	62	11%
1980 a 1989	199	34%
1990 a 1995	269	46%
Sin datos	28	5%
Total	584	100%

Fuente; SIOS, Fundación Alternativa.

Desde el año 1990 existió un incremento en la creación y legalización de las ONGs, teniendo un énfasis en el período 1990 al 1995 período en el cual gobernaba el Presidente Sixto Duran Ballén, que tuvo un programa de ajuste estructural al intentar modernizar las instituciones públicas y dar la prioridad al pago de la deuda externa, lo que ocasionó desatender a la educación, salud y empleo que causó un efecto generando desigualdades sociales. Esto originó la creación de varias ONGs que cubrirían las áreas que el estado no estaba atendiendo y formaba un vacío estatal en las áreas rurales. Frente a esto, las ONGs enfocan su accionar en el sector rural a través proyectos de desarrollo más enfocados en el ámbito agrícola como:

capacitación agrícola, educación popular y asesoría técnica en mejoramiento de producción.

En la actualidad el período del Presidente Rafael Correa recalca un gobierno de la Revolución Ciudadana, con su propuesta en dos ejes centrales: La adopción de una Nueva Carta Magna (2008) y lo que se denomina régimen del Buen Vivir (2008). Ambos mecanismos han servido a este gobierno para recuperar la rectoría del Estado Ecuatoriano.

Mediante la Constitución de la República del Ecuador establece la atención prioritaria de grupos sociales tradicionalmente excluidos: indígenas, afrodescendientes, montubios, adultos y adultas mayores, jóvenes, personas en movilidad humana, mujeres embarazadas, niñas, niños. Hoy en día existe una institución del estado llamada Secretaría Técnica de la Cooperación Internacional (SETECI), que reforma el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI), sistema en el que están incluidos los fondos destinados para el accionar de las ONGs. La SETECI publica en su suplemento el registro oficial número 660 del 11 de septiembre del 2002; *“las relaciones del Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que rendirán cuenta sus responsables y ejecutores.”*

La gestión de la SETECI tiene sustento, además en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 y en los principios de eficacia que determina la Declaración de París (Es un plan práctico que fija unas metas a poner en práctica antes de 2010 y unos indicadores para mejorar la calidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo. (Eveline Herfkens, 2008)), pues la articulación de los mismos ha permitido definir procedimientos, mecanismos de los distintos agentes del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional.

La SETECI ha establecido procedimientos y metodologías de registro, seguimiento y evaluación de las actividades que realizan los distintos actores del SECI. Incluye a las organizaciones no gubernamentales internacionales legalmente establecidas bajo el amparo del Convenio Básico de Cooperación Técnica y Funcionamiento suscrito con el Estado Ecuatoriano, puesto que el accionar de las ONG se presenta en la conjunción y complementariedad de intervenciones tanto a nivel público como privado. Su labor debe contribuir al desarrollo de capacidades locales, potenciar el alcance de los esfuerzos de desarrollo nacional y otorgar insumos que fortalezcan la institucionalidad pública ecuatoriana. (SETECI, Informe de actividades de ONG extranjeras, 2010)

Es importante destacar la labor de varias ONGs que cumplen con las obligaciones establecidas en los diferentes convenios de cooperación técnica e implementan acciones, programas y proyectos con recursos financieros otorgados por países cooperantes. Dicha dinámica se ha mantenido relativamente constante en los últimos años. Para una mejor apreciación de la dinámica de las diferentes ONGs extranjeras, se expone el gráfico 1 que refleja la inversión realizada en el año 2010 en Ecuador.

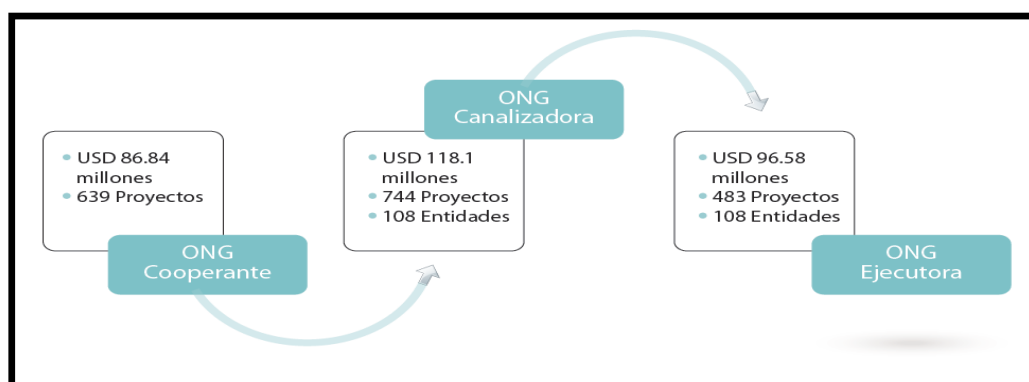


Gráfico 1. Recursos monetarios por ONG Cooperantes.

Fuente; SETECI

Con el gráfico anterior se puede observar una clara idea de cuan importante es el papel e intervención de las ONGs en el territorio ecuatoriano y su alineación con los objetivos del Buen Vivir. Claramente se refleja un aporte de \$ 301. 52 millones de dólares, los mismos que se traducen en la implementación de 1.833 proyectos en sus diferentes ámbitos y que representan en promedio del 0,77% anual del PIB entre el período 2000 al 2010.(SETECI, Informes de actividades ONG extranjeras, 2010)Por eso los proyectos que se deben gestionar bajo un control estricto y de transparencia con la sociedad deben manejar una correcta gestión de proyectos. Esto ayudará a tener una pertinencia, coherencia y relevancia de los objetivos generales y específicos del proyecto con los del país, incluso proporcionará la sostenibilidad del proyecto a futuro post intervención de la organización.

Sin embargo, en la actualidad se observa la generación de espacios de re-encuentro y complementariedad entre los garantes, corresponsables, ONGs y sociedad civil, que trabajan conjuntamente para el beneficio de los sujetos de derechos en Ecuador, y así contrarrestar problemas como la pobreza, analfabetismo y otros, factores que limita seriamente el acceso no sólo a los servicios básicos, sino también al empleo. Por tanto, existe una necesidad de una propuesta de trabajo conjunto con las ONGs, estado y sociedad civil, para cubrir necesidades insatisfechas en las regiones más excluidas, he aquí la gran importancia que juegan las ONGs.

Justificación y Alcance

Justificación

Las organizaciones de desarrollo en donde están incluidas las ONGs, manejan su trabajo a través de programas ejecutados por proyectos que intentan solucionar problemas sociales. Lo más importante es que detrás de estos proyectos existen comunidades beneficiarias que invierten tiempo, recursos, energías en los proyectos

que se ejecutan. Estas comunidades confían en los proyectos para desarrollar sus fortalezas colectivas, reducir sus debilidades y resolver problemas que de otro modo podrían considerar fuera de su control.

Sin embargo, mientras que el sustento de miles y millones de personas dependen de la capacidad de las ONGs para entregar resultados con eficiencia, eficacia y de un gran impacto. La gestión de proyectos no es identificada como una prioridad estratégica para estas organizaciones que se enfocan más en las áreas programática, técnicas y dejan de un lado lo muy importante que es la gestión de proyectos. Bajo este contexto Plan Internacional con la finalidad de transparentar una gestión eficiente y eficaz con los socios, donantes, aliados, demanda en la actualidad un cambio en su modelo de gestión con el fin de optimizar tiempo, dinero y recursos, debido a que su accionar se refleja específicamente en los proyectos. Esto ayudará a posicionarse como una organización no gubernamental especializada en la gestión de proyectos y creará una satisfacción de sus beneficiarios e interesados y una mayor ventaja competitiva.

Los proyectos de Plan Internacional permiten que se gestione a través del tiempo la implementación de las diferentes iniciativas identificadas en los programas, que son ejecutadas a nivel local en las Unidades de Programa (PU: Oficinas Locales que gestionan las diferentes acciones programáticas en las localidades). Todos estos proyectos son de gran importancia en la actual Planificación Estratégica III (2013-2018) de la organización, debido a que la organización ha direccionado su accionar para tener un mayor compromiso para la contribución en los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, ya que constituye un referente hacia donde deberían confluir las diversas acciones de ONGs, garantes, corresponsables y titulares.

En el mundo actual las ONGs enfrentan un clima de escasez de recursos económicos y una exigencia cada vez mayor de la transparencia de los fondos gestionados, por tal razón nace la necesidad de ser más eficientes y eficaces en los proyectos, para así cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Esto permitirá alcanzar la excelencia, lo que se traduce en un impacto positivo en la sociedad, contribuyendo a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Alcance

Ante la importancia que posee los proyectos sociales en Plan Internacional, es necesario plantear el alcance del presente trabajo, que busca realizar una revisión profunda de la documentación de gestión de proyectos existente en la organización como: guías, software, manuales, herramientas propias de proyectos, adicional a este análisis se plantea efectuar la evaluación del índice de madurez de la organización, proporcionando así hallazgos para sustentar y realizar una triangulación de información sobre la situación actual de la organización y así proponer el diseño del modelo de gestión de proyectos acordes con la necesidad de la organización.

Planteamiento del problema

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio comprometen a los países a tomar nuevas medidas e integrar esfuerzos en la lucha contra la pobreza, analfabetismo, hambre, falta de educación, mortalidad infantil y materna y la degradación del medio ambiente. Ante estas problemáticas multidimensionales surgen los movimientos de la sociedad civil, para luchar contra las causas de la pobreza más conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG). Una de estas organizaciones es Plan Internacional que ha detectado la necesidad de encontrar la forma de garantizar a socios, donantes, aliados, la existencia de una gestión de programas y proyectos

transparentes y de calidad que les permita consolidar su papel en la sociedad y tener un posicionamiento en su localidad.

Plan Internacional con el fin de reflejar calidad en sus programas y proyectos contrató una empresa consultora (HABITUS), con el objetivo de evaluar el plan estratégico II (periodo 2008-2012) de la organización. Los hallazgos fueron los siguientes: en los últimos 5 años se detectó la caída en 25% del presupuesto. Por otro lado, *los proyectos no lograron sostener en estos 5 años el déficit de la pérdida de los fondos; en promedio aportaron con un 18 % al presupuesto de la organización*, incluso la herramienta de gestión de programas y proyectos es subutilizada. Al observar estos antecedentes la organización debe reflexionar que la escasez y reducción de recursos financieros es una tendencia a nivel nacional incluso mundial, esto motiva reflexionar sobre la necesidad de ser eficientes y eficaces en todos los procesos del modelo gestión. Por tal razón en la nueva Planificación Estratégica III (2013-2018), desarrollada en segundo trimestre del año 2012 menciona que una de las prioridades es diseñar proyectos locales y regionales de gran impacto, para movilizar y optimizar recursos en beneficio de la niñez y adolescencia.

Esto generó la idea de analizar las principales causas que conllevan al fracaso de los programas y proyectos, que impactan negativamente a la organización. Para realizar una mejor apreciación se procede a efectuar un sondeo inicial entre algunos funcionarios claves, asesores, coordinadores, técnicos de la organización, desprendiendo el siguiente árbol de problema que se encuentra en el gráfico 2.

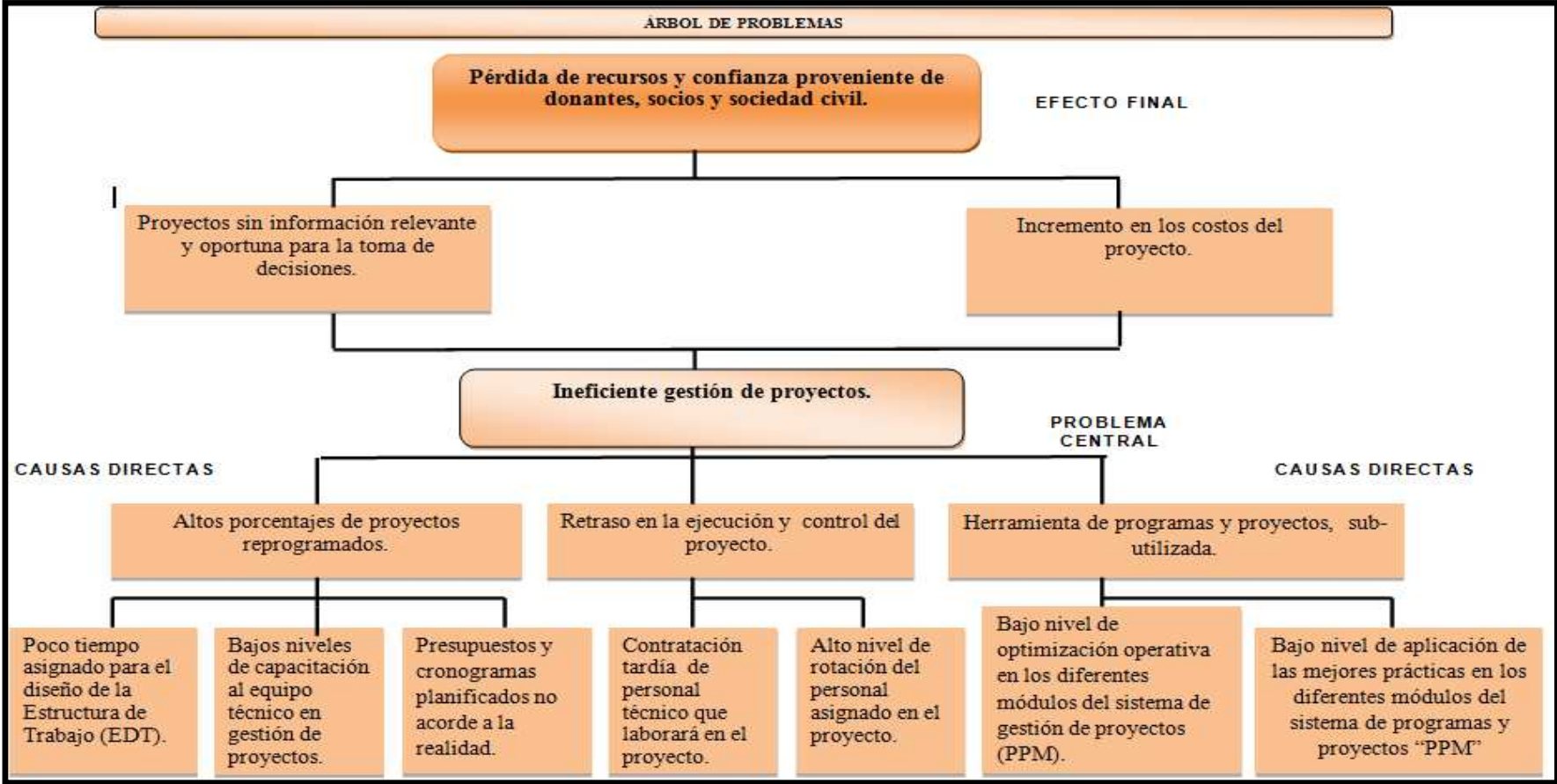


Gráfico 2. Árbol de Problemas.

La problemática descrita permite reflexionar que la ineficiencia de la gestión de proyectos, guarda una estrecha relación con los escasos recursos económicos, por lo tanto, es necesario concientizar que las causas directas como; altos porcentajes de proyectos reprogramados, retraso en la ejecución y control del proyecto, herramienta de proyectos sub-utilizada, ocasionan consecuencias negativas futuras como la pérdida de recursos y confianza, proveniente de los donantes, socios, y sociedad civil, lo que perjudica a la operatividad de la organización y externamente a la sociedad civil. Por lo tanto, es fundamental que todos los procesos internos deban ser manejados de una forma eficiente, eficaz, con el fin de comprometer más recursos a la ejecución programática en beneficio de la sociedad.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Mejorar el modelo de gestión de proyectos en la organización no gubernamental "PLAN INTERNACIONAL", aplicando los procesos internacionales de la guía PMBoK.

Objetivos Específicos

- Analizar las normas, modelos, técnicas de gestión de proyectos que más se adapten al enfoque y estructura de la empresa, considerando la integración y coordinación de los proyectos.
- Diagnosticar el índice de madurez de gestión de proyectos través del modelo de Madurez PMMM de Harold Kerzner
- Establecer las brechas existentes de los procesos establecidos en la guía PMBoK, y la herramienta de gestión de proyectos que Plan Internacional utiliza actualmente.

- Diseñar un modelo de Gestión de Proyectos aplicando los procesos sugeridos por la guía PMBoK, considerando la estructura de la organización y el nivel de madurez que poseen actualmente en gestión de proyectos.

Generalidades

Historia de la organización

Es fundamental describir cuál fue el origen de la organización, su creación, cuál fue su fundador, cuál fue el fin entre otros. De acuerdo con el documento del origen e historia de Plan Internacional relata una gran historia.

Según el documento denominado Historia de Plan Internacional (2010), menciona que esta organización se crea en el año 1937 durante la Guerra Civil española, el corresponsal de guerra británico John Langdon-Davies encontró a un niño pequeño deambulando solo por las soleadas calles de Santander. En el bolsillo del niño había una nota que decía: “Este es José. Soy su padre. Cuando caiga Santander estaré muerto. A quien encuentre a mi hijo, le ruego que lo cuide por mí”. Profundamente afectado por la súplica, Lagson-Davies tomó al niño de la mano y dio los primeros pasos para establecer lo que hoy es Plan. Langdon-Davies y un trabajador social voluntario, Erick Muggeridge, también de origen inglés, decidieron responder al llamado de Katharine Ramsay, Presidenta del “National Joint Committee for Spanish Relief” y crearon ese mismo año la organización Plan de Familias de Acogida para Niños de España, una operación para suministrar alimentos, alojamiento y educación para algunos de los miles de niños y niñas que quedaron huérfanos como consecuencia de la guerra civil española.

Cuando estalló la II Guerra Mundial, la organización cambió su nombre a Foster Plan for War Children (Plan de Padrinos para los Niños de la Guerra) y funcionó en Inglaterra, dedicándose al cuidado de niños desplazados de toda Europa. Este trabajo esencial continuó en el período de la postguerra y el proceso de reconstrucción. Plan Internacional se amplió a Francia, Bélgica, Italia, Alemania, Holanda, Grecia, Polonia, Checoslovaquia y China, modificando su enfoque para incluir a las niñas y niños que todavía vivían con sus familias, en un esfuerzo por ayudar a que estas familias se mantuvieran unidas y lograsen superar ese doloroso momento. Con el tiempo, Plan Internacional fue migrando su labor hacia países menos desarrollados, extendiéndose por África, Asia, América Latina y el Caribe. Durante 75 años, Plan Internacional ha trabajado con niños, familias y comunidades. Actualmente, su sede internacional está ubicada en Londres, Inglaterra.

Plan Internacional actualmente trabaja en 70 países apoyando a más de 119 millones de personas. Es una organización independiente, no tiene afiliación religiosa, política o gubernamental. Su principal objetivo es mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas promoviendo sus derechos e intereses mediante el desarrollo comunitario, desde un enfoque de igualdad de género e intercultural.

En Ecuador se crea el año 1962, trabajando por los más excluidos. Durante este tiempo ha colaborado muy de cerca de manera permanente y a largo plazo con las familias, comunidades y entidades gubernamentales. Esto ayudó a la organización a posicionarse como la más grande en Ecuador. Esta afirmación se ve reflejada en el documento de informe de actividades ONG extranjeras 2010, publicado por la SETECI.

Cuenta en el país con nueve oficinas de campo en once provincias, en las que implementa 300 proyectos, llegando a más de 1000 comunidades. Apoya directamente a más de 800.000 personas que viven en condiciones de mayor exclusión. Junto con las comunidades y en coordinación con el Estado se decide el destino de los “más de 15,8 millones de dólares que la organización implementa anualmente para inversión social. (SETECI, Informes de actividades ONG extranjeras, 2010)

La organización mediante sus acciones y programas contribuye al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Agenda Social para la Niñez y Adolescencia. A nivel mundial, se alinea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, con la Convención de los Derechos del Niño.

Misión Organizacional

“Plan Internacional trabaja para lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de las niñas y niños que viven en condiciones de pobreza en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que conecta a personas de distintas culturales y agrega valor y significado a sus vidas. (PlanInternacional, 2013)

Visión Organizacional

“La visión de Plan busca asegurar que niños y niñas alcancen su pleno potencial en sociedades que respetan sus derechos y su dignidad como personas, convocando e incidiendo en otros sectores en lograr cambios significativos para la plena vigencia de sus derechos. (PlanInternacional, 2013)

Valores Organizacionales

De acuerdo al documento interno entregado por Plan Internacional año 2012 menciona dentro de su Planificación Estratégica III (2013-2018) los siguientes valores organizacionales:

1. “Siempre actúa considerando el interés superior de los niños, adolescentes y jóvenes.
2. Son éticos, honestos, transparentes, y valoran altamente la integridad.
3. Crea condiciones en el trabajo, en las actividades y en la organización para el empoderamiento personal, especialmente de la niñez y de los más marginados.
4. Rinden cuentas a todos los actores claves en las comunicaciones, finanzas, medición del desempeño y resultados y se esfuerzan por lograr la eficacia, sostenibilidad y eficiencia en todo lo que hacen. Se adhieren a los estándares reconocidos internacionalmente.
5. Respetan los derechos de la niñez y los derechos humanos y creen en la dignidad innata e inalienable como seres humanos sin distinciones de edad, género, raza, color, etnia, religión, clase, nacionalidad, país de origen, estado civil, orientación sexual o discapacidad.
6. Reconocen que no pueden solucionar problemas de la pobreza solos, pero pueden hacerlo a través del trabajo en equipo y socios.
7. Se esfuerzan por el aprendizaje y mejoras continuas.

Objetivos estratégicos de la organización

Contribuir para que niñas, niños y adolescentes accedan a una educación de calidad en ambientes democráticos, seguros, incluyentes y en igualdad de oportunidades.

Contribuir para que niñas, niños y adolescentes disfruten de su derecho a la protección, en ambientes familiares y comunitarios seguros y libres de violencia física y psicológica, así como en las situaciones de emergencia.

Contribuir para que niñas, niños y adolescentes se empoderen y tomen decisiones saludables, responsables y libres sobre el ejercicio progresivo y seguro de sus derechos sexuales y derechos reproductivos.

Estrategias de la organización

Para facilitar el logro de los objetivos de desarrollo propuestos en la respuesta programática de Plan Internacional, se identifican las siguientes estrategias de trabajo analizadas a luz de las nuevas condiciones políticas del país y se fundamentan en las estrategias del enfoque de Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez.

De acuerdo con el documento Planificación Estratégica III (2013-2018) de la institución, señala las siguientes estrategias:

Vinculación de los programas a la comunidad. En el marco de la Planificación Estratégica III (CSP III), el trabajo de Plan Internacional considerará las demandas de la comunidad. Partirá de diagnósticos de las demandas insatisfechas de las comunidades y convertirá en ella su foco de acción para diseñar, ejecutar y evaluar planes de desarrollo comunitario, apoyando a una activa participación de los titulares de derechos y corresponsables. Apoyará la vinculación de sus planes de desarrollo con los planes de ordenamiento territoriales de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD: institución del estado que asumen lo que la Constitución, la ley o el Consejo les asigne, previo acuerdos internos. El Consejo Nacional de Competencias asignará competencias por niveles de gobierno conforme el modelo de gestión de cada sector y las leyes (ECUADOR, Constitución Nacional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 339, 2008)), provincial, cantonal y

parroquial, que van articulados a las políticas y metas del Plan Nacional del Buen Vivir, en favor del ejercicio de derechos de los niños, las niñas y adolescentes. (PlanInternacional, 2013)

Apoyando procesos de protagonismo de niños, niñas y adolescentes. En las comunidades seleccionadas promoverá y fortalecerá el empoderamiento de niñas, niños y adolescentes a través de escuelas de formación ciudadana, para desarrollar su autoestima y autovaloración. Estimulará procesos de articulación de redes de las organizaciones de niñas, niños y adolescentes para impulsar su ciudadanía activa, apoyándoles a identificar los problemas que alteran su calidad de vida y la de su comunidad, permitiéndoles, desde una participación significativa, incidir en espacios de toma de decisión. (PlanInternacional, 2013)

Asocios, Alianzas y Colaboraciones. Trabajaré con varios sectores de la sociedad ecuatoriana mediante alianzas y socios con el sector público, empresa privada, la sociedad civil, los medios de comunicación y las ONGs, para lograr un mayor impacto y escala en la aplicación de los derechos de la niñez. El socio implica compartir principios, valores y objetivos institucionales alrededor de la niñez con diferentes entidades que trabajan en torno al tema de derechos de la niñez y la igualdad de género desde su posición de garantes y de corresponsables. (PlanInternacional, 2013)

El gráfico 3 sintetiza las estrategias de Plan Internacional.



Gráfico 3. Sistematización Estrategia de Plan Internacional

Fuente; Plan Internacional

El plan estratégico III (2012-2018) se concentra en la implementación de tres programas enfocados en enfrentar la vulneración de los siguientes derechos:

- Derecho a la educación
- Derecho a la protección contra las violencias
- Derechos sexuales y derechos reproductivos

Estos programas son de gran importancia, están concebidos de manera articulada y conjunta para que se refuercen mutuamente. También se aborda tres ejes transversales que son: participación, igualdad de género, e inclusión.

El rol de la ONGs en América Latina

Organizaciones No Gubernamentales nacionales e internacionales trabajan día a día en el combate a la pobreza en América Latina, realizan incidencia ante el Estado con el fin de incidir en la creación de políticas públicas.

Durante varias décadas, el combate a la pobreza ha sido una variable prioritaria en la agenda de los diferentes gobiernos de América Latina, conjuntamente para

establecer estas agendas están diversas ONGs, Sociedad Civil y otras, que realizan incidencia en la región, para conseguir que la problemática de la pobreza sea abordado de una manera consciente. Según el último Panorama Social de América Latina la pobreza tiende a la baja en América Latina, esto es fruto de los compromisos de varios gobiernos para cumplir con la primera Meta de Desarrollo del Milenio (erradicar la pobreza extrema y el hambre) sin embargo aún afecta a 167 millones de personas.

El aumento de los ingresos laborales ha sido determinante en la reducción de la pobreza, explica el organismo de las Naciones Unidas. La pobreza en América Latina continuaría su tendencia a la baja, aunque a un ritmo algo menor al observado en los últimos años, gracias a las proyecciones de crecimiento económico positivo e inflación moderada para 2012 en la región, resume el informe Panorama social de América Latina 2012, presentado en la sede de la CEPAL en Santiago, Chile.

El combate a la pobreza en América Latina no ha sido una tarea exclusiva de los gobiernos de turno, también en este escenario figuran algunas organizaciones filantrópicas que realizan labores de beneficencia mucho antes del surgimiento de los sistemas de seguridad social. Estas organizaciones asumieron un papel protagónico durante las dictaduras militares (décadas de los años 70 y 80). Las ONGs como organizaciones filantrópicas pasaron a realizar las responsabilidades del Estado en materia social y canalizaron recursos tanto nacionales e internacionales, realizando significativos aportes para combatir la pobreza. Algunas ONGs buscaban fortalecer las capacidades de las personas, con el objeto de convertirlos en agentes de su propio desarrollo, al contrario otras ONG poseían un enfoque más asistencialista este enfoque es más vinculado a la Iglesia, al fin todas estas ONG independientemente de

su enfoque colaboraron a satisfacer las necesidades de los más excluidos, contribuyendo así de alguna manera a reducir la pobreza.

El papel de las organizaciones no gubernamentales en Ecuador

Definición y marco legal de las ONGs

En los últimos años es muy común escuchar de las Organizaciones No Gubernamentales que tiene las siglas ONG's, todas estas organizaciones tienen diferentes ideologías como son: solidarias y altruistas que preside todas sus acciones y funciones. Pero no siempre está claro cuál es el papel que juegan tanto en el ámbito nacional e internacional. Para adentrarse al tema sobre el rol que cumplen las ONGs se investigó lo siguiente:

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define que una Organización No gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. (BIAGOSCH, 2004)

Es fundamental mencionar que las ONGs cumplen con una función más humanitaria y de servicio, independientemente del campo de acción y enfoque que estas posean. Además, un gran porcentaje de ONGs no tienen ninguna tendencia o afiliación política, y sus ingresos generalmente proviene de donaciones, alianzas, subvenciones, de personas naturales o jurídicas, empresas privadas, incluso de organizaciones estatales. Otros ingresos son gracias a las alianzas y socios que

realizan con organizaciones del mismo sector. La mayoría de ONGs orientan sus programas y proyectos hacia la satisfacción de los requerimientos de los sectores más desprotegidos, como son la niñez y adolescencia y así contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Estas organizaciones están amparadas bajo un marco legal denominado “Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales (ECUADOR, Constitución Nacional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 339, 2008). El mismo que define el Capítulo VII denominado Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras.

Este capítulo describe algunos artículos fundamentales que definen, las responsabilidades de las ONGs, en el Ecuador, entre los más significativos están los siguientes:

Art. 17.- Las organizaciones no gubernamentales extranjeras interesadas en realizar actividades en el Ecuador deberán presentar una solicitud en tal sentido al Ministerio de Relaciones Exteriores, señalando cuáles son sus fines y las labores que desean efectuar en el país. Deberán acompañar la documentación legalizada que demuestre su existencia legal acompañada de su estatuto en idioma español. (ECUADOR, Reglamento para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucr, 2002)

Art. 18.- El Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de sus embajadas y consulados en el exterior, obtendrá información acerca de la legalidad, solvencia y seriedad de la Organización no Gubernamental Extranjera que haya presentado su solicitud. Dicha información se la requerirá tanto en el país donde la organización ha

sido constituida y/o tiene su sede principal, como en aquellos en los que realiza o haya realizado actividades similares.(ECUADOR, Reglamento para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucr, 2002)

Art. 21.- El Ministerio de Relaciones Exteriores, realizará el correspondiente seguimiento de las labores de las ONG's extranjeras en el Ecuador con el objeto de examinar sus trabajos de acuerdo con los fines propuestos y asegurar el fiel cumplimiento de sus proyectos.(ECUADOR, Reglamento para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucr, 2002)

Estos artículos describen claramente una normativa que ayuda al control y seguimiento de las ONGs internacionales desde su creación, funcionamiento y cierre en el Ecuador, estas organizaciones deben tener suscrito convenios básicos con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETECI). Entidades que tienen como responsabilidad establecer controles y seguimiento para que la ley se cumpla y puedan trabajar conjuntamente y en colaboración.

El papel de las Organizaciones No Gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales tiene varios papeles fundamentales en la sociedad a continuación se detalla algunos:

Sirven de canales democráticos de la sociedad civil en donde el incremento en número y en accionar de las ONGs correspondería a mayor democracia. (O'Donnell, 1992). Es decir, que mientras un Estado sea más pequeño y regulador, genera que se creen y articulen un mayor número de ONGs de diferente ideología en su territorio, con el objeto de cubrir algunas necesidades que el estado no lo está

realizando. Prácticamente las ONGs han pasado a tener un papel más de presencia con el fin de llenar espacios que el Estado ha dejado vacíos para cubrir las necesidades de la sociedad.

Existe una interesante reflexión del Politólogo Norteamericano Charles Reilly, donde expresa que; "... la fórmula de un sueño ideal de ver a todos viviendo bien, con dignidad y respetados como ciudadanos, la eliminación de la sociedad de la exclusión, del apartheid, en pos de la sociedad de la solidaridad y la igualdad". (Reilly, 1994)

Para que esto sea una realidad, es necesario el trabajo conjunto de todos los actores sociales como; ONGs, empresas, organismos, etc. que participen activamente en el establecimiento de las políticas públicas para contrarrestar algunas problemáticas de la sociedad.

Como un actor más de la sociedad está las ONGs que son parte del aparato del desarrollo, que varían sus funciones frente al Estado de acuerdo con el modelo de desarrollo dominante del gobierno. En este caso, las ONGs se convierten en instituciones de intervención y de apoyo para el gobierno de turno. Se implantan en forma directa con personería jurídica en la población a través de los diferentes programas y proyectos en beneficio de la sociedad, con el fin de aportar a solucionar las problemáticas que afectan a disminuir la calidad de vida de la sociedad.

Campos de Acción de organizaciones no gubernamental

El campo de acción de una ONG puede estar en lo local, nacional e internacional. Eso depende de la visión de la organización. El campo de acción actual de Plan Internacional estaría reflejado en; derechos humanos, específicamente los derechos de niñas, niños y adolescentes con un enfoque del desarrollo comunitario

centrado en la Niñez, que busca y promueve la participación activa de niñas, niños, adolescentes, las familias y las comunidades, en los mecanismos y espacios de planificación local y zonal. Este enfoque busca convertir tanto a hombre y mujeres en agentes de su propio desarrollo. Esto implica que gran parte de las acciones tienen efectos inmediatos en las condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes que participan de sus programas y proyectos que genera un efecto positivo a largo plazo en la disminución de la pobreza.

Las ONGs y la relación con las políticas públicas del estado

El rol de las ONG's ha sido siempre el de acompañar el cambio de los fenómenos sociales y estar más cerca de los problemas que agobian a ser humano. Estos organismos tienen una historia en el que han sostenido acciones que combaten varios problemas y han manifestado el interés para trabajar conjuntamente con el estado de una forma participativa activa en el diseño y ejecución de los diferentes programas gubernamentales que se cristalizan en las políticas públicas.

Los cambios a nivel nacional, han planteado a las ONGs la necesidad de realizar procesos de cambio y ajuste en sus planificaciones. Con el objetivo de responder al momento histórico que atraviesa el país frente a un gobierno que asumió su rectoría. Se puede afirmar que esta necesidad de cambio en las ONGs es independiente de los modelos ideológicos que inspira su acción y de los proyectos específicos que ejecutan.

Para entender la relación entre el Estado y las ONGs es fundamental conocer la definición textual de las políticas públicas en beneficio de la sociedad. A continuación se expone el concepto que ayudará a un mejor entendimiento:

Las políticas públicas; son cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son

desarrollados por el sector público y frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado (Lahera, 2004). Una vez que las políticas públicas son aprobadas por los órganos correspondientes, deberían ser realizadas, operadas por medio de sus diferentes instituciones ejecutoras que garantizarán el cumplimiento de las mismas, en ese momento histórico se podría decir que la participación de las ONGs y la sociedad civil tuvieron su resultado.

Las políticas públicas son definidas mediante la articulación de tres dimensiones; económico, social y político particular. En estas dimensiones pueden o no estar incluidos el aporte técnico de las ONGs.

A continuación se encuentra la tabla 2, indicando las fases y formas de participación de las ONGs.

Tabla 2. Formas de participación de las ONGs. Políticas Públicas

Fases	Formas de participación de las ONGs
Diagnóstico	Identifica las necesidades básicas Genera las posibles soluciones sobre las demandas de la sociedad.
Programación	Priorización de las necesidades
Implementación	Aporte de servicios, actividades y recursos para la gestión Ejecución de la política
Evaluación	Control de la eficacia y eficiencia de los recursos Opinión crítica de los resultados alcanzados

Fuente: UNESCO

En la actualidad en el gobierno de Presidente Rafael Correa, adoptó la Nueva Carta Magna (2008) y lo que se denomina hoy en día el régimen del “Buen Vivir” ambos mecanismos han servido a este gobierno para recuperar la rectoría del Estado Ecuatoriano. Durante toda esta transición de cambio político nace la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y por la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, que tiene la finalidad de “desarrollo y ejecución de las

políticas públicas relativas a la Participación Ciudadana y Control Social y su gestión mediante la fijación de objetivos y prioridades, la adopción de procesos institucionales y organizacionales, la creación de servicios públicos, la asignación de recursos, medios materiales y la acción de fomento, promoción e impulso de la acción ciudadana, a través de los diferentes y diversos espacios, mecanismos de participación ciudadana” (Concejo de Participación Ciudadana y Control Social). Esto ha generado en las ONGs que tenga una mayor participación en la elaboración de políticas públicas y sean escuchadas para contrarrestar los problemas que atacan a la sociedad.

Contribución de las organizaciones no gubernamentales al Plan Nacional del Buen Vivir

La Carta Magna concibe el rol del Estado como rector de la política pública, generador y distribuidor de la riqueza y bienestar para los y las ciudadanas.

En lo referente a la planificación, la Constitución de la República del Ecuador, Art 280, concibe al Plan Nacional del Buen Vivir como “... *el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores*”(ECUADOR, Constitución Nacional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 339, 2008)

Este marco Constitucional y político favorece y ayudan a todas las organizaciones no gubernamentales que trabajan por el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes en especial a la organización de estudio. Sus Arts. 12 al 34 contemplan los siguientes Derechos del Buen Vivir: Agua y alimentación,

ambiente sano, comunicación e información, cultura y ciencia, educación, hábitat y vivienda, salud, trabajo y seguridad social. Adicionalmente, incluye Derechos de Participación (Art. 61 al 65) y de Protección (Art. 75 al 82). La Constitución promueve también la igualdad de género, declara al Estado como intercultural y plurinacional y establece los derechos de la Naturaleza.

El estado comprende el Buen Vivir como “la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno —visto como un ser humano universal y particular a la vez— valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente, y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros— entre diversos pero iguales— a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido.”(ECUADOR, Constitución Nacional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 339, 2008)

Los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir constituyen referentes hacia donde deberían confluir las diversas acciones y planificaciones estratégicas de

ONGs, garantes, corresponsables y titulares. A continuación se enlista los objetivos según el Plan Nacional del Buen Vivir:

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Mediante este capítulo se expone la parte teórica a través de la investigación, detección, obtención, consulta profunda de los diferentes enfoques y sistemas en gestión de proyectos, mismos que poseen un reconocimiento internacional. Posteriormente se realiza una comparación entre los diferentes sistemas, ahondando su objetivo, metodologías, guías y modelos de madurez algunos complejos otros más simples y así poder identificar uno de ellos para diagnosticar, contextualizar el problema en la organización.

Se inicia con una revisión de las fuentes primarias, libros, metodologías, modelos con sus diferentes temas relacionados a la problemática. Se incluirán fuentes secundarias como compilaciones, investigaciones, tesis, informes de algunos autores y de organizaciones reconocidas en el ámbito de gestión de proyectos, las mismas que tendrán un análisis sistemático y coherente. Se abordará conceptos relacionados con la gestión y la madurez de proyectos, se profundiza en el mejor modelo de madurez acorde con la realidad de la organización de estudio y el sector a cual pertenece, teniendo en cuenta que ningún modelo encajará al 100 % a la organización. Como resultado se obtendrá un diagnóstico de la organización. Según Estay & Pastor. 2001, los modelos de madurez son diseñados para proveer un marco de referencia que una organización necesita para comenzar a desarrollar de manera progresiva sus capacidades y así lograr constantemente proyectos exitosos aprendiendo y asimilando mejores prácticas. (Pg. 5)

A continuación se presenta una breve descripción de los enfoques y sistemas de gestión de proyectos, con sus respectivas guías y metodologías más significativas que orientarán el problema con mayor exactitud, pero existen otras que se descartan

no por ser menos útiles, sino porque no enfocan al tema desde el punto de vista que se pretende establecer, estas metodologías ayudarán a un mejor entendimiento de la temática.

Enfoques de Gestión de proyectos

En la actualidad el término Gestión de Proyectos está siendo utilizado y aplicado en la práctica de los diferentes sectores de la industria. Empresas y organizaciones a nivel mundial están empleándolos para lograr el éxito en sus empresas. Incluso organizaciones de desarrollo se están direccionando a una correcta Gestión de Proyectos, caracterizada por el conocimiento de los aspectos fundamentales y por la utilización de métodos. Por tal motivo, las empresas, organizaciones cada día necesitan personas con mayores capacidades que planifiquen, controlen y realicen un seguimiento a los proyectos para contribuir al logro de los objetivos. Existen varios enfoques para la Gestión de Proyectos como el tradicional y por procesos.

El enfoque de gestión tradicional de proyectos, utilizada actualmente en muchas empresas se puede calificar en mayor o menor grado como poco integrado. Se fundamenta por los principios de Taylor que describen la división del trabajo, la especialización por departamentos o el adecuar a las personas a las tareas especializadas que deben ejecutar. Este enfoque tiene algunos inconvenientes como es la confrontación de los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos de los departamentos, esto es originado por el manejo de una estructura jerárquica en donde no quedan claras las funciones.

El enfoque de la gestión por procesos, se basa en la gestión sistemática de los procesos y la interrelación que guardan entre ellos. Este enfoque permite centrar la atención sobre las actividades de la organización, concentrándose en el diseño

disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización, para la obtención de resultados óptimos. Existen algunos modelos de madurez como; Organizational Project management Maturity Model (OPM3), Capability Maturity Model for Software (CMM) y Project Management Maturity Model (PMMM) que tienen un enfoque en procesos.

Evolución Histórica de los métodos, sistemas de la gestión de proyectos

Gran número de empresas y organizaciones manejan sus proyectos por medio de técnicas y aplicación de ciertas metodologías. Hoy en día a estas empresas se les presenta un desafío; dirigir y gestionar sus actividades diarias en una forma eficiente y eficaz. Los proyectos que promueven las empresas y organizaciones cada vez son más grandes, complejos y deben ser manejados de una manera idónea, eso requiere la colaboración de un gerente que no solo aplique conocimientos técnicos, sino que se convierte en un gestor de proyectos.

Se ha mencionado en varias ocasiones que los proyectos deben ser gestionados adecuadamente, pero es fundamental conocer básicamente que es 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 indica un principio y un final definidos (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013). Los proyectos han existido desde inicios de la historia humana, pero la Administración de Proyectos es una disciplina reciente, nacida en los últimos sesenta años.

Para profundizar las normas de gestión de proyectos es importante analizar cuáles fueron sus orígenes y la evolución que han tenido hasta la actualidad. Se menciona que la historia de la administración científica de proyectos data desde la segunda guerra mundial, donde los complejos proyectos militares y gubernamentales,

además del suministro reducido de mano de obra en época de guerra exigieron nuevas estructuras organizativas. Se presentaron diagramas de red complejos y Técnica de programación, evaluación y revisión, y el método de ruta crítica; esto permitió a los administradores tener más control sobre proyectos complejos.

En poco tiempo estas técnicas se extendieron a todos los tipos de industrias, a medida que los líderes empresariales buscaban estrategias y herramientas nuevas de administración para controlar su crecimiento en un mundo competitivo en constante evolución.(Skulmoski, 2001)

Desde finales de los 60 e inicio de los 70, las sociedades de administración de proyectos comenzaron a promover foros profesionales con el fin de comunicar y expandir la disciplina, a través de revistas, conferencias y seminarios. A mediados de los 80 el Project management Institute (PMI), fundado en 1969 en Filadelfia y luego el Association for Project Management (APM) se embarcaron en programas para probar si la gente cumplía con los estándares que la administración profesional de proyectos requería.(Skulmoski, 2001)

Otras organizaciones siguieron la idea del Project management Institute (PMI) y crearon su propio cuerpo de conocimiento, a finales de los 80's y principio de los 90's, como es el caso del APM que lanzó su propio programa de certificación y su propio BOK (Cuerpo de Conocimiento; es el resumen o compendio de todo el conocimiento generalmente aceptado acerca de una determinada materia), el cual fue acogido en varios países de Europa (Austria, Francia, Alemania, Suiza y Holanda).

En 1998, la Internacional Project Management Association (IPMA) hizo una recopilación de todos los libros sin incluir al PMI, creo sus propias versiones en francés, inglés y alemán con el propósito de armonizar los requisitos de las distintas

organizaciones de Administración de Proyectos. (Caupin, Knopfel, Morris, Motzael & Pannebacker, 1998).

Sin embargo, el hecho de que haya al menos 2 o 3 libros con diferentes versiones del BOK en el mercado tanto de Project Management Institute (PMI), y el Internacional Project Management Association (IPMA), confunde a los altos niveles directivos de las empresas acerca de la filosofía y el contenido de la profesión debido a que estos libros reflejan diferentes puntos de vista de la disciplina.

En la actualidad aun se mantienen los diversos sistemas para gestionar proyectos, de forma eficiente. Para el desarrollo de este capítulo se plantea investigar al; Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), debido a que utilizan el enfoque de gestión por procesos. Posteriormente, se analizará cada sistema dando a conocer sus principales características, objetivos, herramientas, guías. Todo esto con el fin de establecer el más adecuado enfoque de gestión de proyectos.

Project management Institute (PMI)

Según el Project Management Institute PMI, capítulo Lima narra la siguiente historia, Project Management Institute. Fue fundado en 1969 en los Estados Unidos de Norteamérica. En la década de los 80 se realizó la primera evaluación para la certificación como profesional en gestión de proyectos (PMP por sus siglas en inglés). Es una asociación sin fines de lucro líder en el área de la Gerencia de Proyectos, dedicada a desarrollar la disciplina de administración de proyectos en todo el mundo, presente en más de 160 países cuenta con más de 240.000 miembros a nivel mundial. En la actualidad tiene alrededor de 240 capítulos y distribuidos en más de 67 países. También conserva más de 30 comunidades virtuales y los

denominados Grupos de Interés Sectorial (SIGs) dedicados a estudiar la aplicación de la dirección de proyectos.

Según el Project Management Institute PMI, capítulo Lima los objetivos del PMI son:

- Establecer y desarrollar estándares en Gerencia de Proyectos.
- Busca fomentar la profesión de dirección de proyectos a través de estándares y certificados reconocidos a nivel mundial.
- Generar conocimiento a través de la investigación.

El PMI para alcanzar sus objetivos proporciona una variedad de guías y modelos en dirección de proyectos, entre los principales se tiene:

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Quinta Edición.
- Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) – Segunda Edición.
- Organizational Project management Maturity Model (OPM3) – Segunda Edición, propiamente de la dirección coordinada de los proyectos de una empresa.

Las guías y modelos enunciados tienen diferencias en; procesos, competencias, herramientas de dirección de proyectos. También es necesario recalcar que la mayoría de los modelos de madurez aplican las buenas prácticas de Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), el mismo que describe las mejores prácticas comprendidas en los 47 procesos agrupados de la siguiente manera:

- 10 áreas de conocimiento que son: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y stakeholder.
- 5 grupos de procesos que son: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

En 1999, el Departamento del Programa de Certificación del PMI se convirtió en el primer departamento de un programa de certificación profesional 15 en el mundo que obtiene el reconocimiento ISO 900110. (PMI, <http://www.pmi.uni.edu.pe>, 2013)

El PMI, describe un crecimiento regional a partir de las estadísticas de agosto de 2007 y pone de manifiesto:

- “70 por ciento de los miembros viven en América del Norte, con 65 por ciento de la membresía en los Estados Unidos.
- La región de Asia y el Pacífico tiene cerca de 35.000 miembros.
- Europa, Oriente Medio y África casi 27.000 miembros.
- Hay cerca de 10.000 miembros en América Latina y el Caribe”. (González, 2007)

International Project Management Association (IPMA)

IPMA es la institución de dirección de proyectos más antigua del mundo, creada en 1965. Es una federación de asociaciones nacionales profesionales de dirección de proyectos de alrededor de 40 países (Crawford, 2004), actualmente formada por 40 asociaciones nacionales y con más de ciento diez mil personas certificadas a nivel mundial en el 2009 (Dansk Projektledelse, 2011). Surge como una red internacional de sociedades de gerencia de proyectos nacionales, su objetivo principal es promover

la dirección de proyectos a los negocios y organizaciones alrededor del mundo y de esta forma incrementa el reconocimiento de la profesión.

IPMA realizó un primer congreso internacional en 1967 en Viena, donde participaron miembros de 30 países. Los principales contribuyentes del modelo europeo para la guía de conocimientos publicada por el IPMA, fueron Pilles Caupin de Francia, el Doctor Hans Knoepfel de Suiza, el Profesor Dr. Peter WG Morris del Reino Unido, y el Doctor Olaf Pannenbaker de Alemania. La guía ICB está basada en competencias y capacidades que contiene; prácticas, habilidades, funciones, procesos de la gestión, métodos, técnicas y herramientas básicas que se utilizan en la gestión de proyectos, además especifica el conocimiento, experiencia que debe tener un especialista de gestión de proyectos, utilizando prácticas innovadoras y avanzadas en situaciones más limitadas. Es construido en base a la metodología del PMI.

Los miembros del IPMA promueven el profesionalismo de la Gerencia de Proyectos bajo los requisitos culturales específicos en todos los tipos de proyectos. Además, contactos institucionales para Asociaciones Nacionales en América del Norte, Australia y Sur África aseguran una verdadera dimensión global al trabajo del IPMA.

“La dirección profesional de proyectos comprende 3 ámbitos (técnico, comportamiento y contextual) con 46 elementos de competencia:

- 20 competencias técnicas de la dirección de proyectos.
- 15 competencias de comportamiento profesional del personal de dirección de proyectos.
- 11 competencias de la relación de los proyectos, programas y carteras con el contexto.” (Dante Guerrero, 2011, pág. 422)

Análisis de los diferentes sistemas de gestión de proyectos estudiados

Revisados y definidos los diferentes sistemas de gestión de proyectos se puede identificar cuál de estos se ajusta a la presente investigación, sin restar importancia a los otros sistemas que también tienen sus diferentes fortalezas frente a una realidad. El sistema elegido para profundizar el estudio de las diferentes metodologías, guías y modelos es el PMI, justificado por las siguientes variables como son;

- Es un sistema de certificación reconocido a nivel mundial como ya se mencionó anteriormente. Está presente en 160 países y cuenta con más de 240.000 miembros a nivel mundial.
- Tiene sus propios estándares y guías que brindan conocimiento de prácticas para las direcciones de proyectos individuales, empresariales y desarrollo. Además evalúa y extiende certificaciones a personas.
- La dirección de proyectos comprende 47 grupos de procesos, agrupados en 10 áreas de conocimiento, 5 grupos de procesos y que algunos modelos contemporáneos lo están adoptando.

Descripción de las actuales normas de gestión de proyectos y programas

Al volverse más complejos los proyectos hoy en día en gestionar los tres factores; tiempo, alcance, costo y cada vez mayores exigencias, las organizaciones han buscado algunas estrategias que les permitan ser más eficientes en sus proyectos. Por tal razón en este apartado se describe brevemente las metodologías de gestión de proyectos que actualmente son las más aplicadas:

Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

La Guía PMBoK, es una guía de Gestión de Proyectos que describe normas, métodos, procesos y es el resultado de una evolución de buenas prácticas reconocidas

por profesionales de la dirección de proyectos. Creada por el instituto Project Management Institute (PMI) y acreditada por el American National Standard Institute (ANSI).

Según el PMI su guía PMBoK (Edición 5), “identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Generalmente reconocido, significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. Buenas prácticas, significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas 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 responsables de establecer lo que es apropiado para un proyecto determinado”. (Pg10)

La estructura del PMBoK

En este apartado se desarrolla la estructura de la temática de la siguiente manera; la primera corresponde a los conceptos claves del tema para posteriormente hacer una breve descripción de la estructura en tres secciones, específicamente, se realiza un énfasis en la segunda sección denominada norma para la dirección de proyectos. Aquí se detallará cuán importantes son los diferentes grupos de procesos. También se ampliará la descripción en la tercera sección que corresponde a las diez áreas de conocimientos.

1.- El marco de referencia para la dirección de proyectos. Esta sección proporciona un marco conceptual partiendo desde el concepto básico de proyecto definido por el estándar PMBoK del PMI (2012), como un esfuerzo

temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. También se enfoca a la dirección de proyectos, dirección de programas y dirección de portafolios, todo esto sobre la base del ciclo de vida, estructurado en cinco fases del ciclo y las cinco áreas de experiencia; habilidades interpersonales, habilidades de dirección general, el conocimiento del área de aplicación, conocimiento del entorno del proyecto.

El ciclo de vida, detalla en cinco fases que están interrelacionadas y siempre poseen una secuencia. La separación de las distintas fases del proyecto, permite tener mejor control de los hitos y productos a entregarse, incluso proporciona el marco de referencia básica para la gestión. A continuación se detalla el gráfico 4 del ciclo de vida del proyecto, donde se refleja sus fases y relación existente.

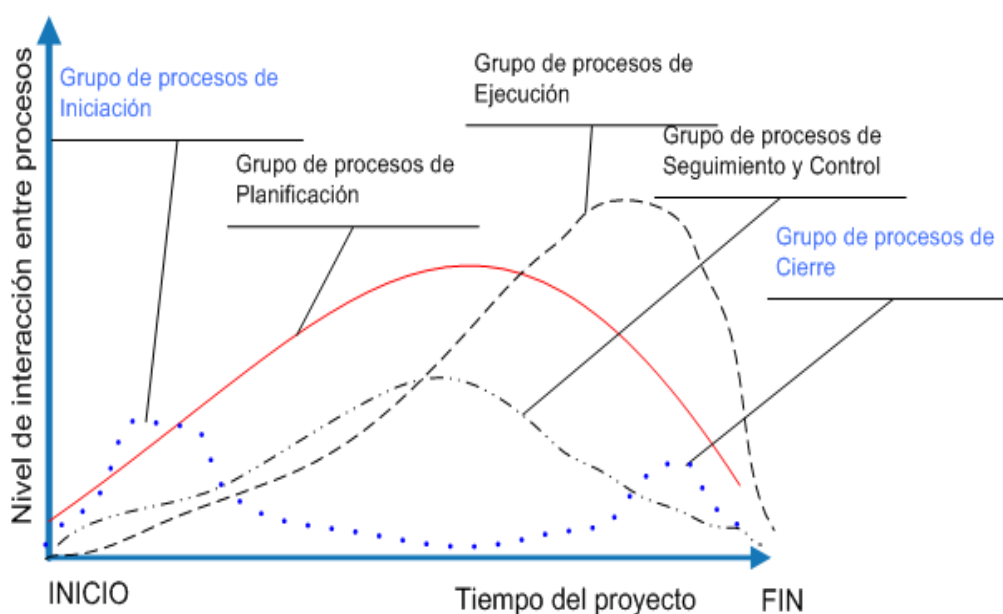


Gráfico 4. Ciclo de vida del Proyecto.

Fuente; Guía PMBoK. Edición 5.

2.- Norma para la dirección de proyectos. Esta sección define los procesos de la dirección de proyectos (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento, Control, y Cierre) los mismo que debe estar interrelacionados y deben ser ejecutados por el equipo del proyecto y abordados cuidadosamente, así como las entradas y salidas en los procesos, todo esto se reflejará en el ciclo de vida del proyecto.

Los procesos de la dirección de proyectos según el PMBoK (Edición 5) se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupo de Procesos que son los siguientes:

- Grupo del Proceso de Iniciación.
- Grupo del Proceso de Planificación.
- Grupo del Proceso de Ejecución.
- Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.
- Grupo del Proceso de Cierre.

3.- Área de conocimientos para la gestión de proyectos.El PMI (2013) señala la existencia de 47 procesos de dirección de proyectos, los cuales se enlazan con los cinco grupos de procesos de dirección de proyectos y las diez áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

- a) Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. La integración incluye características de unificación, consolidación,

articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 63)

- b) Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal del alcance del proyecto es definir y controlar que se incluye o no en el proyecto. El alcance puede referirse al alcance del producto o al alcance del proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 105)
- c) Gestión del Tiempo del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 141)
- d) Gestión de Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en estimar presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Trata principalmente acerca del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 193)
- e) Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de

gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 227)

- f) Gestión de Recursos Humanos del Proyecto. Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 255)
- g) Gestión de comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto se encuentran en constante comunicación con el equipo y otros *stakeholders* del proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 287)
- h) Gestión de Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Sus objetivos son aumentar la

probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. Un riesgo es un evento o condición incierta que de ocurrirse tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 309)

- i) Gestión de adquisiciones del proyecto. Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios, o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. Incluye la gestión de los contratos y los procesos de control de cambios necesarios para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros del equipo del proyecto autorizado. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 355)
- j) Gestión de los grupos de interés. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos, y organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de las partes interesadas y de su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas para la participación efectiva de las partes interesadas en las decisiones y la ejecución de los proyectos. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 391)

Guidance On Project Managemen (ISO 21500)

Antes de entrar en detalle sobre la norma de calidad ISO 21500, se debe comprender dos conceptos claves, ¿Qué es calidad?, ¿Qué es ISO?, mismos que serán de utilidad para el entendimiento y comprensión de la norma.

¿Qué es calidad?

“La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela; en relación a sus necesidades. El modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos”. (Deming, 2013)

¿Qué es ISO?

La Organización Internacional de Normalización ISO comenzó en 1946, cuando delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres decidieron crear una organización internacional "para facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas industriales. En febrero de 1947, la nueva organización ISO comenzó oficialmente sus operaciones”. (José Núñez Araque, PMP, CEO de AGIPCI)

Entendiendo los conceptos anteriores se aborda la temática “Norma ISO 21500 proporciona una guía para la gestión de proyectos y puede ser utilizada por cualquier tipo de organización ya sean públicas, privadas u organizaciones comunitarias para cualquier tipo de proyecto, independientemente de la complejidad, tamaño o duración”. (Calidad, 2013)

Según información de la página web de la ISO, la norma ISO 21500 fue publicada en el año 2012 y ha creado importantes expectativas como elemento

unificador de las diferentes metodologías y marcos de trabajo existentes en la actualidad en gestión de proyectos.

La ISO 21500 proporciona un alto nivel de descripción de los conceptos y procesos que se consideran para formar buenas prácticas en la gestión de proyectos. Cuenta con una estructura muy similar a la ya explicada guía PMBoK, con procesos distribuidos según áreas de conocimiento, aunque existen ciertas diferencias. La norma parte con un concepto diferente de proyecto, que según la ISO 21500, es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere la entrega de los productos planificados, satisfaciendo los requisitos específicos. Además un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones. Este concepto hace una distinción frente a lo definido en la guía PMBoK, que puntualiza que el logro del proyecto concluye cuando existe la entrega de los productos a satisfacción, al contrario la ISO 21500 no manifiesta la entrega de productos.

Procesos de Dirección de Proyectos ISO 21500.

La norma ISO 21500 describe cinco grupos de procesos, que guarda cierta similitud con los procesos descritos por la guía PMBOK. En la tabla 3, se realiza una breve comparación entre los procesos.

Tabla 3. Procesos de ISO21500 VS PMBoK

ISO 21500	PMBoK
Inicio	Inicio
Planificación	Planificación
Implementación	Ejecución
Control	Monitoreo y Control
Cierre	Cierre

Fuente; ISO 21500 y Guía PMBoK

Las diferencias son realmente mínimas, en el tercer proceso (implementación – Ejecución) simplemente existe un cambio de nombre, pero el fin es el mismo.

Temas y Áreas para la gestión de proyectos

La ISO 21500 señala la existencia de 39 procesos en la dirección de proyectos, los mismos que están agrupados en diez temas. En la tabla 4, se detalla una breve comparación entre las diez áreas de conocimiento del PMBoK y los temas que plantea la ISO 21500.

Tabla 4. Temas y Áreas de conocimiento.

TEMAS Y ÁREAS	
TEMAS DE ISO 2150	ÁREAS PMBOK V5
Integración	Integración
Interesados	Interesados
Alcance	Alcance
Recursos	Recursos Humanos
Tiempo	Tiempo
Costo	Costo
Riesgo	Riesgo
Calidad	Calidad
Adquisición	Adquisición
Comunicación	Comunicación

Se observa claramente que la cuarta área de conocimiento, ha sido renombrada de recursos humanos a recursos. Esta diferencia radica a la descripción de todos los recursos del proyecto, tanto humano, material, equipo, para garantizar así resultados de calidad, mientras en el PMBoK solo hace énfasis a recursos humanos.

Según Jesús Guardiola Aranz. PMP, menciona que la ISO 21500 presenta nuevos procesos de gestión de proyectos, específicamente en la gestión de Lecciones Aprendidas. Las Lecciones Aprendidas se entiende como la relación directa con la

“mejora continua”, pues en efecto, este proceso se crea con el fin de mejorar la experiencia de la acción completa del proyecto.”(Arnanz, 2012)

Descripción de Guías metodológicas para la gestión de proyectos sociales

Guía Gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social

La guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo social, fue creada el 26 de marzo del 2012 y desarrollada con el apoyo de expertos y organizaciones que contribuyeron en la creación, revisión y edición de la misma; éste apoyo fue dado por profesionales voluntarios involucrados con el Project Management Institute Educational Foundation cuya responsabilidad contribuyó a la creación de materiales didácticos relacionados con el sector de desarrollo social.

Es importante mencionar que las principales “organizaciones de desarrollo social” que proporcionaron su experiencia en el campo de desarrollo social fueron: Catholic Relief Services, Visión Mundial International con documentos de Aprendizaje para la Evaluación y Planificación (LEAP, por sus siglas en inglés) y la Comisión Europea con sus Directrices sobre entrega de ayuda social, todos éstos materiales de estudios de casos se utilizaron ampliamente en el desarrollo del documento fundamental PMD Pro1; sin duda alguna la ayuda esencial de Project Management Institute (PMI) reconocido a nivel mundial en el desarrollo de administración de proyectos en el mundo. Participó particularmente con su experiencia en el desarrollo de guías metodológicas del PMBoK, mismo que describe las buenas prácticas y técnicas fácilmente adaptables para que la guía tenga una calidad técnica enfocada a las organizaciones de desarrollo.

Las Organizaciones de desarrollo están estructuralmente conformadas por gerentes, coordinadores y técnicos que conjuntamente gestionan proyectos redactan

propuestas, desarrollan planes, implementan actividades, supervisan el avance y evalúan el impacto del proyecto en las comunidades beneficiarias, las mismas que invierten su tiempo, energía y recursos; confiando en que los proyectos desarrollarán sus fortalezas colectivas, reduciendo sus debilidades y resolviendo los problemas que de alguna manera podrían considerarse fuera de su control.

El objetivo principal de la Guía para el PMD Pro1 es mejorar la capacidad de gestión de proyectos en las organizaciones de desarrollo proporcionando un recurso contextualizado, equilibrado, completo y adaptable para ayudar a aumentar la eficiencia y la eficacia de los proyectos en el sector del desarrollo. (PM4NGOS, 2012)

La guía de gestión de proyectos está dirigida a un público que incluye:

- Gestores de proyectos y miembros del equipo que son nuevos en la gestión de proyectos.
- Gestores de proyectos y miembros del equipo que son nuevos en el sector del desarrollo.
- Profesionales de las ONGs que tienen la intención de alcanzar una trayectoria profesional en gestión de proyectos.
- Consultores / personal contratado que trabaja en el sector del desarrollo.

Estructura

La guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo se describe de la siguiente manera: en primera instancia corresponde al entendimiento e importancia de la gestión de proyectos durante el ciclo de vida enfocado a las ONGs, posteriormente hace una breve introducción de cada una de las seis áreas de

disciplina de gestión de proyectos, y por último, se enfoca en adaptar la guía al entorno de la organizaciones de desarrollo en Organizaciones No Gubernamentales

A continuación se detalla las cuatro secciones enunciadas anteriormente:

Sección 1: Proyectos en el sector del desarrollo social.

Esta sección ofrece una descripción introductoria de alto nivel para los proyectos sociales y responde a preguntas que incluyen:

¿Por qué son importantes los proyectos?

¿Cómo definir los proyectos y la gestión de proyectos?

¿Cómo encajan los proyectos en la cultura estratégica más amplia de las organizaciones de desarrollo?

¿Cuáles son los roles o las responsabilidades del gestor del proyecto y el equipo del proyecto?

¿Qué competencias se necesitan para ser un gestor de proyectos exitoso?

Los escenarios en las comunidades son complejos, los retos son numerosos. Es muy importante destacar que al tratarse de proyectos complejos y muy variantes es necesaria que la gestión de proyectos sea dirigida fundamentalmente por profesionales especialistas en el desarrollo.

Para entender la importancia y tener conciencia que las organizaciones de desarrollo necesitan cada día ser más óptimas en su proceso de gestión de proyectos se presenta la siguiente estadística:

Cada año, el Standish Group lleva a cabo una encuesta titulada “Informe Caos” que recopila respuestas de más de 10.000 proyectos de Tecnologías de la Información (TI), éste informe identifica el porcentaje de proyectos de TI evaluados

como "exitosos", "malogrados" o "fallidos", el gráfico 5 muestra los datos de las evaluaciones:

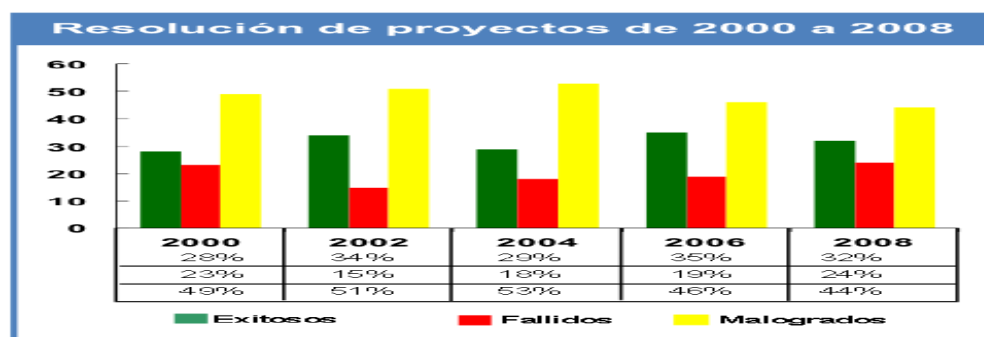


Gráfico 5. Proyectos Tecnología de la información evaluada

Fuente; Guía Gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social.

El “Informe Caos” señala que la mayoría de los proyectos evaluados se califican como "fallidos" y sólo un pequeño porcentaje se consideran "exitosos", esta afirmación tiende a respaldarse en los datos del gráfico anterior, donde el porcentaje de proyectos totalmente exitosos fue de 32% y el porcentaje de proyectos fallidos fue de 24% en el año 2008.

Sección 2: Fases en la vida de un proyecto de desarrollo

Según la guía metodológica las fases de la vida del proyecto son seis, descritas de la siguiente manera:

- Identificación y diseño del proyecto.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Planificación del proyecto.
- Implementación del proyecto.
- Monitoreo, evaluación y control del proyecto.
- Transición del proyecto.

El gráfico muestra las 6 fases de un proyecto según la guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo.

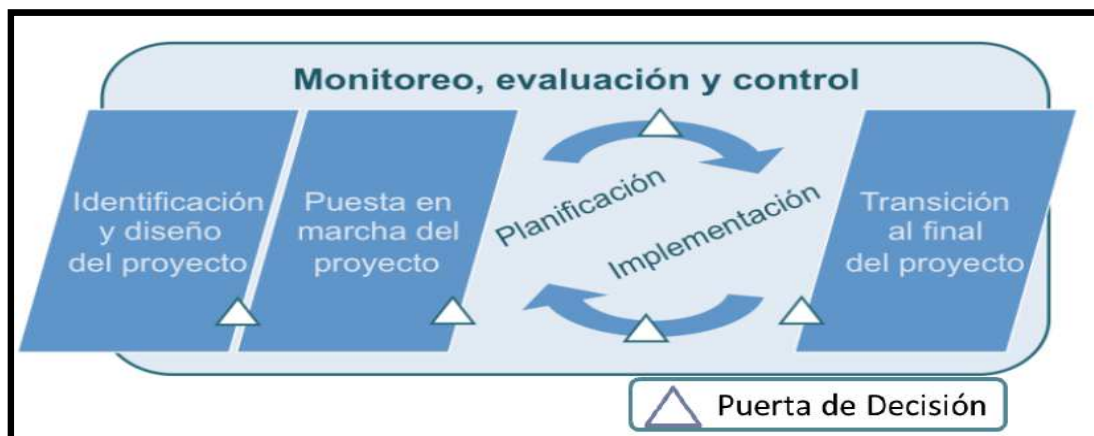


Gráfico 6. Ciclo de vida del proyecto

Fuente; Guía Gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social

Si bien es cierto existen varios diagramas del ciclo de vida del proyecto para los diferentes sectores productivos, en este caso la guía en mención suscribe su propio modelo proponiendo seis fases, que no pretende sustituir a ningún otro modelo, más bien tiene la intención de servir como una guía ejemplo para las ONG y así garantizar que todo el ciclo del proyecto tenga un equilibrio.

Las ONGs han puesto su atención en fortalecer la fase de diseño, monitoreo y evaluación del proyecto, pero este énfasis a veces ha ocasionado que se reste importancia a las otras fases de la vida del proyecto. Sin embargo, todas las fases son necesarias para garantizar el éxito del proyecto.

Sección 3: Disciplinas para la gestión de proyectos sociales.

Para conseguir el éxito esperado en proyectos de desarrollo sus gestores necesitan involucrarse en una serie de disciplinas que deben aplicarse durante toda la vida del mismo, tal es así que las seis disciplinas se exponen de la siguiente manera:

Gestión del alcance: Un alcance de proyecto bien definido no solamente le dirá al equipo del proyecto hacia dónde se dirige, sino que también le explicará cómo se pretende que el proyecto llegue hasta allí. (PM4NGOS, 2012, pág. 82)

Esta guía hace referencia a que la gestión del alcance tiene dos componentes:

Alcance de los Resultados/Productos. Incluye todos los Resultados/Productos requeridos del proyecto, cumpliendo las especificaciones acordadas.

Alcance del proyecto. Incluye todo el trabajo necesario para lograr el alcance de los Resultados/Productos. (PM4NGOS, 2012)

Gestión del tiempo: Es la entrega de proyectos a tiempo es uno de los mayores retos que se enfrentan en la gestión de proyectos. Para administrar con éxito el tiempo, los gestores de proyectos requieren tener la capacidad para desarrollar cronogramas precisos y para implementarlos durante la vida del proyecto. El primer paso en una gestión del tiempo exitosa es la planificación del cronograma. (PM4NGOS, 2012, pág. 110)

Gestión de los recursos: Es la disposición y despliegue de los recursos disponibles para un proyecto, es una de las tareas más importantes. El Gestor de proyectos es el que organiza eficaz y eficientemente todos los recursos involucrados en un proyecto. Los recursos del proyecto normalmente incluyen finanzas, suministros e inventarios, tiempo humano, habilidades e insumos, equipo y tecnología de la información. (PM4NGOS, 2012, pág. 97)

Gestión de riesgos: Es una disciplina central de la gestión de proyectos, que ayuda a identificar al riesgo como algo que puede suceder y podría afectar al proyecto. La expresión "que puede suceder" indica una probabilidad de menos del

100%. Si un evento tiene una probabilidad del 100%, es decir, que va a suceder, el evento se ha convertido en un problema. (PM4NGOS, 2012, pág. 114)

Gestión de las justificaciones: Una gestión sólida de la justificación del proyecto ayuda a demostrar por qué un proyecto tiene sentido sólido para la organización, el donante y las comunidades beneficiarias. Los gestores de proyectos exitosos necesitan tener las habilidades y capacidades para:

- Identificar la justificación para sus proyectos
- Comunicar la justificación a un público más amplio
- Dar seguimiento al avance del proyecto respecto a alcanzar el valor que justificó su existencia. (PM4NGOS, 2012, pág. 123)

Gestión de las partes interesadas: Los proyectos de desarrollo son complejos y afectan a una gran variedad de partes interesadas, personas, grupos y organizaciones que participan activamente en un proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto. (PM4NGOS, 2012, pág. 130)

La experiencia demuestra que cuando se pasa por alto a las partes interesadas, o se les malinterpreta en el diseño del proyecto, o sus intereses no están bien vinculados, o se les excluye durante la planificación e implementación del proyecto, a menudo puede dar lugar a resultados inesperados e indeseables. Por el contrario, aquellos proyectos que se toman el tiempo de identificar y entender a las partes interesadas se benefician. Para tener éxito, el equipo del proyecto necesita desarrollar la disciplina para gestionar estas relaciones con las partes interesadas. (PM4NGOS, 2012, pág. 128)

Estas disciplinas guardan mucha similitud con las áreas de conocimiento que describe la guía metodológica PMBoK.

Sección 4: Adaptación de la guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo

La Guía no es una plantilla que se aplica indistintamente a todos los proyectos y a todas las ONGs, es importante diferenciar que cada organización de desarrollo tiene su propio enfoque, por tanto, dentro de una misma organización de desarrollo los proyectos pueden variar de acuerdo con su entorno, su complejidad y su riesgo.

La Sección 4 examina los enfoques que pueden emplear los gestores de proyectos para adaptar la guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo al contexto en el que funcionan sus proyectos.

Marco Lógico

Según Alejandra Marcela Nardi, en su estudio Diseño de Proyectos bajo el enfoque de marco lógico, señala que el marco lógico fue creado en el año 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc. de Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la United States Agency for International Development (USAID), de esta manera se dio respuesta a la preocupación de los analistas de organismos internacionales que debían evaluar y financiar proyectos de desarrollo. El marco lógico es definido como una “metodología que estructura los elementos de un proyecto determinando lazos entre, actividades planeadas y resultados deseados; con lo que se espera que las actividades sean más claras, transparentes, monitoreables y medibles.”(Aguirre Ramón, pág. 5)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señala que el marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Las ventajas de la aplicación del marco lógico son explicadas por el BID de la siguiente forma:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro la información más importante sobre un proyecto.

De esta manera el marco lógico ha sido adoptado por otras agencias, organizaciones no gubernamentales, como parte de sus métodos de planificación y control de proyectos, puesto que permite focalizar la atención en la información más importante para definir los objetivos.

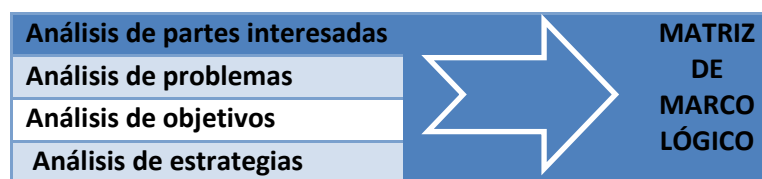
El enfoque del marco lógico

La Comisión Europea, expresa que la metodología de marco lógico se divide en dos etapas:

1. Etapa de análisis

Etapa en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. En esta etapa los proyectos son diseñados de una forma que contrarrestan los problemas del objeto de estudio y se divide en cuatro tipos de análisis, que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Tipos de Análisis



Fuente; Comisión Europea. Manual de Gestión de ciclo de proyectos

Análisis de partes interesadas

Comisión Europea en el Manual de Gestión de ciclo de proyectos, menciona que una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución, empresas, susceptible de tener un vínculo con un proyecto. Para optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto o programa y limitar estos impactos negativos, el análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada por el proyecto y la manera en la que son afectadas.

La existencia de un problema tiende a originar un efecto sobre un grupo o población específica, por tal razón se deberá tener en cuenta los intereses de los grupos afectados o beneficiados con la implementación del proyecto, no siempre el efecto de un proyecto puede ser positivo también tiende a ser negativo.

Análisis de problemas

Comisión Europea en el Manual de Gestión de ciclo de proyectos, menciona que el análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación

existente. Permite establecer las relaciones causa y efecto entre los problemas existentes.

Este procedimiento se divide en tres etapas:

1. Definir con precisión el marco y el tema del análisis.
2. Identificar los problemas mayores de los grupos metas y de los beneficiarios
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado árbol de problemas.

Es fundamental recalcar que un problema existe cuando hay discrepancias entre los diferentes autores, sobre lo que es y no debe ser. Para realizar un correcto análisis de la problemática, el marco lógico plantea la utilización del árbol de problemas, donde las causas están localizadas en la parte inferior, seguido del problema localizado en la parte céntrica y en la parte superior están los efectos.

Análisis de objetivos

Comisión Europea en el Manual de Gestión de ciclo de proyectos, menciona que en este análisis hay que transformar los problemas a objetivos, es decir, transformar la situación actual en una situación positiva deseable, teniendo así una visión global de lo que se desea. Para llegar a formular todos los problemas y convertirlos en algo deseable se aplica el árbol de objetivos que según Alejandra Marcela Nardi, en su estudio Diseño de Proyectos bajo el enfoque de marco lógico utiliza los siguientes pasos;

Paso 1: formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son: deseables y realizables en la práctica.

Paso 2: examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.

Paso 3: si fuera necesario hay que modificar las frases existentes, añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones "medios - fines", eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios

Análisis de estrategias

Según la Comisión Europea, el propósito del análisis de estrategias es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

Se procede a plantear las mejores estrategias con el fin de alcanzar los objetivos deseados. No necesariamente un objetivo posee una estrategia, a veces necesita dos o más estrategias. También se puede elegir la estrategia más adecuada utilizando un análisis FODA.

2. La etapa de planificación.

La idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución, en esta etapa se elabora el marco lógico con la respectivas descripción de actividades y recursos.

La matriz de marco lógico

Con respecto a la matriz de marco lógico, la oficina de evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo, la presenta como una matriz de cuatro por cuatro, donde las filas y columnas tienen la información reflejada en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de marco lógico.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Fuente; Comisión Europea. Manual de Gestión de ciclo de proyectos

En la guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo en organizaciones no gubernamentales, la matriz del marco lógico identifica y comunica las relaciones lógicas en un proyecto mediante el seguimiento del razonamiento vertical y horizontal que conecta los niveles de la matriz y explica en un orden ascendente cada nivel de la siguiente manera:

1. **Actividades.** Son acciones que se toman para utilizar los recursos recibidos (financieros, humanos, técnicos, materiales y tiempo) a fin de producir resultados.
2. **Resultados/Productos.** Son los elementos tangibles o intangibles que resultan de las actividades del proyecto. Incluyen: los bienes, servicios y cambios.
3. **Objetivo.** Es lo que el proyecto espera lograr a nivel de los beneficiarios y los cambios que se van a contribuir a nivel de población, los cuales ayudan a conseguir el impacto a largo plazo.

4. Impacto. Son los grandes cambios a los que contribuye el proyecto (el objetivo final de muchos marcos lógicos).

En la actualidad se emplean muchas versiones de marcos lógicos, pero todas identifican y comunican las relaciones lógicas, tanto vertical y horizontal. La relación entre los elementos de cada nivel del marco lógico permitirá el fin proyecto.

Introducción a los modelos de madurez de gestión de proyectos

Se ha mencionado que el PMI, contiene sus propias guías y modelos, ante esto es fundamental adentrarse al análisis de las diferentes guías o modelos de gestión de proyectos como son; Project Management Maturity Model (OMP3) del PMI, el Project Management Maturity Model (PMMM) de Kerzner y el Capability Maturity Model (CMM) del SEI.

Para entender los diferentes modelos, es importante preguntarse ¿qué es un modelo de madurez? Según la Organizational Project Management Maturity Model, del PMI define un modelo de madurez como un grado de referencia conceptual que describe niveles de madurez en ciertas áreas de interés. Asimismo Kerzner define que los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo.

No todos los modelos de madurez son aplicables para las diferentes organizaciones. Existen algunas organizaciones maduras y otras poco maduras caracterizadas por los errores continuos, proyectos sin éxito, por lo que es necesario realizar un correcto análisis de los diferentes modelos de madurez apta para la organización.

Modelo de Madurez OPM3 del PMI

Introducción y generalidades

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), es el modelo estándar desarrollado PMI, tiene como propósito proveer a las organizaciones de un entendimiento sobre la gerencia de proyectos y como se puede mejorar las capacidades para implementar su estrategia a través de la ejecución de múltiples proyectos. También ayuda a las organizaciones a incrementar el grado de madurez organizacional en función de las mejores prácticas establecidas en el estándar Project Management Body of Knowledge (PMBok). El PMI describe al modelo OPM3 (Edición 5), como una estructura compuesta por tres componentes interrelacionados: mejores prácticas, capacidades y resultados, contenidos en cada dominio; gestión de proyectos, programas y portafolio. El modelo describe la secuencia de mejora para los procesos en base a cuatro variables;

- Estandarización
- Medición
- Control
- Mejora continua

Vista general del modelo

Para un mejor entendimiento el modelo de madurez OPM3 se describirá la temática de la siguiente manera: el primer análisis es elementos y ciclo del modelo, en segundo lugar comprender las mejores prácticas, capacidades, resultados e indicadores de rendimiento y la última parte se enfocará a los directorios que posee el OPM3.

Elementos claves del OPM3

Conocimiento. La organización tiene un nivel de conocimiento previo y aplica sus procesos, es consciente de las prácticas utilizadas globalmente. Incluye el conocimiento del estándar.

Evaluación. Evaluación de las fortalezas y debilidades relacionadas a las prácticas; como resultado de ello se tiene un “GAP Analysis” (Análisis que mide cómo una organización está llevando a cabo su desempeño con respecto a una serie de criterios establecidos en base a normas o procedimientos internos) de aquellas prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y la planificación de la mejora de procesos.

Mejora. Implementación del plan de mejora de procesos; el mejoramiento involucra el desarrollo organizacional, re-estructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades entre otras acciones de mejora.

Ciclo del Modelo

Según Khawan Gómez, en su investigación sobre el grado de madurez organizacional de la gerencia de proyectos, detalla los pasos del modelo de la siguiente forma:

Paso uno. Prepararse para la medición o valoración.

La organización se prepara para medir la madurez organizacional en la gerencia de proyectos en relación con el modelo. Para esto es necesario conocer el contenido del modelo tanto como sea posible, familiarizarse con la gerencia de proyectos a nivel organizacional y con la operatividad del OPM3. El contenido del estándar incluye, textos explicativos, directorios, los cuales contienen la base de datos de las mejores prácticas. (Gómez, 2006, pág. 24)

Paso dos. Llevar acabo la medición.

Consiste en medir el grado de madurez de una organización en la gerencia de proyectos y compararse con el estándar basado en el modelo OPM3, y de esta manera saber en qué nivel de madurez se encuentra. (Gómez, 2006, pág. 24)

La primera fase de valoración, es una evaluación de las mejores prácticas indicadas en el estándar, las mismas que son o no comúnmente aplicadas a la organización.

La medición a través de la herramienta propuesta por el OPM3 puede ser una de la manera de realizar esta fase, aunque la organización podría realizar sus propias herramientas.

En la segunda fase de valoración, la organización se adelanta recopilando información de niveles más detallados para determinar cuáles capacidades específicas son relacionadas con la mejor práctica. También la organización se pregunta si actualmente posee o no mejores prácticas, y cuáles son las dependencias entre ellas. Los resultados del paso de valoración pueden direccionar la organización hacia planes de mejora, repetir la valoración, o retirarse, recomienda valoraciones periódicas para monitorear los efectos de los cambios inducidos.

Paso tres. Plan de mejora.

Organizaciones que decidieron continuar con las mejores prácticas obtendrán como resultado un incremento en la madurez. Los resultados del paso previo moldearán la base para un plan de mejora. (Gómez, 2006, pág. 25)

Paso cuatro. Implementar las mejoras.

Este paso es donde tendrá lugar el cambio de la organización. En cuanto el plan esté establecido, la organización tendrá que implementarlo de una forma planificada, es decir, a través de un cronograma. (Gómez, 2006, pág. 25)

A continuación, se presenta en el gráfico 7 la implementación del OPM3, haciendo relación entre sus tres elementos claves y los diferentes pasos del ciclo del OPM3 que ya fueron mencionados anteriormente.

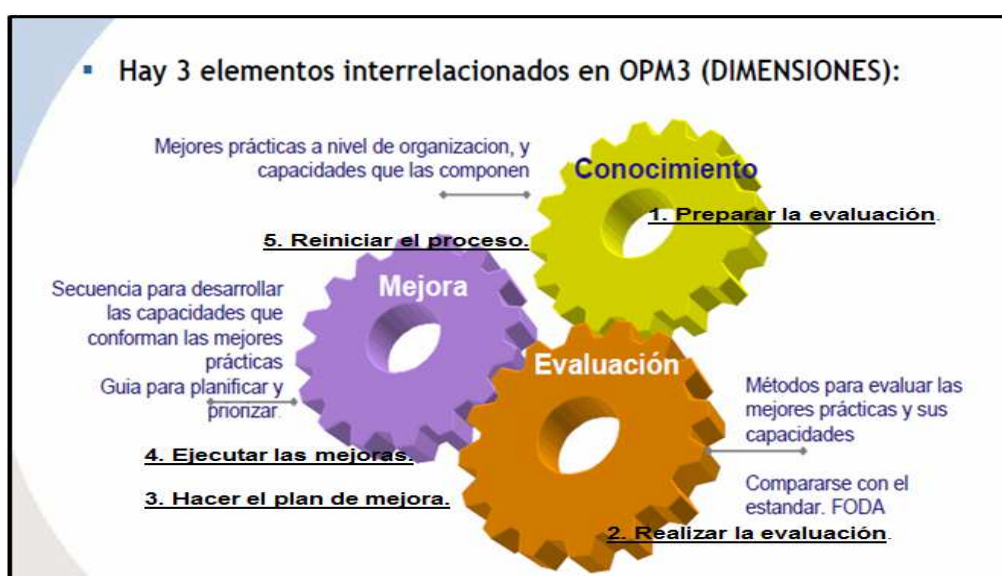


Gráfico 7. Elementos y pasos del ciclo del OPM3

Fuente; Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3). Edición 2

Componentes del modelo básico de OPM3

Mejores prácticas

Para tener un entendimiento común sobre las ya mencionadas buenas prácticas se definirá el significado y así mantener una sola concepción de la misma. El OPM3 (Edición 2), menciona que las buenas prácticas son una agrupación de capacidades relacionadas en la organización y existen dos categorías:

- Estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente las mejores prácticas.

- Facilitadores o habilitadores de organización de las mejores prácticas (estructurales, culturales, tecnológicos y de recursos humanos).

Actualmente la mayoría de organizaciones no gubernamentales o privadas no poseen una base o lista de las buenas prácticas que permitan implementar en sus organizaciones. Por tal razón el PMI generó el modelo de madurez OPM3 que fue construida sobre la base de criterios de profesionales que posee una gran experiencia en la gestión de proyectos y que representan a varios sectores como; gobierno, industria y organismos internacionales.

Los profesionales del PMI recalcan que la metodológica OPM3, aplica los mismos grupos de procesos de la guía PMBoK en las fases de; Inicio, Planificación, Ejecución, Control, Cierre, y extiende estos mismos procesos a los dominios de programas y portafolios.

A continuación se detallará los posibles usos de las mejores prácticas:

- Estandarización e integración de proyectos.
- Control y continuo mejoramiento de procesos.
- Compromiso de desarrollo de gerencia de proyectos.
- Priorización y alineación de proyectos con los planes estratégicos de la organización.
- Utilización de criterios exitosos para ejecutar proyectos.
- Desarrollo de las competencias de gerencia de proyectos.
- Asignación de recursos para proyectos.
- Proveer los medios de medir el rendimiento de proyectos de una organización contra un conjunto diversificado de mejores prácticas de dirección de proyectos específico.

Las organizaciones realizan su planificación estratégica, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos que ayudan a cumplir la visión, para esto se necesitan procesos adecuados, mejores prácticas, y adecuadas capacidades del personal para lograr resultados. Para analizar la importancia entre capacidades y resultados, se abordará la temática de la siguiente manera:

Capacidades, Resultados e Indicadores de Rendimiento.

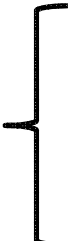
El OPM3 Edición 2, considera que una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para ejecutar procesos de dirección de proyectos. Cada mejor práctica está formada por dos o más capacidades.

Cuando se habla de indicador de desempeño o rendimiento (KPI), el OPM3 puntualiza que es un criterio por el cual una organización puede determinar, cuantitativo o cualitativo, si el resultado asociado a una capacidad existe.

Para que el objetivo de un proyecto se cumpla debe haber una interacción entre dos o más resultados, los mismos que van acompañados de un indicador que intenta medir en forma cuantitativa o cualitativa los sucesos.

Es también fundamental explicar la categorización de mejores prácticas y capacidades dentro de OPM3.

Las mejores prácticas están representadas por dos elementos fundamentales que son:

- 1.- Dominios. 
- Gerencia de Proyecto
 - Gerencia de Programa
 - Gerencia de Portafolios

Cada dominio contiene un sistema de procesos constantes con los cinco grupos de proceso que menciona la guía PMBoK.

2.- Etapas. Se refiere a los diferentes estados de los procesos de mejora. Cada mejor práctica y capacidad está relacionada con una o más de estas etapas de mejora.

Los procesos utilizados en los 3 dominios; gerencia de proyectos, gerencia de programas y gerencia de portafolios, son los mencionados ya en el estándar PMBoK (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), mismos que son combinados e interactúan entre sí en los diferentes dominios, como se muestra en el gráfico 8.



Gráfico 8. Procesos de organización de la gerencia de proyecto en dominios.

Fuente; Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Edición 2

Directorios del OPM3

Es necesario entender que los directorios del OPM3, tienen un propósito único explicar cómo se lleva una correcta gestión de proyectos. La interrelación de los tres dominios ayuda a una mejor aplicación del modelo en forma más completa.

Hay tres directorios en el estándar OPM3:

1. Directorio de las mejores prácticas

Este directorio consta de 600 mejores prácticas que forman el contenido OPM3, para identificarlas se utiliza la primera fase del Conocimiento.

También aquí se detalla cada mejor práctica ubicándoles en el dominio correspondiente (proyectos, programas, portafolios) y aplica algunos procesos de

estandarización, valoración, control y mejora, permitiendo a la organización focalizar esfuerzos en las mejores prácticas que se consideren importantes.

2. Directorio de las capacidades

El directorio de las capacidades proporciona el nombre y datos a todas las capacidades en el modelo e indica como las capacidades fueron asociadas en los dominios. En este directorio cada capacidad se asigna un identificador único que corresponde a su posición dentro de la mejor práctica.

3. Directorio del planeamiento de la mejora

Este directorio demuestra la interdependencia entre diferentes capacidades esenciales para la mejora del ciclo OPM3. Cuando la organización ha identificado las prácticas que se requieren, el directorio sugiere cuales son las mejores capacidades para complementar la mejor práctica, contribuyendo así a la madurez de la organización.

Modelo de Madurez PMMM de Kerzner

Introducción y generalidades

Según el estudio Harold Kerzner (2001) señala que los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración alcanzando niveles de madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo.

Este modelo de madurez, definido por Harold Kerzner como el Project Management Maturity Model (PMMM), ha sido durante años, el modelo de referencia en la cobertura de los principios básicos y conceptos de administración de proyectos, hace énfasis que “la madurez de la organización es consecuencia de la planificación estratégica.” (Rodriguez, 2007) También permite determinar el nivel de madurez de la organización en gerencia de proyectos, dotando de una metodología

lógica y un plan estratégico a seguir para el desarrollo progresivo de la organización en gerencia de proyectos. (PM Solutions, 2003)

Según Pablo Aguirre Rodriguez. 2007, las principales características del modelo son las siguientes:

- Examinar los principios de planificación estratégica y relacionarla con la gestión de proyectos.
- Representar una guía para hacer de la administración de proyectos un instrumento estratégico que ayude a potencializar las ventajas competitivas de la organización y contribuya a su mejoramiento continuo.
- Toma como modelo de madurez al CMM (SEI 2007) y se basa en la metodología PMBoK.
- El modelo PMMM de Kerzner plantea 183 preguntas que ayudan a medir el índice de madurez de la organización. Estas preguntas son propuestas para las diferentes organizaciones, pero no son mandatorios.

Vista general del modelo

La temática se desarrollará de la siguiente manera; la primera analiza los diferentes niveles del modelo, en segundo lugar se describe los diferentes traslapes entre niveles y el último punto se enfoca los riesgos que posee cada nivel.

Según Harold Kerzner, el modelo PMMM propone la gerencia de proyectos a través de cinco niveles de madurez y examina el desarrollo de la madurez a través de las nueve áreas de conocimiento impartidas por el Project Management Institute, en su contenido presentan prácticas con las cuales la organización puede verse familiarizada.

Nivel 1; Lenguaje común

Según el modelo PMM, a este nivel de madurez la organización, primero reconoce la importancia de la gerencia de proyectos, profundiza el conocimiento de principios fundamentales, gerencia de proyectos y la terminología asociada. El nivel evalúa el grado de conocimiento de los miembros de la organización frente a los conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos. Para que exista una comprensión básica de los fundamentos, es aconsejable conocer y aplicar los conocimientos de gestión de proyectos expuestos por el PMI, en la guía PMBoK

Nivel 2; Procesos comunes. (Nivel medio bajo)

Según el modelo PMM, este nivel de madurez la organización reconoce los procesos y metodologías que tienen que ser definidas para apoyar a la gerencia de proyectos. La organización hace un esfuerzo para desarrollar varios procesos que ayudan al éxito de los proyectos. Al aplicar la medición se evalúa como la organización ha alcanzado con eficacia los procesos comunes para la gerencia de proyectos.

Nivel 3. Metodología singular. (Nivel medio alto)

Según el modelo PMM, a este nivel de madurez la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar múltiples metodologías y la aplicación de los procesos de control para alcanzar el máximo nivel posible. Cuando las organizaciones han alcanzado este nivel 3, se entiende que manejan totalmente los conceptos de gerencia de proyectos y han entendido cuan comprometida esta la organización.

Nivel 4. Benchmarking

Según el modelo PMM, para el análisis de este nivel primeramente se abordará el concepto de Benchmarking, es un esfuerzo continuo de análisis y de evaluación.

A este nivel de madurez la organización utiliza benchmarking para comparar continuamente prácticas de gerencia de proyectos, la organización debería plantear con quién compararse y con qué comparar, esto ayuda a tener información que permita una ventaja competitiva. Para la gerencia de proyectos, los factores críticos del éxito son generalmente los procesos dominantes y su integración del negocio, si no existen estos factores de éxito los esfuerzos de la organización se verán obstaculizados.

Nivel 5. Mejora continua

Según el modelo PMM, a este nivel de la madurez, la organización evalúa la información aprendida en el nivel anterior con la aplicación del benchmarking y pone en aplicación los diferentes cambios necesarios para mejorar el proceso de la gerencia de proyectos. La organización debe concienciar que la excelencia de gerencia de proyectos es un ciclo repetitivo para alcanzar el éxito. El nivel 5 determina si la organización englobó la mejora continua y ha alcanzado un estado avanzado de madurez en gerencia de proyectos.

A continuación, se presenta en el gráfico 9, la relación secuencial de los diferentes niveles del modelo de madurez PMMM de Kerzner que ya fueron mencionados a profundidad anteriormente.



Gráfico 9. Niveles de madurez PMMM de Kerzner.

Fuente; Modelo PMM de Kerzner.

El PMMM es el resultado de un estudio de cientos de organizaciones que manejan proyectos. Es un modelo que identifica las fases universales que una organización lleva a través de la maduración y evolución de la gerencia de un proyecto. Permite identificar cuales pasos se deben tomar, qué acciones, qué hechos deben alcanzarse y la secuencia a realizar para obtener resultados significativos y medibles.(Kerzner. 2001 Pg. 2)

Los niveles definidos anteriormente guardan una secuencia para llegar al nivel máximo (mejoramiento continuo), pero no necesariamente cada nivel debe ser concluido para iniciar el siguiente. En este modelo ocurre que estos niveles se superponen cuando es necesario, no es una norma, pero puede suceder. Para ejemplificar este fenómeno se detalla a continuación las diferentes traslapes entre niveles:

Traslape de los niveles uno y dos. Aunque puede existir superposición entre el nivel uno y dos, siempre es mandatorio que el nivel uno sea completado antes que el nivel dos. En este traslape ocurre que el desarrollo de procesos de administración de proyectos se realiza aun cuando se está haciendo algunas distinciones en el lenguaje común.

Traslape de los niveles tres y cuatro. Este traslape ocurre mientras la organización está desarrollando una metodología singular, se está efectuando planes conforme a los procesos para mejorar la metodología.

Traslape de los niveles cuatro y cinco. En tanto una organización llega a un nivel óptimo de mejora continua, la velocidad por la cual una organización desea cambiar.

Mencionados los diferentes traslapes de los cinco niveles, es necesario subrayar que los niveles 2 y 3 generalmente no se traslapan. Es un algo contradictorio con lo

ya mencionado, pero a veces es posible comenzar a trabajar en alguna parte del nivel 3 antes de terminar la totalidad del nivel 2, pero es poco probable y aplicable. Es preferible que la organización una vez comprometida con una metodología pueda pasar al siguiente nivel, debido a la importancia de la metodología a aplicar. En algunos casos las organizaciones eficientes y organizadas en la gestión de proyectos, podrían comenzar a realizar el nivel 5 Benchmarking aun estando en el nivel 1.

Riesgos en los niveles.

El modelo de madurez Kerzner también plantea que a cada nivel es posible asignarle un nivel de riesgo, que tiene relación con el impacto de tener que cambiar la cultura corporativa. Esto quiere decir la forma que el personal de cada organización puede reaccionar ante el nivel específico de madurez, a continuación se menciona los diferentes riesgos:

Riesgo bajo:se conceptualiza de la siguiente manera, el talento humano de la organización fácilmente acepta el cambio y esto refleja que no habrá prácticamente ningún impacto en la cultura corporativa.

Riesgo medio:se conceptualiza de la siguiente manera, el talento humano reconoce que el cambio es necesario, pero no está consciente del impacto del cambio.

Riesgo alto:se conceptualiza de la siguiente manera, el talento humano reconoce que los diferentes cambios positivos realizados, después de la implementación de prácticas de administración de proyectos causará un cambio en la cultura corporativa.

Descrito los diferentes riesgos, se detalla en la tabla 7 el nivel de riesgo en cada uno de los niveles del modelo, bibliografía que fue extraída del modelo de madurez PMMM de Kerzner:

Tabla 7. Niveles de modelo de madurez de Kerzner VS Riesgos.

NIVEL	NOMBRE	RIESGO
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejoramiento continuo	Bajo

Fuente; Modelos de Madurez PMMM de KERZNER.

Se observa en la tabla 7, que el riesgo en el nivel 3 es el más alto, esto se puede interpretar de la siguiente manera, en este nivel existe dificultad que las organizaciones combinen las diferentes metodologías y adapten los diferentes procesos a la organización. Mitigado este riesgo, se entiende que la organización maneja totalmente los conceptos de gerencia de proyectos y han entendido cuan comprometida esta la organización.

Una vez que la organización se ha comprometido con el nivel 3, la dedicación de tiempo para ascender a los otros niveles no requieren mucho esfuerzo tiene un menor grado de dificultad.

Antecedentes positivos de la aplicación del modelo

El Instituto Nacional para el aprendizaje (IIL), brinda servicios de entrenamiento para la gestión de proyectos, aplicando la herramienta de diagnóstico de madurez en gerencia de proyectos de Harold Kerzner, modelo que permite evaluar las capacidades de gerencia de proyectos contra las nueve áreas de conocimiento del PMI. (www.IIL.com)

Según la investigación denominada “Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para un institución bancaria”, realizado en el año 2004 por María Barrios describe que; Mark Harrison, Mark Sweeney, Altoya Taylor realizaron una investigación (Septiembre-Diciembre del 2003) aplicando el modelo PMMM de Kerzner, con el objetivo de medir la madurez en gerencia de proyectos.

La investigación se realizó en la fuerza área de Huntsville Alabama que esta familiarizada con los principios de gerencia de proyectos. La ciudad es el hogar del segundo parque de investigaciones más grandes de la nación con población diversa de gerencias de proyectos que incluye el Redstone Arsenal y el Marshall Space Flight center de la NASA.

Modelo de Madurez CMM del SEI

Introducción y generalidades

El Capability Maturity Model for Software (CMM) es un modelo de evaluación de los procesos de una organización que pretende incrementar la capacidad administrativa de las organizaciones para predecir y controlar la calidad. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al software por la Universidad Carnegie-Mellon para el Software Engineering Institute (SEI: Centro de investigación y desarrollo, creado por el Departamento de Defensa de los EE UU.). Es un modelo específico para el desarrollo de software para medir la capacidad, competitividad de las organizaciones y madurez de sus procesos tanto de los sistemas de software construidos como de los adquiridos.

”En el año 1986 el Software Engineering Institute (SEI), a requerimiento del Gobierno Federal de los Estados Unidos de América, desarrolló una primera definición de un modelo de madurez de procesos en el desarrollo de software, que se publicó en septiembre de 1987, este trabajo evolucionó al modelo CMM”. (Modelo de Madurez CMMI. Anexo 1. Pg 1).

Vista general del modelo

Este modelo implanta un conjunto de procesos claves agrupados en Áreas Clave de Proceso (KPA), que son cinco "niveles de madurez". A continuación se explica cada uno de ellos a mayor profundidad:

Nivel 1. Inicial.

A este nivel de madurez la organización no disponen de un ambiente estable para el desarrollo y mantenimiento de software, también la utilización de técnicas correctas y los esfuerzos se ven profundizadas por falta de planificación del equipo del proyecto, fundamento clave para el éxito de los proyectos que en la mayoría de las veces se basa en el esfuerzo personal y la planificación del equipo.

Nivel 2. Repetible.

A este nivel de madurez la organización disponen de unas prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos, existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. En este nivel se encuentran las empresas que poseen una adecuada planificación, seguimiento de los proyectos institucionales y en la práctica lo están implementando.

Nivel 3. Definido

A este nivel de madurez la organización dispone conjuntos establecidos de procesos estándar globales bien definidos e igual en todas las instancias de cada proceso y correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas de ingeniería. Una diferencia crítica entre los niveles de madurez 2 y 3 es el alcance de los estándares, descripciones de los procesos y procedimientos.

Nivel 4. Gestionado

A este nivel de madurez la organización dispone de un conjunto de métricas significativas de calidad y productividad, que ayudan para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. En este nivel se aborda la validación de procesos simulados y

refleja el nivel de confiabilidad ganado a través de la experiencia, esta simulación se convierte en un medio para determinar cuáles deben ser los límites de un proceso.

Nivel 5. Optimizado

A este nivel de madurez la organización completa el círculo de la mejora continua de los procesos. Con la aplicación del nivel 4 se tiene algunos resultados que ayudan al nivel 5, como la obtención de modelos validados.

El gráfico 10 muestra el como están relacionados los diferentes niveles del modelo de madurez CMMM que ya fueron mencionados anteriormente.

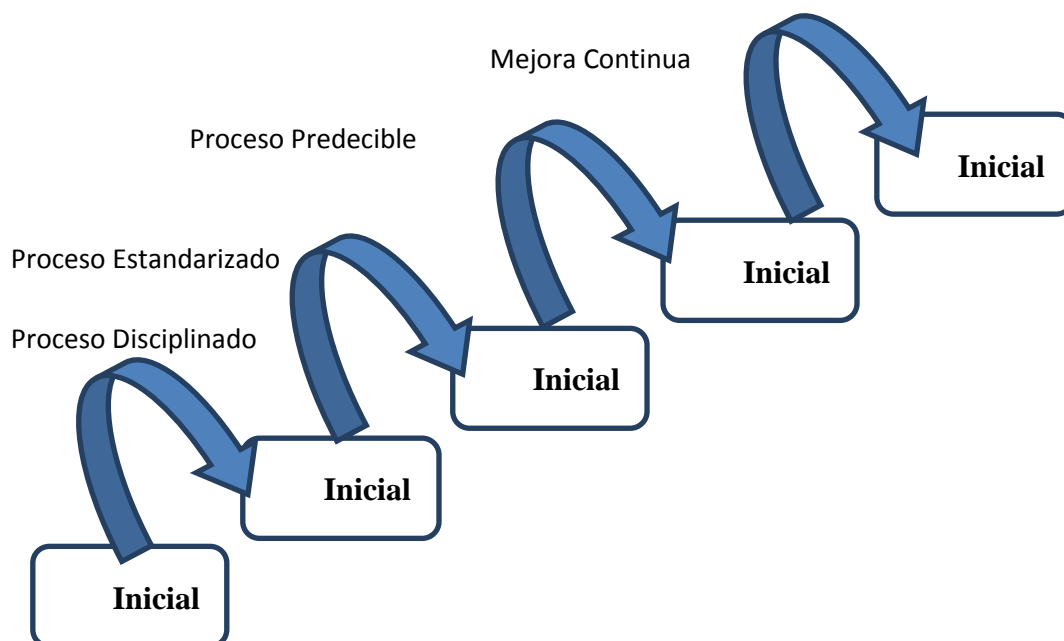


Gráfico 10. Niveles de madurez CMMM

Fuente; Modelo de madurez CMMM

2.5.4 Elección del modelo de madurez en gestión de proyectos

Con el fin de aplicar el modelo de madurez de proyectos más apropiado y ajustado a la realidad de la organización, se definió algunos criterios de selección que partieron de las necesidades que se observan en la organización.

Consciente de la existencia de varios modelos de madurez unos complejos otros simples y que ninguno se podrá adaptar al 100 %, se eligió el modelo de madurez PMMM de Kerzner que es el más apropiado y ajustado a las necesidades de la organización, algunos factores principales que ayudaron a la selección son los siguientes;

- El modelo de madurez, se encuentra alineado a la guía PMBoK del PMI, siendo esta la guía utilizada como base para el desarrollo del modelo de gestión de proyectos de la organización, logrando así reconocer y evaluar con el mismo enfoque.
- Examina los principios de planificación estratégica que actualmente la organización está atravesando y la relacionan con la administración de proyectos.
- Flexibilidad de realizar ajustes al cuestionario de evaluación propuesto por el modelo, alineando las preguntas a la realidad de la organización sin afectar los resultados finales.
- Otra de las razones para seleccionar este modelo es la utilización de una herramienta sencilla, de forma simple, rápida y con costos bajos para realizar la medición de madurez de la organización en el dominio de proyectos en periodos cortos de tiempo.
- El modelo de madurez de Kerzner, es el resultado de la aplicación en la vida real dentro de un gran número de organizaciones en el mundo, este

instrumento ha sido validado en la industria y está completamente alineado con el PMBoK del PMI.

- Examina dentro de la organización la implementación de las nueve áreas de conocimiento de la administración de proyectos descritos en la guía PMBoK del PMI así como la evaluación de un conjunto de buenas prácticas o procesos que ayudan a tener un diagnóstico más real.

Entre las principales razones que se analizaron para descartar el modelo OPM3 del PMI y el CMM de SEI se encuentran los siguientes factores:

- Actualmente, la organización está en un proceso de transición y reestructuración debido al nuevo plan estratégico III (2013-2018). El área de monitoreo y control de proyectos solo aplica y maneja el dominio de proyectos, no han desarrollado una metodología clara ni definida con respecto al dominio de programas y portafolios, por lo que una evaluación profunda en estos temas como lo propone el OPM3 no sería lo más adecuado y podría verse como una pérdida de recursos y tiempo.
- La adquisición del software con el objetivo de aplicar las diferentes preguntas y procesar los resultados finales fue otra razón fundamental para seleccionar el modelo de Harold Kerzner.
- Limitado accesos a la información relacionada a los mismos.
- La forma de aplicación del CMM aún es desconocida, se debe contratar un consultor para la aplicación de la misma.

Marco conceptual

Proyecto

Es 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 indica un principio y un final definidos.(PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 3)

Proyectos y la Planificación Estratégica

Según el PMI en su guía PMBoK (Edición IV), describe que “los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado.
- Oportunidad estratégica/necesidad comercial.
- Solicitud de un cliente
- Adelantos tecnológicos
- Requisitos legales

Dentro de programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 16)

Que es la gestión de proyectos;

Según el PMI en su guía PMBoK (Edición V), la dirección de proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control,
- Cierre.” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 5)

El director de proyectos.

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición V), “es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de un área técnica o administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son responsables de una faceta del negocio básico” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 16)

Cualidades del director de proyecto

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición IV) el director de proyectos debe tener las siguientes cualidades;

- **“Conocimiento.** Se refiere a lo que director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño.** Se refiere a lo que el director del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- **Personal.** Se refiere a la manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 19)

Oficina de Gestión de Proyectos;

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición IV), “es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 17)

Ciclo de Proyecto.

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición V) “es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 38)

Características del ciclo del proyecto

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición V), la estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características:

- “Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 40)

Fases del proyecto

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición IV), “las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor. Las fases del proyecto suelen completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones de un proyecto pueden superponerse. Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de dirección de proyectos” (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 25)

Que son los grupos de procesos

Según el PMI en su guía PMBoK, (Edición IV), describe 5 grupos de procesos que son los siguientes;

- “El Grupo del Proceso de Iniciación está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase”. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 44)
- “El Grupo del Proceso de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos”. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 49)
- “El Grupo del Proceso de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo”. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 57)
- “El grupo del Proceso de Seguimiento y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, 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”. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 61)

- “El Grupo del Proceso del Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales”. (PMI, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos., 2013, pág. 65)

Marco Metodológico

El marco metodológico se refiere al "cómo" se realizará la investigación para cumplir los objetivos planteados y desarrollar el tema. En este apartado, se establece, el tipo de investigación, población, sujetos de estudio, métodos e instrumentos que se empleará para formar un criterio técnico y científico. Consiste en establecer las técnicas, herramientas de recolección para la medición, codificación e interpretación de datos para establecer el significado de los hechos y fenómenos.

Tipo de investigación

Para adentrarse al tipo de investigación, es necesario preguntar ¿"de qué depende que el estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? La respuesta no es sencilla, pero básicamente depende de dos factores: el estado del conocimiento en el tema de investigación que revela la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador le pretenda dar a su estudio". (Roberto Hernández, 1997, pág. 60)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar en un determinado momento.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga. (Roberto Hernández, 1997, pág. 62)

En este caso se aplica la investigación descriptiva de la siguiente manera, primeramente se identifica las características y propiedades importantes del equipo del área de proyectos en Plan Internacional, y este análisis de la situación será en un determinado momento. Para determinar las propiedades importantes de la organización, se aplica el modelo de madurez PMMM de Harold Kerzner y se obtiene resultados que describen el fenómeno de interés de una mejor manera. La variable de estudio es el índice de madurez de gestión de proyectos de Plan Internacional.

Diseño de Investigación

Delimitado ya el tipo de investigación en el ítem anterior, se debe precisar ¿Cuál es el diseño de investigación? más apropiado para la investigación.

Primeramente es necesario entender el significado del diseño de investigación definido; “Es el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, las técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos. El diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (Alvira Martín.1986 Diseños de Investigación Social. Pág 67.)

El estudio se adecua a los propósitos de la investigación no experimental descriptiva, debido a que no se ha planteado ninguna hipótesis en esta tesis, pero si se investiga la variable del índice de madurez, variable que no podrá ser manipulada. Como señala Kerlinger (1979.Pág.116). “La investigación no experimental es

cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Variable de Estudio

Acosta Ávila (2001). “Indica que las variables expresan sus características, atributos o aspectos que se desean conocer, explicar, dimensionar y estudiar con el objeto investigado. Las variables son características observables, susceptibles de adoptar distintos valores o ser expresados en varias categorías y siempre están referidas a las unidades de análisis”.

En esta investigación la variable de estudio es el nivel de madurez de proyectos en Plan Internacional.

Población y muestreo

En esta sección se describe la población así como el tamaño y forma de la selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo en el caso de que exista.

Una población es cualquier grupo de elementos individuales, se refiere a un grupo finito de elementos con determinadas características que forman parte de un universo con características y sucesos que no tienen límite, son infinitos. (Munch y Ángeles. 2003).

En este caso de estudio es necesario indicar que la unidad de análisis son personas y las características de la población son; empleados profesionales de Plan Internacional que trabajan y tiene una relación directa con los proyectos sociales ejecutados en la organización.

Pocas veces se puede medir a toda la población por lo que se hace necesario seleccionar una muestra, que es el fiel reflejo del conjunto de la población y en este caso debido al reducido número de sujetos de estudio, se decide aplicar el censo en

donde la riqueza, profundidad y calidad de la información, brindada por los sujetos de estudio es muy valiosa.

Población; Es de 8 Gerentes de Proyectos, 2 Coordinadores de Proyectos y 4 Asesores de Proyectos que forman un conjunto de individuos con las mismas características, todos ellos son gestores de proyectos con un enfoque de DCCN Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez (DCCN) tienen experiencia y llevan algunos años trabajando en la gestión de proyectos.

Esta decisión se dio debido a;

Reducido número de personal dedicado a la gestión de proyectos, la representación será toda la población.

No se incluyó a todo el personal de la organización, debido a que sus funciones no tienen relación directamente con la gestión de proyectos y no tienen conocimiento de la temática, esto hubiese originado un sesgo al momento de aplicar la encuesta.

Los gerentes, asesores, coordinadores de proyectos tienen experiencia en la administración de proyectos, esto ayuda a que la información extraída no tenga sesgos en exceso.

Técnicas y herramientas de levantamiento de datos

Para determinar de una manera crítica y objetiva la situación actual de la organización y obtener resultados confiables - reales en base a medios de verificación que sustenten el estudio, se hace necesario analizar desde los 3 macro procesos siguientes:

- 1)*** Revisión de la documentación existente como: manuales, metodologías y software, propios de gestión proyectos, utilizados por la organización.

Para esta revisión documental se aplica un tipo de recolección de datos denominado “Otras formas de recolección, que se basa en acudir a archivos que

contengan los datos relacionados con la problemática. (Roberto Hernández, 1997, pág. 71.Cp9)

En este caso se recolecto información de; archivos, documentos, revistas existentes propias de la organización, se solicito al Asesor de Educación y a la Técnica del Modulo de Programas y Proyectos, los archivos que actualmente están aplicando en la gestión de programas y proyectos, así tener una variedad de información secundaria para el respectivo análisis y triangulación de información.

2) Análisis del Ciclo de proyectos de la organización

Se aplicó un tipo de recolección de datos denominado “Sesión a profundidad”, que consiste en reunir a un grupo de personas y se trabaja con éste en relación a las variables de la investigación. Puede realizarse una o varias reuniones. (Roberto Hernández, 1997, pág. 7.Cp 9)

En este caso para recolectar información se solito la ayuda del Asesor de Educación, Coordinadora del Proyectos Educación para la Sexualidad, y la ayuda del Asistente Administrativo Financiero, se estableció una reunión en donde se presento el ciclo de proyectos actual de la organización. En este caso los profesionales dieron su retro-alimentación a los procesos si tenían o no relación o cuales son las dificultades que encuentran.

3) Evaluación del índice de madurez de la organización, aplicando el modelo PMMM de Harold Kerzner.

Para la población escogida se utilizo el cuestionario desarrollado por Harold Kerzner, instrumento que consta de 183 preguntas, divididas en los cinco niveles (Lenguaje Común, Proceso Comunes, Metodología Única, Benchmarking, Mejoramiento Continuo) que permiten medir el nivel de madurez de gestión de

proyectos. Para la medición de estas respuestas se aplica la escala de Likert que “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que pondere su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones”. (Roberto Hernández, 1997, pág. 20.Cp9)

Durante este proceso de investigación, recopilación de datos y análisis de la información, se aplicará las siguientes herramientas;

- Procesador de texto. WORD
- Hoja de cálculo. EXCEL
- Presentación en Power Point

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tal como se mencionó en el capítulo N° 1, la organización de estudio denominada Plan Internacional, es una ONG que cuenta con nueve oficinas de campo que ejecutan los proyectos sociales a nivel local. Las características de los proyectos que Plan Internacional ejecuta en las diferentes provincias del Ecuador tienen un enfoque de desarrollo comunitario centrado en la niñez (DCCN), que se basa en la acción colectiva de todos los actores: el estado, la sociedad civil, sector empresarial y la familia para lograr el empoderamiento y participación activa de los niños y las niñas, de manera que puedan desarrollar todo su potencial.

Análisis de la documentación de la organización

Sistema de rendición de cuentas y aprendizaje programático (PALPS)

Plan Internacional cuenta con una herramienta denominada Sistema de Rendición de Cuentas y Aprendizaje Programático (PALPS), “es un sistema diseñado para orientar al personal de Plan Internacional en su planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos”. (PLAN, 2008, pág. 2). Fue diseñado para apoyar a Plan Internacional en su intento por alcanzar su visión. Está estructurado por cuatro etapas que se describirán a continuación:

Análisis de Situación Participativa desde la Perspectiva de los Derechos de la Niñez

(Etapas 1)

El Análisis de Situación presenta un análisis de situación multi-nivel que describe la pobreza infantil desde la perspectiva de derechos de la niñez. Provee información acerca de cuáles son los derechos que no se cumplen, los grupos de niñas y niños más afectados, las causas estructurales a diferentes niveles. Además

identifica responsabilidades con respecto al cumplimiento de los derechos de la niñez; lo que se está haciendo y lo que se está dejando de hacer para cumplir con estos derechos y cómo Plan Internacional se adecua a este contexto. Este análisis se emplea como una contribución clave en la etapa de planificación estratégica y programática.

Una referencia clave para desarrollar el análisis de situación la constituye el marco programático de Plan Internacional; dado que éste ayuda a identificar en el contexto nacional- algunas situaciones claves que obstaculizan el cumplimiento de los derechos de la niñez, que necesitan ser entendidas en el propio contexto de cada país.

Este análisis no está limitado a las actuales áreas de trabajo de Plan Internacional. Constituye una oportunidad para examinar dónde está trabajando la organización, con quién, y cómo este trabajo. Además describe el trabajo dentro del panorama global de las organizaciones que trabajan en el cumplimiento de los derechos de la niñez.

El análisis de situación ofrece a niños, niñas, jóvenes y adultos, junto al personal y socios, la oportunidad de discutir las situaciones que afectan a la niñez y sus causas. Es la base para identificar los programas, las áreas y grupos donde la organización y sus socios pueden contribuir mejor. Es un insumo clave de planificación para el plan estratégico (CSP) y los planes de largo plazo de las unidades de programa (PU: Oficinas Locales que gestionan las diferentes acciones programáticas en las localidades)

Planificación Estratégica y Programática (Etapa 2)

El Plan Estratégico

“Describe la respuesta de Plan Internacional para la situación actual. Utiliza el análisis de situación como bases para identificar las metas y la respuesta estratégica global necesaria para poder alcanzar los objetivos”. (PLAN, 2008, pág. 10) Detalla los requerimientos de recursos, identifica las poblaciones meta, las áreas geográficas y los programas en los cuales se enfocará Plan Internacional a fin de mejorar la vida de los niños, niñas y comunidades pobres y marginadas. Estas elecciones estratégicas, y el razonamiento que las sustenta, deben ser explícitas y poder demostrar cómo se posicionará Plan Internacional en relación con el contexto general del desarrollo. La planificación estratégica III (2013-2018) ha sido construida en base a los problemas de la situación actual en el Ecuador, contiene objetivos programáticos medibles y realistas que a continuación se enumeran:

1. Contribuir para que niñas, niños y adolescentes accedan a una educación de calidad en ambientes democráticos, seguros, incluyentes y en igualdad de oportunidades.
2. Contribuir para que niñas, niños y adolescentes disfruten de su derecho a la protección, en ambientes familiares y comunitarios seguros y libres de violencia física y psicológica, así como en las situaciones de emergencia.
3. Contribuir para que niñas, niños y adolescentes se empoderen y tomen decisiones saludables, responsables y libres sobre el ejercicio progresivo y seguro de sus derechos sexuales y derechos reproductivos.

La planificación estratégica está planificada para cinco años con evaluaciones de medio término y no obstante, las metas identificadas y la respuesta estratégica desarrollada, pueden trascender los cinco años

Es importante considerar que la revisión de la estrategia verifica si los programas se mantienen y son estratégicamente adecuados para alcanzar las metas en el largo plazo generando cambios positivos sostenibles.

El proceso de construcción del plan estratégico contiene los siguientes pasos;

1. Desarrollar un análisis de situación exhaustivo desde la perspectiva de los derechos de la niñez.
2. Identificar y consolidar el aprendizaje y recomendaciones relevantes del ciclo anterior.
3. Consultar con los grupos de interés y al personal de diferentes niveles para identificar lo que Plan Internacional deberá hacer en respuesta a los hallazgos del análisis de situación.
4. Con los hallazgos anteriores preparar la respuesta estratégica.
5. Describir los diferentes programas de la organización a través de los cuales se implementará la respuesta estratégica.
6. Describir el marco de monitoreo, evaluación, e investigación.
7. Identificar el detalle general de la magnitud y tipos de recursos financieros y otros recursos necesarios para la implementación del CSP

Programas de Plan Internacional

Plan Internacional usualmente implementa programas a lo largo de sus unidades de programa; sin embargo, el enfoque puede variar entre las diferentes áreas geográficas dependiendo de la situación local.

Cada programa incluye la siguiente información:

- Un resumen de las situaciones claves que abordará el programa. Estas situaciones programáticas se derivan de una gama general de situaciones identificadas en el análisis de situación.

- Una descripción de cómo el programa responderá a estas situaciones a través de la definición de:
 - Metas programáticas: son metas que el programa buscará alcanzar.
 - Estrategia programática: describe cómo la sección de respuesta del plan estratégico será aplicada, en el contexto de cada programa, para alcanzar las metas programáticas. Cada estrategia programática también deberá considerar la integración y sinergia con otros programas.

Planes de Largo Plazo de las Unidades de Programas

“Los planes a largo plazo son elaborados para cinco años a igual que el plan estratégico, describen como cada unidad de programas implementará los programas descritos en el plan estratégico” (PLAN, 2008, pág. 10). La unidad de programa gestiona las iniciativas a nivel nacional u otras iniciativas manejadas desde la oficina matriz. Los planes a largo plazo se operativizan con la ayuda de los planes anuales operacionales que describen las prioridades, recursos y actividades programáticas requeridas para implementar los planes a largo plazo de las unidades de programa durante los cinco años siguientes.

Los planes a largo plazo describe los objetivos específicos de los programas de la unidad de programa y la descripción de cómo se monitoreará y evaluará el progreso de la intervención. Esto permite que la respuesta de Plan Internacional a través de sus diferentes unidades de programa sea más pertinente a la situación local y esté mejor alineada con la planificación de los gobiernos locales, manteniendo a la vez el enfoque de la organización descrito en los programas.

Los planes estratégicos de largo plazo contienen la siguiente información:

- Análisis de situación local desde la perspectiva de los derechos de la niñez.

- Lecciones aprendidas que pueden ser útiles al personal de las unidades de programa.
- Planes detallados para cada programa. Estos planes incluyen los objetivos programáticos específicos de las unidades de programa.
- Análisis de riesgo
- Plan de monitoreo, evaluación e investigación
- Los recursos, fuentes de financiamiento.
- Presupuesto detallado

Plan Anual de las Unidades de Programa

“El plan anual de las unidades de programa describe los objetivos, prioridades, recursos y actividades programáticas requeridas para implementar el plan de largo plazo y ser alcanzado durante el año” (PLAN, 2008, pág. 43). El mismo representa el “corte” de un año del plan de largo plazo de la PU, previsto para cinco años.

Proporciona una buena oportunidad anual para:

- Reflexionar sobre el aprendizaje de la revisión anual participativa de programas anteriores y el desarrollo local de una PU para adecuar y mejorar los productos programáticos en el siguiente año.
- Describir lo que Plan Internacional intenta hacer en los siguientes doce meses en relación con el personal, niños, niñas, comunidades, socios y otros actores involucrados en el trabajo de una PU.
- Explicar las cifras del presupuesto anual en relación con: recursos requeridos, productos esperados, etc.

Oficina de proyectos.

La organización no posee una oficina de proyectos (PMO) que ayude a generar y promover las mejores prácticas en cuanto a la gerencia y portafolio de proyectos, y así contribuir al logro de los objetivos estratégicos que persigue la organización. En la actualidad se tiene un área de programas en donde se está incorporando líderes de cada programa quienes serán los responsables de la gestión de los programas en la nueva Planificación Estratégica 2013-2018 (CSP III), entre sus principales responsabilidades están la generación de un portafolio de proyectos para cumplir con los objetivos, resultados y metas de los programas. Por su parte, cada unidad de programa elabora proyectos locales conforme a su realidad y tiene la capacidad de presentar propuestas a organizaciones internacionales o nacionales siempre con el apoyo de los líderes de programas y así garantizar una correcta propuesta orientada a los objetivos de la planificación estratégica.

Implementación Programática a través de Proyectos. (Etapa 3)

El Plan Estratégico describe los programas a través de los cuales será implementado. Los planes de largo plazo de las PU describen cómo cada uno de estos programas nacionales se implementará localmente. Bajo cada programa, hay una descripción de los diferentes tipos de proyectos que contribuirán a implementar los programas. Esto asegura una fuerte alineación entre la implementación del “día a día” de los proyectos, los objetivos de programáticos de las PU y el plan estratégico.

En esta sección detalla que los proyectos deben ser manejados por una persona contacto del proyecto (Point Person), la misma que es responsable por asegurar que:

- Los proyectos sean planificados e implementados de acuerdo con los valores de Plan y las normas técnicas de país de Plan;

- Los proyectos se finalicen a tiempo, de acuerdo al presupuesto, siguiendo un proceso de calidad, y estén claramente ligados a los Objetivos Programáticos de la PU; y
- La información de monitoreo del proyecto se ingrese en el Módulo de Programas y Proyectos (PPM) de Plan.

Módulo de Programas y Proyectos (PPM)

Es un sistema de información gerencial que apoya a PALS por medio de la provisión de información básica para la planificación y el monitoreo de proyectos que se desarrollan en las unidades de programas de Plan Internacional. Toda la planificación programática y de los proyectos es ingresada en el módulo de programas y proyectos.

EL PPM provee a los gerentes de diferentes niveles de información básica del - monitoreo de programas y proyectos; incluyendo una comparación entre el presupuesto planificado versus la ejecución realizada, los productos planificados versus los entregados, así como la ubicación de los productos. Además, permite que el personal de diferentes niveles registre información cualitativa de monitoreo. Los datos almacenados en el PPM brindan insumos claves para el monitoreo, seguimiento, evaluación y los reportes cualitativos y cuantitativos de los proyectos.

El PPM está conformado por 4 módulos que se refleja en el gráfico 11, y son indispensables para llevar una correcta gestión del proyecto

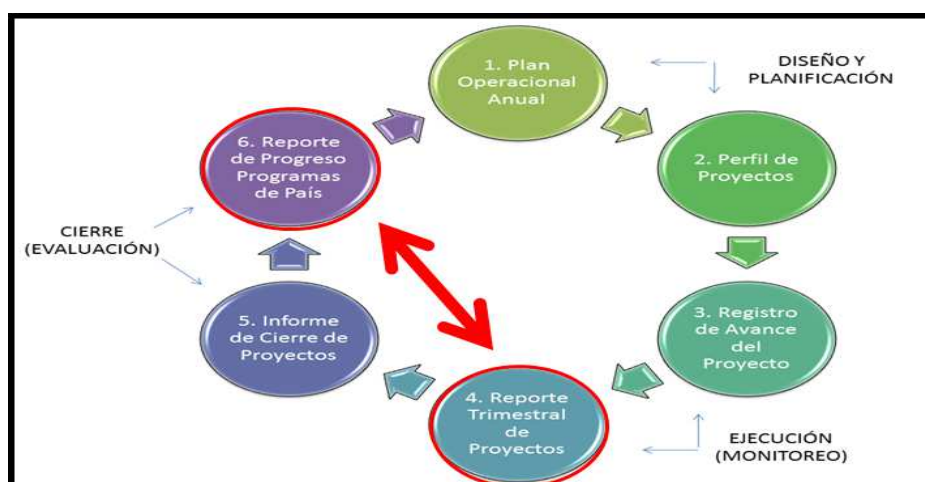


Gráfico 11. Módulos del PPM

Fuente; Plan Internacional

Este gráfico resume el ciclo de proyecto en base a los lineamientos del PALS, y está conformado por seis módulos de los cuales dos módulos (color rojo) no constan como módulos propios del sistema de programas y proyectos, pero son parte esencial para cumplir el ciclo PALS. A continuación se numera cada módulo con su significado, posteriormente se realizará el análisis de cada uno en sus fases respectivas.

POA; Plan operacional anual.

PO; Perfil de proyecto

PO LOG; Reporte de avance de perfil de proyecto

QUARTERLY; Reporte trimestral de avance del programa o proyecto.

PCR; Reporte de finalización del proyecto

CPPR; Progreso de programas

Conclusión del análisis de la documentación organizacional

Primeramente es fundamental recalcar que la organización no cuenta con una oficina de proyectos como tal. También se evidencia que en materia de gerencia de proyectos cuenta con una herramienta organizacional para la planificación,

monitoreo y evaluación denominado Sistema de Rendición de Cuentas y Aprendizaje Programático,(PALS: Sistema diseñado para orientar al personal en su planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos), misma que enuncia en la sección 3, la implementación programática a través de proyectos, que analizándola no describe específicamente el cómo los proyectos se gestionarán, simplemente relata que los proyectos deben ser planificados, implementados y finalizados siguiendo un proceso de calidad,de acuerdo a los objetivos y valores de la organización.

Complementario a esta herramienta se tiene un software denominado módulo de programas y proyectos, herramienta que ayuda al monitoreo de lo proyectos, pero posee algunas deficiencias como la falta de relación entre sus componentes. Por lo que se concluye que la organización no posee una guía propia que detalle un conjunto de procesos, herramientas, técnicas, incluso formatos, enmarcados en el contexto de la gerencia de proyectos y que sirven como el marco de trabajo.

Análisis del Ciclo de proyectos de la organización

En Plan Internacional, se define al ciclo de proyectos como un mecanismo a través del cual la implementación día a día de los programas es segmentada en unidades manejables. Se divide en cuatro fases:

- Planificación del proyecto
- Ejecución del proyecto
- Monitoreo del proyecto
- Cierre del proyecto

Planificación de proyectos

Los Programas de las PU son el punto de referencia clave para identificar qué proyectos se planificarán. La información de planificación del proyecto se registra en

el Perfil del Proyecto (PO). Describe no solamente el rol y contribución de Plan Internacional al proyecto, sino también el rol y contribución de otros grupos de interés tales como los niños, niñas, comunidades y socios.

Con la explicación dada anteriormente sobre la fase de planificación de proyectos, se detalla en el gráfico 12 los dos principales módulos que constan en el sistema PPM.

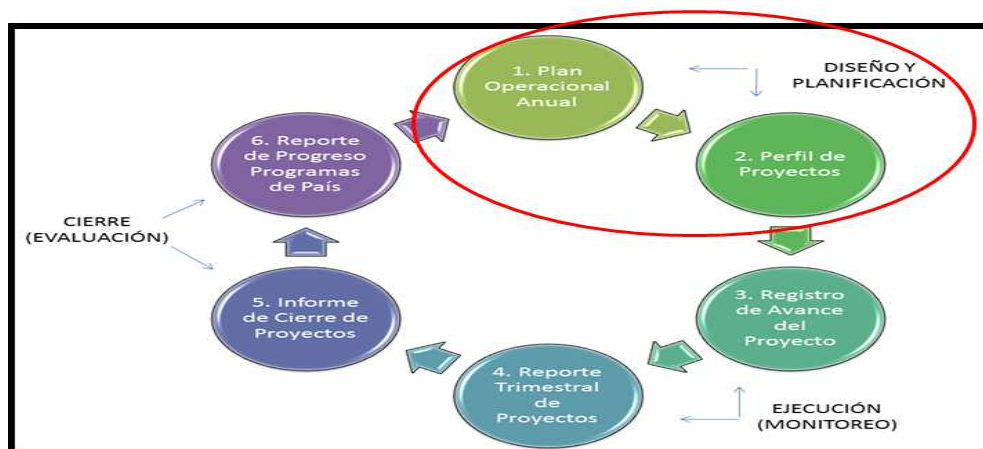


Gráfico 12. Módulos del PPM. (Fase Planificación)

Fuente; Plan Internacional

Plan anual operacional. (POA, Operational Planning)

El POA es la principal herramienta de planeación con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas que ayudan al cumplimiento de las políticas y los objetivos establecidos en la planificación estratégica. Permite planificar la entrega de productos, resultados y presupuesto por trimestre de la PU, articulado a los programas.

Se evidenció que la información que contiene el plan operacional anual, no es suficiente, tampoco es clara. Se tiene un formato establecido, el mismo que no ha sido socializado en la organización, los gerentes desconocen de este formato y al desconocer ingresan información a su criterio. Al revisar este formato conjuntamente

con el Asesor de Educación, se encontró que no tiene algunos componentes básicos que ayuden a tener mayor claridad y calidad en la planificación anual de las unidades de programa y la oficina central.

Perfil de Proyecto. (PO, Project Outline)

El PO es la herramienta básica de gerencia de proyectos, con una serie lógica y conectada de actividades que dentro de un período de tiempo definido, va a producir resultados y beneficios esperados sobre la base de un presupuesto, para lograr los objetivos del proyecto. Es la única y principal herramienta de Plan Internacional para la implementación de programas y proyectos.

El perfil del proyecto incluye:

- Objetivos y resultados esperados del proyecto y su conexión con los objetivos programáticos de la PU
- Los roles y responsabilidades de los diferentes grupos de interés
- Un plan de implementación y monitoreo
- Productos y localizaciones planificados
- Presupuesto

Este punto guarda cierta similitud con la situación del POA, para el perfil del proyecto se tiene un formato establecido, el mismo que ha socializado en la organización sin lineamientos claros, lo que ocasiona que ingresen información a su criterio, esta información no es revisada oportunamente peor aun un plan de seguimiento. Los coordinadores de proyectos tienen la responsabilidad de llenar el formato, pero lo realizan más por una obligación y no como una herramienta importante de planificación.

Identificación de los procesos fase de inicio-planificación, implícitos en la organización

En este análisis se enumera cada uno de los procesos que sugiere el PMI en su guía PMBoK, en cada uno de las fases del ciclo de proyectos. En la tabla 8 se explica únicamente los procesos que se están ejecutando en todo el ciclo de los proyectos y los procesos que no se ejecuten no tendrá ninguna explicación. Es necesario recalcar que los procesos explicados fueron extraídos de los procesos que se aplican en los proyectos de derechos sexuales y reproductivos de la organización.

Tabla 8. Descripción de los procesos de la fase inicio.

INICIO		
Proceso	Descripción del proceso en la organización	Herramienta/Técnica
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto (4.1)	En Plan Internacional el acta de constitución del proyecto es denominado GAD, el mismo que tiene una descripción narrativa de los objetivos, resultados, productos, monto financiado.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Juicio de Expertos *Involucramiento de los interesados, principalmente recalca la participación del donante.
Identificar a los Interesados (13.1)	Este proceso es el más utilizado en el ámbito social, consiste en la identificación de los grupos,	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con Continúa →

	<p>organizaciones comunitarias que podrían ser beneficiadas o ser afectados por el proyecto. Se procede a detallar y documentar la información pertinente como los intereses, la participación, la influencia.</p>	<p>frecuencia son: *Análisis de los involucrados *Juicio de Expertos *Reuniones con la comunidad</p>
--	--	--

Tabla 9. Descripción de los procesos de la fase planificación

PLANIFICACIÓN		
Proceso	Descripción del proceso en la organización	Herramienta/Técnica
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto (4.3)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Planificación de la gestión de Alcance (5.1)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Recopilar Requisitos(5.2)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Definición del Alcance (5.3)	Al desarrollar la propuesta del proyecto, se define el alcance describiendo en que consiste el	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia Continúa →

	<p>proyecto y cuál será su impacto.</p> <p>También se detalla en la matriz del Marco Lógico</p>	<p>son:</p> <p>*Juicio de Expertos; la participación de asesores propios de la organización, profesionales de las instituciones socias como Ministerios, Municipios.</p> <p>* Lluvia de ideas.</p>
Crear EDT (5.4)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Plan de gestión del cronograma(6.1)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Establecimiento de Actividades (6.2)	<p>Al desarrollar el Plan de Ejecución se establece las diferentes actividades específicas que ayudan a cumplir los resultados.</p>	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Descomposición del resultado en actividades específicas.</p> <p>*Planificación específica Continúa →</p>

		en forma gradual según los diferentes resultados.
Secuenciar Actividades(6.3)	Al desarrollar el Plan de Ejecución y habiendo establecido las actividades, se establece la secuencia y cada una de las actividades generalmente tiene una predecesoras y una sucesora. Incluye la identificación de los hitos.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Método de Diagramación en EXCEL, para representar las actividades y cómo están conectadas.
Estimación de Recursos de las Actividades (6.4)	Al desarrollar el Plan de Ejecución en la hoja electrónica de Excel, se procede a estimar los recursos necesarios para cada actividad. Pueden ser recursos materiales, personas, equipos, suministros necesarios para que la actividad se ejecute.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Juicio de Expertos; Analista Financiero, Analista Administrativo, Asesor que contribuyen con su criterio profesional para la asignación de recursos. *También se utiliza datos publicados en el sistema Continúa →

		PPM de otros proyectos similares.
Estimación de la Duración de las Actividades(6.5)	Al desarrollar el Plan de Ejecución en la hoja electrónica de Excel, se procede a estimar la duración de las diferentes actividades, generalmente en meses.	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Juicio de Expertos; Analista Financiero, Analista Administrativo, Asesor que contribuyen con su criterio profesional para la asignación de tiempos aproximados.</p> <p>*Estimación análoga, que es prácticamente el adquirir datos de proyectos anteriores que han sido exitosos y tienen las mismas características.</p> <p>*Análisis de reserva, prácticamente el equipo conjuntamente con los</p> <p>Continúa →</p>

		Expertos establecen un valor de reservas para contingentes.
Desarrollo del Cronograma (6.6)	Al desarrollar el Plan de Ejecución en la hoja electrónica de Excel, se desarrolla el cronograma estimado donde se detalla el orden secuencia de las actividades con su duración, recursos y responsables	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: Hoja electrónica de EXCEL , es la única herramienta que es utilizada para establecer en forma cronológica las actividades
Plan de costos (7.1)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Estimación de Costes (7.2)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Preparación del Prst. Costes(7.3)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Planificación de Calidad (8.1)	La planificación de la calidad se realiza mediante la ayuda de Marco lógico, que permite	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia

	definir resultados con sus respectivos indicadores que son los requisitos mínimos para la calidad del proyecto	son: *Marco Lógico *Estudios Comparativos
Planificación de los Recursos Humanos(9.1)	La planificación del talento humano, inicia con el pedido del Líder del proyecto y conjuntamente con el área de Recursos Humanos identifican y realizan un plan para la contratación del personal y su involucramiento. En el plan de ejecución se documentan los roles, responsabilidades, habilidades, requeridas.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Organigramas y Descripciones de los perfiles de los puestos a crearse. *Relaciones de Trabajo, que permite la interacción formal e informal con la personas dentro de la organización.
Planificación de las Comunicaciones (10.1).	Esta planificación de comunicaciones se lo realiza en forma temprana al inicio del proyecto del proyecto justamente esto permite la asignación de recursos como;	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: El análisis de los requisitos de Continúa →

	<p>tiempo, dinero para las actividades de comunicación. Especialmente se designa presupuesto para las actividades con la comunidad (interesado) también con los miembros del equipo de Plan internacional.</p>	<p>comunicación que ayuda a determinar las necesidades de la comunidad donde se implementará el proyecto.</p> <p>Tecnologías de la comunicación, en este caso la organización utiliza reuniones, conversaciones con los interesados la comunicación es constante en la reuniones de participación.</p>
Planificación de la Gestión de Riesgos (11.1)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Identificación de Riesgos (11.2)	Este proceso es identificado al momento que se desarrolla la matriz del marco lógico, en donde se identifica, caracterizan y detallan los riesgos que pueden afectar al proyecto.	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Revisiones de la documentación</p> <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

		<p>secundaria, especialmente marco legal en relación con la problemática.</p> <p>*Técnicas de Recopilación de Información mediante la lluvia de ideas.</p> <p>*Entrevistas a funcionarios del estado que son contraparte del proyecto.</p> <p>*Entrevista a los asesores dependiendo del tema.</p> <p>*Análisis de Supuestos incluido en la matriz del marco lógico.</p> <p>*Análisis FODA</p>
<p>Análisis Cualitativo de Riesgos (11.3)</p>	<p>No se ejecuta este proceso</p>	<p>No se ejecuta este proceso</p> <p>Continúa →</p>

Análisis Cuantitativo de Riesgos (11.4)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Planificación de la Respuesta a los Riesgos (11.5)	Este proceso se desarrolla en la matriz del marco lógico, identificando los riesgos y se complementa con un plan de respuesta, definiendo opciones y acciones para reducir las amenazas.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Estrategias para Riesgos; evitar, transferir, mitigar, aceptar.
Planificación de Gestión de Adquisiciones (12.1)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Plan de Gestión de los interesados (13.2)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso

Ejecución del proyecto.

La implementación del proyecto dirige y gestiona la aplicación del plan de ejecución del proyecto. El éxito durante la implementación del proyecto es un arte y demanda la combinación de: dirección de equipos, comunicación clara, habilidades utilizadas por el gestor de proyectos.

Una vez que una propuesta de proyecto ha sido aprobada por el donante y los fondos han sido asegurados, es responsabilidad del nivel Gerencial entregar el proyecto con los siguientes procedimientos.

- La ejecución del proyecto debe proceder conforme la propuesta y contrato aprobados.
- El proyecto respetará la estructura organizacional de la organización.
- El proyecto será monitoreado y evaluado apropiadamente por el personal respectivo de la oficina nacional o unidad de programa de conformidad con el plan de implementación aprobado.
- Se informará regularmente a la oficina nacional y al donante de cualquier cambio en la estrategia de implementación y las razones para el cambio.
- Los gastos en los proyectos estarán de conformidad con la propuesta y contrato aprobado.
- En las oficinas nacionales y unidades de programas se guardará información completa sobre los proyectos.

Con la explicación dada anteriormente sobre la fase de ejecución de proyectos, en el gráfico 13 se detalla los dos principales módulos de la fase y que constan en el sistema PPM.

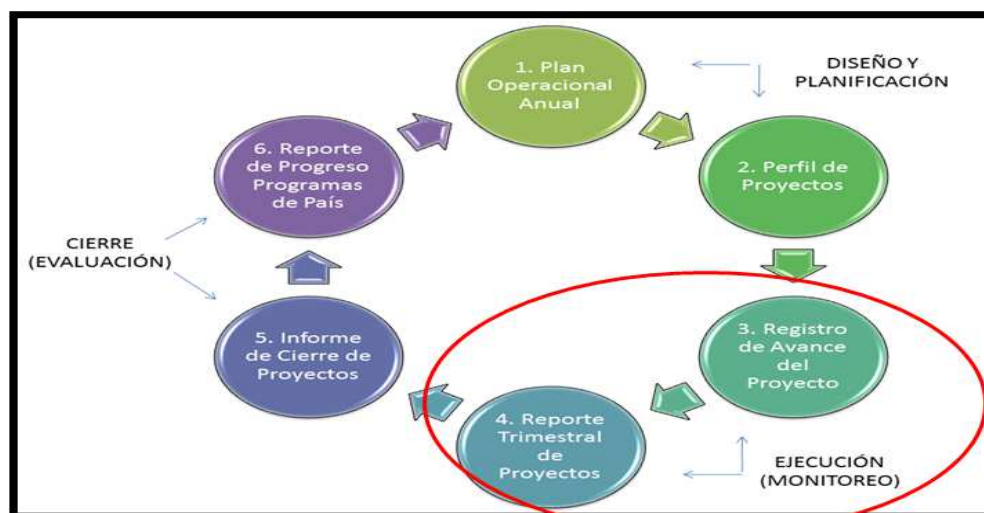


Gráfico 13. Módulos del PPM. (Fase Ejecución)

Fuente; Plan Internacional

Progreso del proyecto. (PO LOG, Progress Log)

Registra los avances de un PO, ayudando a mantener al proyecto su rumbo y continuar sin problemas. Contribuye a mejorar el rendimiento durante la ejecución describiendo sobre aspectos clave del proyecto con el fin de realizar ajustes.

Reporte Trimestral. (QUARTERLY)

Este reporte refleja el avance trimestral de los programas de la organización y se sustenta en la ejecución de los proyectos. Cabe mencionar que este reporte no está incluido en el módulo de programas y proyectos, pero sí es vinculado al ciclo de proyectos.

Identificación de los procesos fase de ejecución, implícitos en la organización

En la tabla 10 se enumera cada uno de los procesos que sugiere el PMI en su guía PMBoK, específicamente de la fase ejecución, posteriormente se detalla únicamente los procesos que se están ejecutando en toda el ciclo de los proyectos de derechos sexuales y reproductivos de la organización, los procesos que no se ejecutan simplemente no se detallan.

Tabla 10. Descripción de los procesos de la fase ejecución.

EJECUCION		
Proceso	Descripción del proceso en la organización	Herramienta/Técnica
Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto (4.4)	<p>La dirección y gestión de proyectos suele estar liderada por; un Coordinador o Líder del proyecto, que tienen la responsabilidad de ejecutar la planificación definido para así cumplir con los objetivos</p> <p>Estas actividades básicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto • Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto • Gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos. • Implementar las actividades bajo las normas 	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Juicio de Expertos *Sistema de Información para la Dirección de Proyectos PPM *Hojas de Excel

Continúa →

<p>Realizar Aseguramiento de Calidad (8.2)</p>	<p>Para este proceso se maneja principalmente con la contratación de una evaluación externa (intermedia-final) con la finalidad de medir si los resultados/productos planificados, fueron alcanzados dentro de los estándares planificados.</p>	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Auditorias Externas *Evaluaciones Externas
<p>Adquirir el Equipo del Proyecto(9.2)</p>	<p>Este proceso es llevado a cabo por el líder del proyecto, con el apoyo del área de Recursos Humanos, siempre teniéndola partida presupuestaria reflejada en el GAD en donde se detalla cuantos profesionales se necesitan.</p>	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Asignación Previa, los miembros del equipo del proyecto son seleccionados de forma anticipada. *Negociación en el personal interno, se identifica personal de las diferentes unidades de programas que tienen capacidades adecuadas para asumir otras <p>Continúa →</p>

		responsabilidades.
Desarrollar el Equipo del Proyecto (9.3)	Este proceso es llevado a cabo por el líder del proyecto con la ayuda de Recursos Humanos, consiste en mejorar las competencias de los miembros del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Habilidades Interpersonales, se trata que el equipo de dirección del proyecto puede reducir en gran medida los problemas internos y externos.</p> <p>Mediante la comprensión de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto.</p> <p>*Capacitación, se desarrolla actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto.</p> <p>*Actividades de autoestima, realizadas</p> <p>Continúa →</p>

		<p>cada inicio del mes diseñados para mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>*Existe el reconocimiento por parte de la organización para los mejores proyectos y personal del año.</p>
<p>Gestionar el Equipo de proyecto.(9.4)</p>	<p>Este proceso inicia con la conformación del equipo del proyecto. El líder del proyecto tiene la responsabilidad de dirigir a todo el Equipo, mediante el seguimiento del desempeño de cada uno de los miembros y proporcionar la retroalimentación respectiva.</p>	<p>Algunas herramientas y técnicas utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Conversación, que ayuda a mantener en contacto día a día con los diferentes miembros del equipo, observando así las actitudes-aptitudes.</p> <p>*Evaluaciones del Desempeño, tiene como finalidad realizar evaluaciones semestrales del desempeño durante</p> <p>Continúa →</p>

		<p>toda la vida del proyecto</p> <p>*Gestión de Conflictos, se brinda la solución más adecuada frente a los diferentes problemas como escasez de recursos, sobrecarga de trabajo.</p>
Gestión de la Comunicaciones (10.2)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Efectuar las adquisiciones (12.2)	<p>Existe un manual de operaciones, que describe como se realizará las diferentes compras, adquisiciones de materiales, insumos, activos del proyecto.</p> <p>Consiste en obtener cotizaciones de los proveedores, seleccionar un proveedor bajo norma, reglamentos ya establecidos por la organización</p>	<p>Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Técnicas de Evaluación de Propuestas, mediante un cuadro comparativo se realiza una ponderación de las diferentes cotizaciones y se designa un comité de compras para la selección.</p> <p>*Búsqueda en Internet de Continúa →</p>

		proveedores. *Base de datos de proveedores calificados.
Administrar el compromiso de los involucrados.	o se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso

Monitoreo del proyecto

Las actividades claves del monitoreo y sus etapas se describen en el perfil de proyecto. La información estándar de monitoreo de todos los proyectos incluye:

- Progreso de la implementación del proyecto.
- Comparación entre lo presupuestado versus lo ejecutado.
- Entrega de los productos
- Ubicación de los productos.

El monitoreo referido al progreso en la implementación del proyecto' se enfoca en la calidad de los procesos y los productos del proyecto desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés.

Identificación de los procesos fase de monitoreo, implícitos en la organización.

En este análisis se enumera cada uno de los procesos que sugiere el PMI en su guía PMBoK específicamente de la fase monitoreo, posteriormente se detalla únicamente los procesos que se están ejecutando en toda el ciclo de los proyectos de derechos sexuales y reproductivos de la organización, los procesos que no se ejecutan simplemente no se detallan. Todo este proceso se ve reflejado en la tabla 11.

Tabla 11. Descripción de los procesos de la fase seguimiento y control.

Monitoreo		
Proceso	Descripción del proceso en la organización	Herramienta/Técnica
Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto (4.5)	Durante toda la ejecución del proyecto se realiza el monitoreo, control, seguimiento del proyecto (Económico y técnico) y así identificar algunos contratiempos que afectan a cumplir los objetivos	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Juicio de Expertos, se solicita un criterio de un asesor referente a la temática
Control Integrado de Cambios (4.6)	En este proceso se realiza el control de cambios, siempre y cuando amerite se lo revisa conjuntamente con el equipo por lo general al final del año	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Juicio de Expertos, la consulta es en equipo, luego al asesor pertinente y así determinar las acciones requeridas para que todo la ejecución se adecuada y orientada a los resultados. Continúa →

Verificación del Alcance (5.4)	Este proceso de verificar el alcance se formaliza con la aceptación de los entregables en el proyecto que ya han completados. Se verifica que los entregables sean completados satisfactoriamente.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: Inspección, incluye actividades tales como medir, examinar y verificar para determinar si los entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación.
Control del Alcance (5.5)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Control del Cronograma (6.6)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Control de Costes(7.4)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Realizar Control de Calidad (8.3)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Control de Comunicaciones	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso Continua →

(10.3)		
Seguimiento y Control de Riesgos (11.6)	No se ejecuta este proceso	No se ejecuta este proceso
Administración de las adquisiciones (12.3)	El líder con el apoyo del analista de monitoreo, es quien administra las adquisiciones, especialmente cuando se ha contratado consultores, auditores. Asegura que todo lo pactado sea ejecutado y entregado según los acuerdos.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Control de cambios del contrato, define el proceso para modificar los acuerdos del contrato, amparándose en las políticas y normas. *Sistemas de Pago MERY, para los pagos a proveedores se utiliza sistema MERY, siempre y cuando todos los documentos hayan sido aprobados por los supervisores encargados.
Administrar el compromiso de	La gestión de los interesados se lo realiza mediante comunicaciones	Algunas herramientas y técnicas que son Continúa →

<p>los involucrados.</p>	<p>directas o indirectas a fin de satisfacer las necesidades, preocupaciones de los interesados en el proyecto y explicar todas las inquietudes que ellos tengan. En este caso todos los proyectos de la organización, gestionan activamente a los interesados aumenta la probabilidad de que el proyecto ingrese a su localidad. Se obtiene por parte de ellos una aceptación de trabajar de forma sinérgica y participativa en el proyecto.</p>	<p>utilizadas con frecuencia son:</p> <p>*Reuniones, Talleres.</p>
---------------------------------	---	--

Cierre del proyecto

Cuando el proyecto se ha terminado, la persona responsable del proyecto, consulta con los grupos de interés involucrados, prepara un reporte de finalización del proyecto (PCR, Project Completion Report).). El reporte resalta las fortalezas, debilidades del proceso y los resultados del proyecto (incluyendo su contribución a los objetivos programáticos de la PU); adicionalmente, identifica las lecciones aprendidas y las recomendaciones para acciones futuras en proyectos similares o con un enfoque similar.

El reporte incluye un detalle comparativo de lo planificado versus lo ejecutado, productos planificados versus los entregados, localizaciones planificadas versus las

realizadas, y la contribución económica o técnica de los socios y proporciona una explicación sobre las variaciones significativas. Un aporte clave del PCR es la información registrada en la bitácora de progreso del proyecto.

Con la explicación dada anteriormente sobre la fase de cierre de proyecto, se detalla en el gráfico 14 los dos principales módulos de la fase y que constan en el sistema PPM.

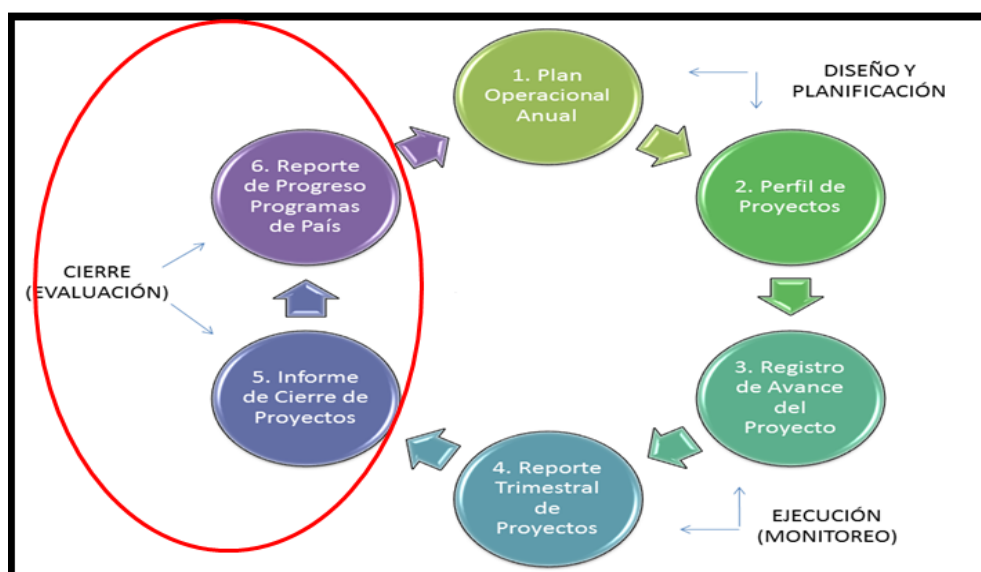


Gráfico 14. Módulos del PPM. Fase Cierre

Fuente: Autor

Reporte de finalización del proyecto. (PCR, Project Completion Report)

Es un reporte necesario que debe ser llenado para aprobar el cierre de un proyecto cuando este concluye, normalmente, un reporte de finalización del proyecto debe ser completado y aprobado dentro del mes posterior a la finalización.

El PCR compara información real versus planificada de

- Presupuesto
- Producto
- Beneficiarios
- Cronograma

En el reporte de finalización del proyecto se explica la variación del presupuesto inicial VS el final en términos de qué se ha cambiado entre el plan “preciso” definido en el PO original y el resultado real.

Se debe incluir una explicación escrita de todas las variaciones significativas (diferencias entre planificado y real) en el PCR. Brinda comentarios sobre los éxitos, fracasos y aprendizajes clave del perfil del proyecto.

Reporte de Progreso Programático de País. (CPPR, Country Programme Progress Report)

El CPPR es un informe anual elaborado por la dirección de la oficina nacional. No es una iniciativa específica de monitoreo y evaluación, sino un informe que recoge la información existente generada por los diversos procesos de rendición de cuentas y aprendizaje programático (PALS). El reporte brinda una visión global de las estrategias y los programas nacionales, los principales resultados, así como los desafíos y las tendencias emergentes en el país. Es un informe anual sobre los programas para todo el personal en toda la organización y este reporte no está incluido en el módulo de programas y proyectos, pero sí está vinculado al ciclo de proyectos.

Identificación de los procesos fase de cierre, implícitos en la organización

En este análisis se enumera cada uno de los procesos que sugiere el PMI en su guía PMBoK específicamente de la fase cierre posteriormente se detalla únicamente los procesos que se están ejecutando en toda el ciclo de los proyectos de derechos sexuales y reproductivos de la organización, los procesos que no se ejecutan simplemente no se detallan. Todo este proceso se ve reflejado en la tabla 12.

Tabla 12. Descripción de los procesos de la fase cierre.

CIERRE		
Proceso	Descripción del proceso en la organización	Herramienta/Técnica
Cerrar Proyecto (4.7)	Al finalizar un proyecto, siempre se aplica el proceso de cierre, que consiste en finalizar todas las actividades, y así completar formalmente el proyecto. El líder del proyecto es quien se encarga de ingresar al sistema PPM toda la información necesaria para aprobar.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Juicio de Expertos, aseguran que el cierre del proyecto o fase se realice de acuerdo con las normas apropiadas.
Cierre del Contrato (12.4)	Este proceso se lo realiza cuando un proveedor a culminado satisfactoriamente la entrega del producto o servicio. El líder del proyecto verifica que la totalidad del trabajo sea aceptable.	Algunas herramientas y técnicas que son utilizadas con frecuencia son: *Revisión del contrato y productos

Conclusión de análisis de los grupos de procesos implícitos en la organización

Después de analizar los grupos de procesos se identificó que existen puntuaciones bajas las mismas que se encuentran reflejadas en la tabla 13.

Tabla 13. Grupo de procesos con su puntuación.

Grupo de Procesos	Porcentaje de procesos aplicados
Grupo de Procesos Inicio y Planificación	<u>57%</u>
Grupo de Procesos Ejecución	<u>75%</u>
Grupo de Procesos Monitoreo	<u>45%</u>
Grupo de Procesos Cierre	<u>100%</u>

Fuente: Autor

La tabla 15 muestra los 4 grupos de procesos que tiene la organización, claramente se observa que existen dos grupos de procesos con una puntuación baja (Planificación y Monitoreo). Esta puntuación se obtuvo del conteo de los procesos aplicados en la organización y comparados con los que sigue el PMI, y proporciona una primera vista general de los grupos de procesos. Pero eso no es suficiente, se debe analizar si en estos grupos de procesos con menor puntuación (Inicio-Planificación y el Monitoreo) tienen problemáticas detectadas gracias a la investigación. En este caso se puede nombrar algunos problemas identificados como son; deficiencia en la creación y planteamiento del acta de constitución del proyecto, falta de integración entre el Plan anual operacional y el perfil de proyectos, ocasionando una falta de información al equipo, lo que se traduce en problemas como: reprogramación de los proyectos, desviaciones de actividades en un 40% promedio del presupuesto vs gasto, lo que ocasiona que el sobregiro se compense con el presupuesto de otras actividades perjudicando la ejecución. Otro de los problemas generados, son actividades no cumplidas en el tiempo planificado, lo que origina retraso en otras actividades generando un efecto de bola de nieve, se suman

varias actividades para cumplirlas en un tiempo determinado, ocasionando un desgaste en el equipo.

En el grupo de proceso de monitoreo, claramente se analizó que la organización cuenta con una herramienta de monitoreo llamada “Modulo de programas y proyectos” la misma que ha sido subutilizada durante años sin darle la importancia del caso. Incluso mediante un hallazgo de la consultoría externa (Habitus), que tuvo el objetivo de medir la eficiencia y eficacia de programas y proyectos, de detecto que la percepción de los gerentes es que no tenían un sistema de monitoreo y control.

Evaluación del índice de madurez en la organización

Seleccionado el modelo de madurez que será aplicado a la organización, se procede a informar al gerente de proyecto, sobre las ventajas que tiene el modelo al ser aplicado y el producto que se obtendrá al concluir con esta investigación. Posteriormente se realiza un comunicado a cada uno de los partícipes, con el fin que estén informados del proceso que se lleva a cabo.

La entrega del cuestionario se realiza a cada uno del personal seleccionado, en forma física e impresa, también se enviará en algunos casos vía Courier, debido a que algunos gerentes están localizados en otras provincias del Ecuador.

Siendo el cuestionario la técnica principal para recopilar los datos, es necesario describir la estructura:

- Identificación – encabezado
- Datos del encuestado; en donde solo se solicitó nombre y que cargo desempeña.
- Objetivo del cuestionario
- Instrucciones

- Cuerpo del Cuestionario
 - Nivel 1. Lenguaje Común. Compuesto por 80 preguntas
 - Nivel 2. Procesos Comunes. Compuesto por 20 preguntas.
 - Nivel 3. Metodología. Compuesto por 42 preguntas.
 - Nivel 4. Benchmarking. Compuesto por 25 preguntas.
 - Nivel 5. Mejoramiento continuo. Compuesto por 16 preguntas.

Descripción de la metodología para los niveles de madurez

Nivel No 1. Lenguaje común

El Nivel 1, consta de 80 preguntas de selección múltiple, pero solamente existe una respuesta correcta valorada con diez puntos. Cada pregunta pertenece a un grupo de diez preguntas conforme las directrices del modelo. Después se deberá realizar una sumatoria dependiendo de la respuesta correcta y obtener una totalidad por grupo.

Este nivel explica que las 80 preguntas son agrupadas en las nueve áreas de conocimiento descritas por la guía PMBoK. Sin embargo, por razones de simplicidad en este ejercicio, la administración de integración y alcance han sido combinados en una sola categoría y el área de conocimiento de stakeholder aún no ha sido actualizada en el modelo de Kerzner y no estará reflejado en este cuestionario. En la tabla 14 se presenta la agrupación de las 80 preguntas en sus diferentes grupos.

Tabla 14. Agrupación de las preguntas Área de conocimiento nivel 1

Adm. del alcance		Adm. del tiempo		Adm. del costo	
No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje
1		2		4	
16		17		10	
21		24		18	
27		31		26	

Continúa →

32	33	37
38	48	44
41	51	50
45	58	61
47	63	73
60	71	80
Total	Total	Total

Adm. del RH		Adm. de las Adquisiciones		Adm. de la calidad	
No	Puntaje	No	Puntaje	No	Puntaje
Pregunta		Pregunta		Pregunta	
5		6		8	
9		13		12	
15		23		22	
19		34		36	
28		40		43	
46		49		54	
52		59		62	
55		67		68	
57		69		74	
66		77		78	
Total		Total		Total	

Adm. del riesgo		Adm. comunicaciones	
No	Puntaje	No	Puntaje
Pregunta		Pregunta	
7		3	
14		11	
35		20	
29		30	
39		35	
42		56	
53		64	
65		70	
72		75	
76		79	
Total		Total	

Fuente; Modelo de madurez PMMM de Kerzner.

Explicación de la puntuación para el nivel 1

Según el modelo PMMM proporciona las siguientes puntuaciones;

Con puntuaciones de 60 o más en cada una de las seis categorías, entonces tiene un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos.

Con puntuaciones de 60 o más en todas las categorías, excepto en una o dos, es posible que su organización aún tenga todo el conocimiento que necesita, sobre los principios básicos, pero una o dos de las categorías no aplica directamente a sus circunstancias.

Con puntuaciones menores a 60 en cualquier categoría, existe una deficiencia.

Con puntuaciones menores a 30 en cualquier categoría, se requieren rigurosos programas de entrenamiento en principios básicos. La organización está altamente inmadura en la gestión de proyectos.

Un puntaje total de 600 o más podría indicar que la organización está bien posicionada para empezar a trabajar en el Nivel 2 de PMMM.

Si la organización obtiene un puntaje total menor a 600, podrían existir vacíos en la gestión de proyectos. Cada una puede estar en un nivel diferente de conocimiento. Organizaciones manejadas por proyectos, generalmente tienen más conocimiento de gestión de proyectos, que aquellas que no son manejadas por proyectos.

Nivel No 2. Proceso Comunes

El Nivel 2, consta de 20 preguntas cada una tiene seis alternativas y se puede elegir simplemente una opción. El encuestado deberá encerrar con un círculo la respuesta más idónea aplicando la tabla 15, muestra una escala con sus diferentes conceptos.

Tabla 15. Escala de ponderación nivel 2

Columna1	Columna2
Numero	Descripción
(-3)	Fuertemente de Acuerdo
(-2)	En Desacuerdo
(-1)	Ligeramente en Desacuerdo
0	No Opina
(+1)	Ligeramente de Acuerdo
(+2)	De Acuerdo
(+3)	Fuertemente de Acuerdo

Cada pregunta pertenece a un grupo definido y cada respuesta tiene un valor conforme a las directrices del modelo, después se deberá realizar una sumatoria dependiendo de la respuesta seleccionada y sacar una totalidad por grupo. Es necesario escoger una y solo una respuesta por pregunta. A continuación se presenta la tabla 16 agrupadas conforme la explicación.

Tabla 16. Agrupación de las preguntas según grupos definidos en el nivel 2

Embrionario		Ejecutivo		Gerencia de línea	
No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje
1		5		7	
3		10		9	
14		13		12	
17		20		19	
Total		Total		Total	

Crecimiento		Madurez	
No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje
4		2	
6		15	
8		16	
11		18	
Total		Total	

Fuente: Modelo de madurez PMM de Kerzner.

Explicación de la puntuación para el nivel 2

Puntajes altos desde seis o más indican que esas fases evolucionarías de madurez temprana han sido alcanzadas o al menos se encuentra en esa fase.

Puntajes bajos indican que todavía no han sido alcanzadas las fases evolucionarías de madurez temprana.

Nivel No 3. Metodología singular

El Nivel 3, consta de 42 preguntas de selección múltiple que permiten comparar la organización con otras organizaciones.

Cada pregunta pertenece a grupo definido y cada respuesta tiene un valor conforme a las directrices del modelo, después se deberá realizar una sumatoria dependiendo de la respuesta seleccionada y sacar una totalidad por grupo. Se deberá escoger una y solo una respuesta por pregunta.

A continuación se muestra la tabla 17, con la cuantificación de cada una de sus respuestas y agrupadas según la explicación anterior.

Tabla 17. Agrupación de las preguntas según grupos establecidos nivel 3

Procesos integrados							Cultura							
Pregunta	Puntos						Pregunta	Puntos						
1.	A.2	B.2	C.4	D.2	E.4	E.5	8.	A.0	B.2	C.3	D.5			
2.	A.0	B.0	C.1	D.3	E.4	E.5	9.	A.1	B.3	C.4	D.4	E.5	E.5	
3.	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	E.5	10.	A.1	B.5	C.4	D.0			
4.	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5	E.5	11.	A.3	B.3	C.3	D.5	E.0	E.4	
5.	A.0	B.2	C.2	D.2	E.5		12.	A.1	B.5	C.5	D.3			
6.	A.0	B.2	C.4	D.5			13.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.4		
7.	A.0	B.5	C.4	D.2	E.0		14.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.5		
Soporte de la gerencia						Entrenamiento y educación								
Pregunta	Puntos					Pregunta	Puntos							
15.	A.1	B.5	C.5	D.5	E.0	22.	A.1	B.3	C.5	D.5	E.5			
16.	A.2	B.3	C.5	D.0	E.2	23.	A.0	B.2	C.4	D.5	E.5			
17.	A.4	B.2	C.5	D.1	E.0	24.	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0			
18.	A.2	B.3	C.5	D.0	E.3	25.	A.2	B.3	C.4	D.5				
19.	A.1	B.2	C.2	D.4	E.5	26.	A.2	B.1	C.2	D.3	E.5			

Continúa →

20.	A.1	B.1	C.3	D.4	E.5	27.	A.0	B.1	C.3	D.5	E.5
21.	A.1	B.3	C.5	D.4	E.4	28.	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5
Gestión de proyectos informal						Excelencia comportamental					
Pregunta	Puntos					Pregunta	Puntos				
29.	A.2	B.4	C.5	D.1	E.0	36.	A.1	B.2	C.4	D.5	E.0
30.	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	37.	A.3	B.1	C.5	D.2	E.0
31.	A.5	B.2	C.3	D.1	E.0	38.	A.3	B.5	C.5	D.5	E.4
32.	A.3	B.5	C.4	D.2	E.1	39.	A.2	B.2	C.2	D.5	E.3
33.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.0	40.	A.3	B.3	C.5	D.1	
34.	A.4	B.5	C.3	D.1	E.0	41.	A.5	B.3	C.4	D.1	
35.	A.3	B.4	C.3	D.5		42.	A.5	B.4	C.2	D.1	E.1

Fuente: Modelo e madurez PMMM de Kerzner.

Explicación de la puntuación para el nivel 3

Cada una de las seis áreas son componentes del Hexágono de la Excelencia.

El total de puntos se puede interpretar como indica la tabla 18:

Tabla 18. Rango de puntuación del nivel 3

Puntos	Interpretación
169-210	Su compañía está muy bien respecto a las compañías discutidas en este texto. Usted está en la pista correcta para la excelencia, suponiendo que todavía no la ha alcanzado. Lo siguiente que pasará es el mejoramiento continuo.
147-168	Su compañía está en la dirección correcta, pero aun se requiere más trabajo. La gestión de proyectos todavía no se percibe como una profesión. Es posible que su organización no entienda completamente la gestión de proyectos. Probablemente el énfasis se dirige hacia una organización no-manejada por proyectos que manejada por proyectos.
80-146	Probablemente la compañía solo está soportando superficialmente la gerencia de proyectos. El soporte es mínimo. La compañía cree esta haciendo las cosas bien, pero no se ha dado cuenta de los beneficios reales, o de lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. LA compañía es todavía una organización funcional.
Debajo de 79	Quizás debería cambiar de trabajo o buscar otra profesión. La compañía no entiende nada de gestión de proyectos, o parece que no quiere cambiar. Los gerentes de línea quieren mantener su base de poder existente y pueden sentirse amenazados por el gerente de proyecto.

Fuente: Modelo de madurez PMMM de Kerzner.

Nivel No 4. Benchmarking

El Nivel 4, consta de 25 preguntas cada una tiene seis alternativas y se puede elegir simplemente una opción. El encuestado deberá encerrar con un círculo la respuesta más idónea aplicando la siguiente escala reflejada en la tabla 19 con sus diferentes conceptos.

Tabla 19. Escala de ponderación del nivel 2

Columna1	Columna2
Numero	Descripción
(-3)	Fuertemente de Acuerdo
(-2)	En Desacuerdo
(-1)	Ligeramente en Desacuerdo
0	No Opina
(+1)	Ligeramente de Acuerdo
(+2)	De Acuerdo
(+3)	Fuertemente de Acuerdo

Fuente: Modelo de madurez PMMM de Kerzner.

Cada pregunta pertenece a grupo definido y cada respuesta tiene un valor conforme a las directrices del modelo, después se deberá realizar una sumatoria dependiendo de la respuesta seleccionada y sacar una totalidad por grupo. Se deberá escoger una y solo una respuesta por pregunta.

A continuación se detalla la tabla 20, que resume como agrupar las preguntas:

Tabla 20. Agrupación de las preguntas según grupos establecidos en el nivel 4

Cualitativo Benchmarking		Cuantitativo Benchmarking	
No Pregunta	Puntaje	No Pregunta	Puntaje
1			6
2			7
3			8
4			9
5			14
10			15
11			16
12			22

Continúa →

13	23
17	24
18	Total
19	
20	
21	
25	
Total	

Fuente: Modelo de madurez PMMM de Kerzner.

Explicación de la puntuación para el nivel 4

Este ejercicio mide dos clases de benchmarking y para ingresar a este nivel se hace una pregunta; ¿Está su organización realizando benchmarking y, de ser así, está haciendo énfasis en el benchmarking cuantitativo o cualitativo?

El Benchmarking cuantitativo; investiga mejoras en la metodología y los procesos.

- Las puntuaciones superiores a 25 son excelentes y suponen que su organización está comprometida con el benchmarking cuantitativo.
- Las puntuaciones menores de 10 indican una falta de compromiso o que la organización no entiende cómo realizar un benchmarking.
- Las puntuaciones entre 11 y 24 indican que se está realizando benchmarking

El benchmarking cualitativo es más un benchmarking de aplicación y cómo la cultura ejecuta la metodología.

- Las puntuaciones superiores a 12 son excelentes.
- Las puntuaciones entre 6 y 11 son apenas aceptables.

- Las puntuaciones menores de 5 indica que no hay mucho énfasis en el "lado blando" del benchmarking.
- Una puntuación combinada (cuantitativas y cualitativas) de 37 o más significa que su organización está realizando un buen Benchmarking. La información correcta está siendo considerada y las empresas correctas están siendo empleadas.

Nivel No 5: Mejoramiento continuo

El Nivel 5, consta de 16 preguntas cada una tiene seis alternativas y se puede elegir simplemente una opción. El encuestado deberá encerrar con un círculo la respuesta más idónea aplicando la tabla 21 que muestra la escala con sus diferentes conceptos.

Tabla 21. Escala Nivel 2

Columna1	Columna2
Numero	Descripción
(-3)	Fuertemente de Acuerdo
(-2)	En Desacuerdo
(-1)	Ligeramente en Desacuerdo
0	No Opina
(+1)	Ligeramente de Acuerdo
(+2)	De Acuerdo
(+3)	Fuertemente de Acuerdo

Fuente: Modelo de madurez PMMM de Kerzner.

Cada respuesta tiene un valor conforme a las directrices del modelo, después se deberá realizar una sumatoria dependiendo de la respuesta seleccionada y sacar una totalidad.

1.1.1.1.1 Explicación de la puntuación para el nivel 5

Según el modelo PMMM proporciona las siguientes puntuaciones;

Las puntuaciones de 20 o más son indicativos de una organización dedicada al benchmarking y la mejora continua.

Las puntuaciones entre 10 y 19 indican que se realiza mejora continua, pero los cambios pueden estar ocurriendo lentamente.

Una puntuación inferior a nueve implica una fuerte resistencia al cambio o una falta de apoyo de la dirección para la mejora continua. Esto ocurre con mayor frecuencia en organizaciones con poca tecnología y que no se dirige por proyectos, donde los proyectos no necesariamente tienen una estrategia bien definida de lucro cesante.

Resultados Obtenidos.

Interpretación de resultados obtenido, Nivel 1 (Lenguaje Común)

Al aplicar el cuestionario y evaluar el nivel uno se busca verificar la existencia de un lenguaje común entre los principales responsables de la gestión de proyectos en Plan Internacional, de tal manera que ayude a la comunicación entre los miembros de los equipos de proyectos.

Adicionalmente en este nivel se puede hacer un análisis individualizada de madurez por áreas de conocimiento y los resultados obtenidos por la organización como se describe en la tabla 22.

Tabla 22. Resultados por área de conocimiento del nivel1

TABLA RESUMEN. NIVEL 1			
Área de Conocimiento	Puntaje	Puntaje Máximo	Porcentaje
Administración del tiempo	20	100	20%
Administración del costo	20	100	20%
Administración de la calidad	20	100	20%
Administración del Recursos Humanos	30	100	30%
Administración de las adquisiciones	40	100	40%
Administración del riesgo	40	100	40%
Administración de Alcance/Integración	50	100	50%
Administración de las comunicaciones	50	100	50%
<u>TOTAL</u>	<u>270</u>	<u>800</u>	

Según la valoración establecida por el modelo PMMM de Kerzner, sugiere un resultado de 600 puntos o más (60%), y en este caso la organización obtuvo un puntaje de 270 puntos equivalente al 27%, por lo que se concluye que la organización no tiene la necesidad de conocer los principios básicos y fundamentos de la gestión de proyectos y sería la principal debilidad que la organización deberá corregir antes de aplicar otros instrumentos para subir de nivel ya que difícilmente serán comprendidos. Con la puntuación alcanzada se concluye que la organización no aprueba este nivel. Este resultado tiene sentido ya que la organización no ha llevado a cabo capacitaciones y cursos que fomenten el uso del lenguaje común.

Adicionalmente es necesario enfatizar algunas áreas de conocimiento que tuvieron una puntuación relativamente baja que son; Administración de tiempo, Administración de costos, Administración de calidad, por lo que se deberá tomar muy en cuenta para establecer correctivos futuros.

A continuación se presenta el gráfico 15 que muestra los resultados por áreas de conocimiento.

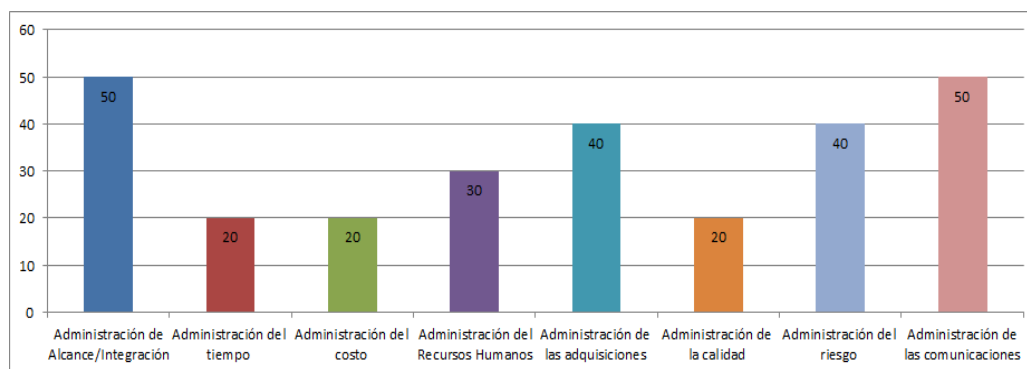


Gráfico 15. Resultados por área de conocimiento del nivel 1

Claramente se observa que el porcentaje mayor entre las ocho áreas de conocimiento es de 50 puntos. Las áreas que contienen ese valor son; administración de alcance y administración de comunicaciones, este valor indica que la organización tiene un grado de conocimiento intermedio.

Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 2 (Procesos comunes)

Según el modelo PMMM de Kerzner, en este nivel está planteado una perspectiva de 5 fases; embrionario, ejecutivo, administración, crecimiento, madurez. Adicionalmente para que la organización supere o por lo menos esté en alguna fase de la ya mencionadas, se requiere un puntaje mínimo del seis puntos en cada una de ellas.

A continuación se describe en la tabla 23 los resultados obtenidos según el cuestionario aplicado:

Tabla 23. Resultados obtenidos por categorías del Nivel 2

Fases Nivel 2. Procesos Comunes.			
Fases	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Porcentaje
Embrionario	6	12	50%
Ejecutivo	6	12	50%
Administración	8	12	67%
Crecimiento	5	12	42%
Madurez	5	12	42%
<u>Promedio</u>	<u>6</u>	<u>12</u>	<u>50%</u>

Del cuadro anterior se puede concluir a nivel de fases, los empleados aprobaron la fase 1 (Embrionario) con un resultado de 6 puntos promedio, la fase 2 (Ejecutivo) con un resultado de 6 puntos promedio, la fase 3 (Administración de Línea) con un resultado de 8 puntos promedio, todas estas fases tienen un puntaje adecuado. Mientras que las fases de crecimiento y madurez tienen un resultado de 5 puntos en promedio lo que indica que en estas fases no aprueban.

En conclusión, se tiene que Plan Internacional aprueba este nivel con la puntuación total de 6 puntos, lo que indica que a modo global los funcionarios de Plan Internacional sí aprueban el nivel. Esto quiere decir que los empleados reconocen los beneficios que puede lograr la organización con la aplicación de procesos de gestión de proyectos.

Interpretación de resultados obtenido, Nivel 3 (Metodología Singular)

En este nivel se evalúa si la organización reconoce la importancia de utilizar una única metodología en administración de proyectos, lo cual hace que la gestión de los

procesos sean mas fácil de lograr. En este sentido, Kerzner propone 4 posibles grados de avance donde puede estar ubicada la organización.

A continuación se presenta la tabla 24 y el gráfico 26 con los resultados obtenidos de las diferentes fases del nivel 3:

Tabla 24. Obtenidos por categorías del nivel 3

Puntaje por Área			
Área	Puntaje Obtenido	Puntaje máximo	Porcentaje Obtenido
Procesos Integrados	25	35	71%
Cultura	30	35	86%
Apoyo Administrativo	20	35	57%
Capacitación y Educación	20	35	57%
Administración informal de proyectos	20	35	57%
Excelencia en conducta	20	35	57%
TOTAL	135	210	64%

El resultado total obtenido sumando los promedios es de 135 puntos, y esto coloca a Plan Internacional en un grado de avance bajo, es decir, ubicada en el segundo rango (80-146 puntos) de calificaciones donde se hace referencia a:

“Probablemente la organización solo está soportando superficialmente la gerencia de proyectos. El soporte es mínimo. La compañía cree estar haciendo las cosas bien, pero no se ha dado cuenta de los beneficios reales, o de lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. La compañía es todavía una organización funcional”.

También se coloca el gráfico 26 para ver de una forma visual los resultados

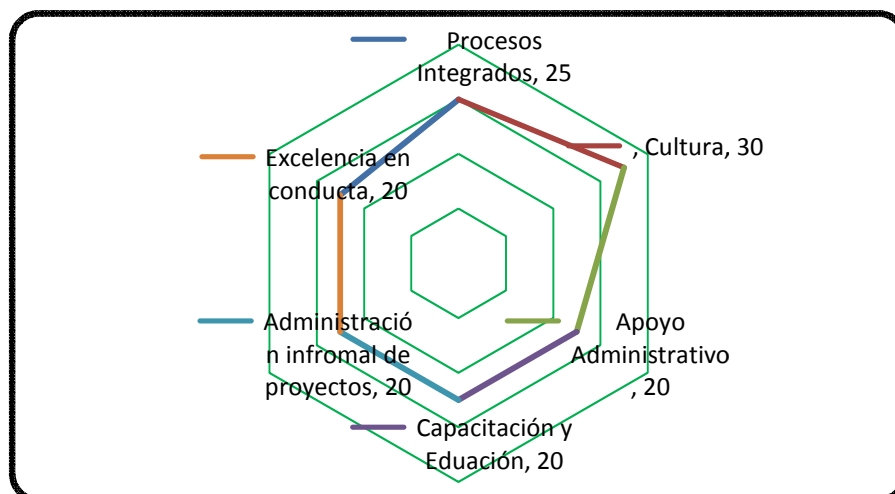


Gráfico 16. Resultados obtenidos según categorías del nivel 3

Analizando los resultados obtenidos se puede deducir que la gerencia cree estar haciendo bien la gestión de proyectos, pero no se ha dado cuenta los beneficios reales de la administración, pero aún su estructura organizacional se encuentra muy arraigada al estilo funcional.

Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 4 (Benchmarking)

Según el modelo de madurez PMMM de Kerzner existen dos tipos de evaluación comparativa benchmarking cuantitativo y cualitativo. La cuantitativo se enfoca en los proceso y metodología, mientras que lo cualitativo está enfocado en la cultura organizacional y como se están ejecutando los procesos. Para este nivel, Kerzner propone que un resultado adecuado combinado (cualitativo y cuantitativo) es de 17 puntos o más.

A continuación se presenta la tabla 25 y gráfico 27 con los resultados obtenidos:

Tabla 25. Resultados obtenidos del nivel 4

Benchmarking			
	Puntuación Obtenida	Puntuación Máxima	Porcentaje
Benchmarking Cualitativo	3	45	7%
Benchmarking Cuantitativo	4	30	13%
TOTAL	7	75	9%

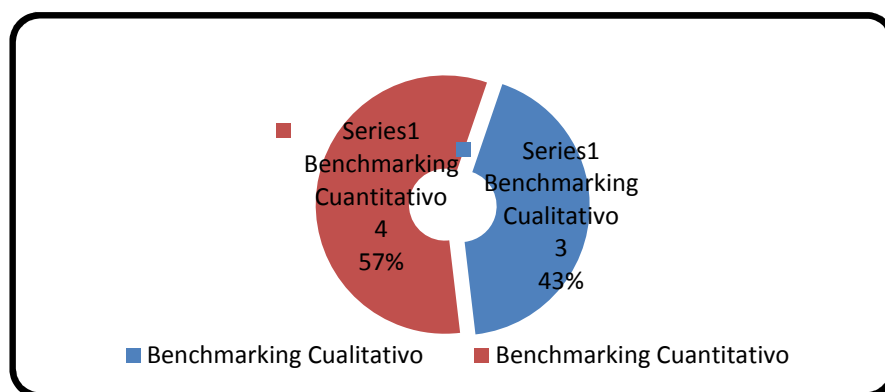


Gráfico 17. Resultados obtenidos del nivel 3

El resultado promedio que obtuvo Plan Internacional es de una calificación global de 7 puntos y no aprueba el nivel. Eso quiere decir que la organización no está realizando ningún tipo de análisis comparativo con otras organizaciones del sector social.

Es importante recalcar que la organización no tiene una metodología propia de gestión de proyectos, eso se refleja claramente en la puntuación de 4 en el benchmarking cuantitativo que se enfoca a los proceso de una metodología que plan aún no la tiene. Con respecto al benchmarking cualitativo tiene una puntuación de 3

que indica que no está realizando una evaluación sistemática de los procesos. Esto claramente se observa en la realidad de la organización.

Interpretación de resultados obtenidos, Nivel 5 (Mejora continua)

Según el modelo de madurez PMMM de Kerzner menciona que para medir este nivel 5 se tiene 3 escalas de madurez, que están reflejadas en la tabla 26.

Tabla 26. *Rango de puntuación del nivel 5*

Puntaje Sugerido	Grado de madurez
20 o mas	Alto
de 10 a 19	Medio
9 o menos	Bajo

Al evaluar el nivel 5, Plan Internacional obtuvo una puntuación de 14 puntos promedio, lo cual indica que la organización se encuentra en un nivel intermedio (10-19 puntos) en cuanto a los procesos de mejora continua se refiere. Esto significa que se está realizando mejoras continuas, pero los cambios pueden estar ocurriendo lentamente. Incluso puede haber resistencia a algunos de los cambios.

Resumen general de resultados obtenidos en el índice de madurez

A modo de resumen se presenta una visión general de los resultados ya mencionados anteriormente del índice de madurez de gestión de proyectos según el modelo.

La tabla 27 muestra con color rojo los niveles de madurez que la organización reprobó, un color tomate aquellos que lograron un nivel intermedio y con color verde aquellos que aprobaron.

Tabla 27. Resumen de resultados por los niveles de madurez.

CUADRO RESUMEN DE NIVELES DE MADUREZ						
<u>Nivel</u>	<u>Nombre</u>	<u>Puntaje Obtenido</u>	<u>Puntaje Recomendada por el Modelo PMM</u>	<u>Puntaje Máximo</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Situación</u>
Nivel 5	Mejora Continua	14	>20	48	29%	NO Aprueba
Nivel 4	Benchmarking	7	>37	75	9%	NO Aprueba
Nivel 3	Metodología Singular	135	>210	210	64%	NO Aprueba
Nivel 2	Procesos Comunes	6	>6	12	50%	Aprueba
Nivel 1	Lenguaje Común	270	>600	800	34%	NO Aprueba

Conclusión del índice de madurez de la organización

En base a los resultados expuestos y analizados anteriormente se puede llegar a la siguiente conclusión:

La organización se encuentra en el Nivel 1 (Lenguaje común), con una puntuación de 270 puntos sobre 600 puntos, lo que significa que la organización tiene deficiencias en el conocimiento de fundamentos y principios básicos de gestión de proyectos. Es necesario recalcar que se presentó traslape entre los niveles 1 y 2, esto puede ocurrir debido a que mientras se está trabajando concurrentemente en la teoría básica de gestión de proyectos (nivel 1), también están aplicando una estandarización de los procesos en gestión de proyectos (nivel 2).

Conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la organización

Conclusión 1

En la organización se evidencia que en materia de gerencia de proyectos cuenta con una herramienta organizacional para la planificación, monitoreo y evaluación denominado Sistema de Rendición de Cuentas y Aprendizaje Programático, (PALS: PALS es un sistema diseñado para orientar al personal en su planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos), que aborda más temas programáticos, técnicos y no ahonda el tema de gestión de proyectos como tal. Se debe recalcar que no posee una guía propia que detalle un conjunto de procesos, herramientas, técnicas, incluso formatos, enmarcados en el contexto de la gerencia de proyectos y que sirven como el marco de trabajo.

Conclusión dos

Los grupos de procesos Inicio-Planificación y el Monitoreo de la organización son los que poseen mayores problemáticas tales como; deficiencia en la creación y planteamiento del acta de constitución del proyecto, falta de integración entre el plan anual operacional y el perfil de proyectos, ocasionando problemas tales como: alto número de reprogramaciones en los proyectos, desviaciones de actividades en un 40% promedio del presupuesto vs gasto, lo que ocasiona que el sobregiro se compense con el presupuesto de otras actividades perjudicando la ejecución. Otro de los problemas generados, son actividades no cumplidas en el tiempo planificado, lo que origina retraso en otras actividades generando un efecto de bola de nieve, se suman varias actividades para cumplirlas en un tiempo determinado, ocasionando un desgaste en el equipo.

La organización cuenta con una herramienta de monitoreo llamada “Modulo de programas y proyectos” la misma que ha sido subutilizada durante años sin darle la

importancia del caso. Incluso un hallazgo que obtuvo una consultoría externa en el año 2012, detecto que la percepción de los gerentes de las unidades de programas, fue que no tenían un sistema de monitoreo y control.

Conclusión 3

La organización se encuentra en el Nivel 1 (Lenguaje común), con una puntuación de 270 puntos sobre 600 puntos, lo que significa que la organización tiene deficiencias en el conocimiento de fundamentos y principios básicos de gestión de proyectos. Es necesario recalcar que se presentó traslape entre los niveles 1 y 2, esto puede ocurrir debido a que mientras se está trabajando concurrentemente en la teoría básica de gestión de proyectos (nivel 1), también están aplicando una estandarización de los procesos en gestión de proyectos (nivel 2).

CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El análisis de situación actual en la gestión de proyectos de la organización, proporcionó información valiosa que fue analizada e interpretada en el capítulo 3. Información que se convierte en un insumo clave, para el planteamiento de este capítulo cuyo objetivo es presentar el modelo de gestión de proyectos, basado en los procesos del ciclo de vida propuesto por el PMI en su guía PMBoK, estos procesos serán adaptados conforme a las necesidades de la organización. El modelo sirve como información valiosa para los equipos relacionados directamente con la gestión de los diferentes proyectos de la organización; se convierte en una herramienta que contribuye a la toma de decisiones y aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos, mejorando el nivel de madurez de la organización.

Para garantizar la operatividad del modelo de gestión de proyectos se propone un plan de acción con varias acciones estratégicas, que ayudan a vencer algunos obstáculos típicos e implementar cambios organizacionales para lograr elevar la madurez del nivel 1 al nivel 2 y así alcanzar los objetivos.

Propuesta de procesos de gestión de proyectos adaptando a la organización

En base al análisis de la situación actual de la organización y la experiencia que tiene los miembros del equipo sobre la gestión de proyectos en las diversas temáticas, se identificó que los procesos en la organización son netamente informales, y en algunos casos no existían. Por tal razón se decidió preparar y detallar los procesos en base a las 5 grupos de procesos que sugiere el PMI; inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre, cada una de estas fases sugiere procesos que se encuentran resumidos en la tabla 28.

Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos					
Procesos de un Área de Conocimiento	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	*Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	*Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	*Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto	*Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto *Control Integrado de Cambios	*Cerrar Proyecto
5. Gestión del Alcance del Proyecto		*Plan de Gestión de Alcance *Recopilar Requisitos *Definición del Alcance *Crear EDT		*Validar del Alcance *Control del Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		*Plan de Gestión de Cronograma *Definir Actividades *Secuenciar Actividades *Estimación de Recursos de las Actividades *Estimación de la Duración de las Actividades *Desarrollo del Cronograma		*Control del Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		*Plan de Gestión de los Costos *Estimar los Costos *Preparación del Presupuesto de Costes		*Control de Costes	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		*Plan de Gestión de la Calidad	*Realizar Aseguramiento de Calidad	*Control de Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos		*Plan de Recursos Humanos	*Adquirir el Equipo del Proyecto *Desarrollar el Equipo del Proyecto *Dirigir el equipo del proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		*Plan de Gestión de Comunicaciones	*Gestión de las Comunicaciones	*Control de Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		*Plan de Gestión de Riesgos *Identificación de Riesgos *Realizar Análisis Cualitativo *Planificación de la Respuesta a los Riesgos		*Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		*Plan de Gestión de Adquisiciones	*Efectuar las Adquisiciones	*Controlar del las Adquisiciones	*Cierre del Contrato
13. Gestión de Interesados	*Identificar a los Interesados	*Plan de Gestión de los Interesados	*Gestionar el Compromiso de los Interesados	*Controlar el Compromiso de los Interesados	
TOTAL	2	23	8	11	2

Tabla 28. Grupo de procesos según el PMI

Grupo de Procesos de Inicio

PROCESO	
4.1.-Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	
Descripción:	Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto.
Fase:	Inicio
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Nacional de Grants. (<u>Responsable Directo</u>) • Coordinador del Proyecto • Director Nacional • Gerente de Programas • Asesor de la Temática
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Alianzas Estratégicas • Área de Programas • Dirección Nacional de País.
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del Trabajo del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Una necesidad de la realidad local en las comunidades sobre la niñez. ○ Una descripción del alcance del intangible en beneficio de la Niñez. (Características del servicio que el proyecto se encargará de brindar frente a la necesidad de la realidad local.

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alineación al plan estratégico de la organización. ● Costo Beneficio. ● Contrato y/o convenio entre donante y/o socio y Plan Internacional. ● Activos de los procesos de la organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de Proyectos Comunitarios. ○ Manual FOB ○ Políticas Internas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Juicio de Expertos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesores de la temática a tratar ○ Coordinadores de Proyectos y Programas ○ Consultores independientes
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Acta de Constitución del Proyecto (GAD) <ul style="list-style-type: none"> ○ Propósito o justificación ○ Objetivos medibles del proyecto ○ Riesgos de alto nivel ○ Resumen del cronograma de hitos ○ Resumen del presupuesto ○ Firma la aprobación del proyecto por parte de la Director de la Organización ○ El coordinador del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad ○ Nombre y el nivel de autoridad del patrocinador
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● El Coordinador Nacional de Grants, establece una <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>relación de cooperación entre el donante/socio y la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• El Coordinador Nacional de Grants,informa la posibilidad de financiamiento de un proyecto al Gerente de Programas.• La oferta de proyecto debe ser revisado por el Gerente de Programas, en base a las necesidades internas de la organización, si la oferta contribuye a los objetivos estratégicos será aprueba.• El Coordinador Nacional de Grants, compromete al donante o socio para el financiación del proyecto.• El Gerente de Programas, comunica a Recursos Humanos que empiece el proceso de selección del director del proyecto• Elegido el personal (Director o Coordinador), participaran en la elaboración del acta de constitución del proyecto, ya que la misma le otorga la autoridad para asignar los recursos a las actividades del proyecto.• El coordinador nacional de Grants, elaborará el acta de constitución con el apoyo del coordinador del proyecto.• El proyecto se inicia formalmente con la firma del acta de constitución del proyecto aprobada denominada GAD.• Al final el documento es autorizado por el Director de la organización. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>
--	---

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador nacional de Grants, archiva el Acta de Constitución.
<p>13.1 Identificar a los interesados</p>	
<p>Descripción:</p>	<p>Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto.</p>
<p>Fase:</p>	<p>Inicio</p>
<p>Área de conocimiento:</p>	<p>Interesados</p>
<p>Participantes del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Facilitadores Comunitarios
<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Programa • Área de Programas
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque y estructura de la organización • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas de proyectos anteriores ○ Registros de interesados de proyectos <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	anteriores
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Interesados • Juicio de Expertos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Interesados
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto conjuntamente con los gerentes de cada unidad de programa, realizan una primera reunión para identificar los posibles interesados. • La coordinadora del proyecto realiza el documento donde se detalla los interesados. • Los facilitadores de desarrollo comunitario y técnicos convocan a una reunión a los diferentes interesados identificados por el equipo. • Los facilitadores de desarrollo comunitario generan un clima de cordialidad y confianza ante los interesados. • El equipo del proyecto realizan un análisis de las diferentes intervenciones e identifican a los actuales y potenciales interesados, estableciendo sus roles, intereses, niveles de conocimiento, expectativas y niveles de influencia. • El equipo del proyecto internamente define una estrategia de abordaje frente a los intereses de los involucrado • El equipo del proyecto evalúa internamente el modo

Continúa →

	<p>en que los interesados pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, con el fin de planificar acciones claves.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto obtiene un documento final (Matriz) de la identificación de involucrados. • Todos estos documentos deben ser archivados en el lugar del proyecto. • El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.
--	--

Grupo de Procesos de Planificación

PROCESO	
4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	
Descripción:	<p>Consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes suplementarios.</p> <p>El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, monitorea, controla y se cierra.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Técnicos y Técnicas del Proyecto • Asistente Administrativo • Asesor de la temática.
Continúa →	

<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto. (GAD) • Planes de las diferentes áreas de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de la gestión de alcance ○ Plan de la calidad ○ Plan de recursos ○ Plan de gestión de adquisiciones ○ Plan de gestión ○ Plan de respuesta a riesgo ○ Plan de gestión de interesados • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Criterios de Evaluación de propuestas, estandarización de las variables mínimas para ser calificados. ○ Manual del sistema PPM. ○ Formato de inicio, ejecución y cierre establecido en el PPM ○ Procedimientos Internos, políticas de la organización. ○ Información histórica de aprendizajes y lecciones aprendidas de proyectos que finalizaron contenidas en el PPM. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesores de la temática a tratar. ○ Coordinadores de Proyectos y Programas ○ Consultores
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto convoca a una reunión para revisar el acta de constitución. • El coordinador del proyecto, socializa el marco lógico del proyecto. • Conformación de grupos para el análisis del marco lógico y el desarrollo los diferentes acciones estratégicas y definir los planes a seguir. • El coordinador del proyecto establece las responsabilidades directas de cada grupo de trabajo. • Socializa en plenaria los diferentes acciones y planes que se ejecutaran. • El equipo del proyecto procede a secuenciar las actividades y planes propuestos según su importancia. • El equipo del proyecto comprueba de la viabilidad estratégica. • El coordinador del proyecto elabora un documento final.

	<ul style="list-style-type: none">• Este plan deben ser monitoreado y controlado permanentemente, si es posible cada 3 meses para garantizar que se estén ejecutando.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
5.1 Plan de Gestión de alcance.	
Descripción:	El proceso de crear un plan de gestión del alcance que documenta cómo se definirá el alcance del proyecto, validado y controlado.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Alcance
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Técnicos y Técnicas del Proyecto • Asistente Administrativo • Asesor de la temática.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto. (GAD) • Factores ambientales de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura ○ Administración de personal • Activos de los procesos de organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas y procedimientos ○ Registro de lecciones aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance

Continúa →

Procedimiento	<ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto convoca a una reunión para revisar el acta de constitución.• El coordinador del proyecto, socializa el acta de constitución.• Conformación de grupos para el análisis de los objetivos, con el fin de establecer acciones estratégicas para supervisar, controlar y verificar.• El coordinador del proyecto establece las responsabilidades directas de cada grupo de trabajo.• Socializa en plenaria el cómo se supervisará, controlará y verificará el plan de alcance.• El equipo del proyecto comprueba de la viabilidad de las acciones estratégicas del plan de alcance.• El coordinador del proyecto elabora un documento final.• El plan deben ser monitoreado y controlado permanentemente, si es posible cada 3 meses para garantizar que se estén ejecutando conforme lo acordado.• El asistente administrativo archiva la documentación
---------------	--

PROCESO	
5.2 Recopilar Requisitos	
Descripción:	Consiste en determinar, documentar y gestionar las necesidades de las partes interesadas y requisitos para cumplir con los objetivos del proyecto. Proporciona la base para la definición y la gestión del alcance del proyecto.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Alcance
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico.(Responsable Directo) • Coordinador del Proyecto • Asesora de la Temática • Gerente de Programas • Facilitadores Comunitarios.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance • Plan de gestión de requisitos • Plan de gestión de los grupos de interés <ul style="list-style-type: none"> ○ Acta de Constitución del Proyecto (GAD) • Registro de Stakeholder
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Opinión • Cuestionarios y Encuestas en las comunidades que se piensa trabajar. • Observaciones directa en las comunidades <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitadores de desarrollo comunitario se convierte en informadores sobre las problemáticas latentes del día a día. • Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informes de documentos estadísticos que tratan problemáticas sociales. ○ Benchmarking
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de requisitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Matriz de marco lógico.(Resultados, Indicadores, Metas) ○ Propuesta del Proyecto.(Descripción de la problemática)
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso se recomienda realizar conjuntamente en la reunión de la identificación a los interesados. • El equipo del proyecto debe tener claro que existen dos tipos de información, fuentes primarias y fuentes secundarias. • El Técnico plantea un análisis de la situación real de la localidad. • El equipo del proyecto recolecta los requisitos, Continúa →

	<p>aplicando métodos y herramientas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se realizará dos reuniones internas de trabajo para priorizar las problemáticas encontradas al recolectar la información.• Preparar información relevante que será incluida en la problemática y justificación del proyecto.• El coordinador del proyecto realizar un informe final de las problemáticas que se va a contrarrestar.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO	
5.3 Definir el Alcance	
Descripción:	<p>Consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto.</p> <p>Una declaración detallada del alcance del proyecto es fundamental para su éxito, se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Alcance
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto. (<u>Responsable Directo</u>) • Técnico • Asistente Administrativo • Asesor de la Temática • Facilitadores Comunitarios
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de alcance • Acta de Constitución del Proyecto • Documentación de Requisitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Marco lógico ○ Matriz marco lógico
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Archivos de proyectos anteriores ○ Registro de Lecciones aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesor de la temática ○ Gerente de la unidad e programas • Identificación de Alternativas <ul style="list-style-type: none"> ○ Lluvia de ideas entre FDC, Coordinadores y otros.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del Alcance del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Matriz del marco lógica diagramada para ser socializada • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Registro de interesados
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto debe tener claro la matriz del marco lógico, la misma que contiene objetivos, resultados, indicadores. • El coordinador del proyecto plantea una reunión, con el fin de realizar un análisis del Marco Lógico. • El equipo del proyecto diseña y socializa el alcance del proyecto con; gerente de la unidad de programas, asesor. • El coordinador realiza ajustes en el caso que sea Continúa →

	<p>necesario.</p> <ul style="list-style-type: none">• El técnico socializa el alcance del proyecto a los diferentes involucrados de una forma amigable.• Se recoge algunos criterios emitidos por los involucrados, los mismo que serán incorporados.• El coordinador prepara el informe final del alcance.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
5.4 Crear la EDT	
Descripción:	<p>Consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.</p> <p>En pocas palabras, la EDT organiza el alcance del proyecto en un esquema o jerarquía de "paquetes de trabajo".</p>
Fase:	Planificación.
Área de conocimiento:	Alcance
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Técnico. • Asesor de la Temática
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del Alcance del Proyecto • Documentación de Requisitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Marco lógicos ○ Matriz marco lógico • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Archivos de proyectos anteriores ○ Registro de Lecciones aprendidas

Continúa →

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición <ul style="list-style-type: none"> ○ Subdividir en subproyectos. ○ Subdividir incluso en actividades macro.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • EDT. • Diccionario de la EDT.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto se reúne para elaborar el EDT. • Identifican, analizan los entregables, trabajo relacionado para organizar la EDT. • El coordinador del proyecto socializa el EDT (forma gráfica) a todo su equipo de trabajo. • El equipo del proyecto realiza un cruce de información de la EDT y la información que brinda el marco lógico. • El coordinador del proyecto realiza ajustes en el caso que sea necesario. • El coordinador del proyecto prepara el documento final de la EDT. • El asistente administrativo archiva la documentación.

PROCESO	
6.1 Plan de gestión de cronograma	
Descripción:	<p>Es el proceso de establecer las políticas, procedimientos y documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control de la programación del proyecto.</p> <p>Proporciona orientación y dirección sobre cómo se gestionará el plan del proyecto durante todo el proyecto.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnico del Proyecto • Técnico del PPM • Asistente del Proyecto • Facilitadores de Desarrollo comunitario.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Acta de Constitución del Proyecto • Factores ambientales de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura organizacional ○ Disponibilidad de recursos
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Software PPM • Activos de los procesos de organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Formas de presentación de informes ○ Herramienta PPM ○ Directrices de cierre del proyecto
Técnicas	<p>Juicio de expertos</p> <p>Reuniones</p>
Salidas	Programar plan de gestión
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto convoca a una reunión para revisar el acta de constitución y especialmente la EDT. • El coordinador del proyecto, socializa el acta de constitución y EDT. • Conformación de grupos para establecer, políticas, procedimientos y documentación necesaria para el plan • El coordinador del proyecto establece las responsabilidades directas de cada grupo de trabajo. • Socializa en plenaria las políticas, procedimientos y documentación necesaria para el plan. • El equipo del proyecto comprueba de la viabilidad las políticas, procedimientos y documentos.

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto elabora un documento final.• El plan deben ser monitoreado y controlado permanentemente, si es posible cada 3 meses para garantizar que se estén ejecutando conforme lo acordado.• El asistente administrativo archiva la documentación
--	---

PROCESO	
6.2 Definir las Actividades	
Descripción:	<p>Consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.</p> <p>Nota; En el caso de algunos proyectos especialmente los de menor alcance, la definición de las actividades, secuencia de actividades, estimación de recursos, estimación de duración y el desarrollo del cronograma, son procesos estrechamente vinculados que son vistos como un proceso único.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnico • Asistente del Proyecto • Facilitadores de Desarrollo comunitario.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance <ul style="list-style-type: none"> ○ Declaración del alcance ○ EDT

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diccionario del EDT • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema PPM Activos de los Procesos de la Organización ○ Lecciones aprendidas ○ Manual de ingreso de información PPM
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición <ul style="list-style-type: none"> ○ Subdividir en actividades de los entregables. • Planificación Gradual. <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar en un forma gradual las actividades e identificando Hitos. • Plantillas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Plantilla de proyectos anteriores que pueden ser utilizadas como base. • Juicio de Expertos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad <ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades predecesoras ○ Actividades sucesoras, • Lista de Hitos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para planificar las actividades del proyecto. • El equipo del proyecto debe tener claro el EDT, <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

misma que será socializado por la coordinadora del proyecto antes de empezar a definir las actividades, esto se lo realiza con el fin de tener claridad de lo que se quiere alcanzar.

- El equipo realiza una lluvia de ideas de las actividades que ayudarán a cumplir los resultados.
- El equipo realiza un cruce de información entre las actividades detalladas y los resultados que se reflejan en el marco lógico.
- El coordinador del proyecto realiza un documento borrador.
- El asesor aprueba el documento donde se reflejan las actividades.
- El coordinador del proyecto realiza ajustes en el caso que sea necesario.
- El coordinador del proyecto presenta la versión final de las actividades.
- Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.
- El asistente administrativo archiva la documentación.

Nota; Los procesos, definición de las actividades, secuencia de actividades, estimación de recursos, estimación de duración y el desarrollo del cronograma, se pueden realizar en una reunión

	conjunta al mismo tiempo.
--	---------------------------

PROCESO	
6.3 Secuenciar las Actividades	
Descripción:	Consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto. (<u>Responsable Directo</u>) • Técnico • Asesora de la Temática • Asistente del Proyecto • Facilitadores de Desarrollo comunitario.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad <ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades predecesoras ○ Actividades sucesoras, • Lista de Hitos • Declaración del Alcance del Proyecto • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas de proyectos anteriores. ○ Archivos formato Excel de proyectos
Continúa →	

	anteriores.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Diagramación por Precedencia (PDM) <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagrama de RED simple. (Grafico) • Determinación de Dependencias <ul style="list-style-type: none"> ○ Dependencias obligatorias. ○ Dependencias discrecionales. ○ Dependencias externas. • Aplicación de Adelantos y Retrasos • Plantillas de Red del Cronograma <ul style="list-style-type: none"> ○ Las plantillas de las subredes son especialmente útiles cuando un proyecto abarca varios entregables idénticos o casi idénticos.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de Red del Cronograma del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista de actividades
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “Definir actividades.” Debido a que son procesos estrechamente vinculados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para secuenciar las actividades del proyecto. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto debe tener claro el EDT, que será socializado por la coordinadora del proyecto antes de empezar a secuencia las actividades, <p>esto se lo realiza con el fin de tener claridad de lo que se quiere alcanzar.</p> <ul style="list-style-type: none">• El equipo bosqueja la secuencia de las diferentes actividades que ayudarán a organizar el trabajo.• El equipo del proyecto realiza un cruce de información entre las actividades ya detalladas y los resultados que están contenidos en el marco lógico.• El coordinador del proyecto realiza un documento borrador.• El asesor aprueba el documento donde se reflejan las actividades.• El coordinador del proyecto realiza ajustes en el caso que sea necesario.• El coordinador del proyecto presenta la versión final de las actividades.• Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO	
6.4 Estimar los Recursos de las Actividades	
Descripción:	<p>Consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad planificada.</p> <p>El proceso está estrechamente coordinado con el proceso Estimar los Costos.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnico • Asesora de la Temática • Asistente del Proyecto • Facilitadores de Desarrollo comunitario.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad • Calendarios de Recursos <ul style="list-style-type: none"> ○ Especialmente talento humano. • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidad y las habilidades del talento

Continúa →

	<p>humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas del talento humano ○ Manual de contratación del talento humano ○ Manual de operaciones. (FOB).
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Activos de procesos de la organización. <ul style="list-style-type: none"> ○ Documentos de proyectos anteriores de estimación de recursos. • Estimación Ascendente. • Software de Gestión de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema PPM
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de Recursos de la Actividad • Estructura de Desglose de Recursos • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista de actividades
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “Secuenciar actividades.” Debido a que son procesos estrechamente vinculados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para estimar los recursos de cada una de las actividades ya establecidas. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto debe tener claro el documento en donde se reflejan las actividades secuenciales mismas que serán socializados por el coordinador del proyecto antes de empezar a estimar los recursos de las actividades.• El equipo del proyecto con la ayuda de los facilitadores comunitarios, realizan la estimación de recursos de las actividades, aplicando diferentes técnicas y herramientas.• El equipo del proyecto obtiene un documento borrador.• El asesor revisa y aprueba el documento donde se reflejan las actividades.• Se realiza ajustes en el caso que sea necesario.• El coordinador del proyecto presenta un documento versión final de los recursos de actividades.• Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
6.5 Estimar la Duración de las Actividades	
Descripción:	Consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesora de la Temática • Técnicos/Técnicas • Asistente del Proyecto • Facilitadores de Desarrollo comunitario.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad • Requisitos de Recursos de la Actividad • Calendarios de Recursos • Declaración del Alcance del Proyecto • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Información histórica.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitadores de desarrollo comunitario ○ Técnicos y Técnicas. • Estimación Análoga <ul style="list-style-type: none"> ○ utiliza parámetros de un proyecto anterior similar • Análisis de Reserva <ul style="list-style-type: none"> ○ Un contingente de tiempo en actividades básicas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Estimados de la Duración de la Actividad • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “Estimar recursos para actividades.” Debido a que son procesos estrechamente vinculados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para estimar la duración de cada una de las actividades ya establecidas. • El equipo del proyecto debe tener claro el documento en donde se reflejan las actividades secuenciales, la misma que será socializada por el coordinador del

	<p>proyecto antes de empezar a estimar la duración de las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto con la ayuda de los facilitadores comunitarios, realiza la estimación de duración de las actividades aplicando técnicas y herramientas.• El equipo del proyecto obtiene un documento borrador con la duración aproximada de cada actividad.• El asesor revisa y aprueba el documento donde se reflejan las actividades.• Se realiza ajustes en el caso que sea necesario.• El coordinador del proyecto presenta un documento versión final de la duración de actividades.• Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO	
6.6 Desarrollar el Cronograma.	
Descripción:	Consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones para crear el cronograma del proyecto.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesora de la Temática • Técnico • Técnico del PPM • Asistente del Proyecto
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad • Diagramas de Red del Cronograma del Proyecto • Requisitos de Recursos de la Actividad • Calendarios de Recursos • Estimados de la Duración de la Actividad • Declaración del Alcance del Proyecto • Factores Ambientales de la Empresa

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas ○ Información histórica.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Red del Cronograma • Método de la Ruta Crítica • Nivelación de Recursos • Análisis “¿Qué pasa si?” • Aplicación de Adelantos y Retrasos • Compresión del Cronograma • Herramienta de Planificación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema PPM
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagrama de hitos ▪ Diagrama de barreras. ▪ Diagrama de RED • Línea base del Cronograma • Datos del Cronograma <ul style="list-style-type: none"> ○ HITOS ○ SUPESTOS ○ Restricciones. • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “Estimar duración para actividades.” Debido a que son procesos estrechamente vinculados.</p> <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para elaborar el cronograma de las actividades ya establecidas.• El equipo del proyecto debe tener todos los documentos de los procesos; definir actividades, secuenciar actividades, estimar recursos, estimación de duración, y así poder analizar la información que constituye insumos para la construcción del cronograma.• El equipo del proyecto elaboran un cronograma en base a los documentos ya trabajado para obtener un producto de calidad.• El coordinador del proyecto obtiene un documento borrador del cronograma estimado.• El asesor revisa y aprueba el documento donde se reflejan las actividades.• Se realiza ajustes en el caso que sea necesario.• El coordinador del proyecto presenta un documento versión final del cronograma.• Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.• El asistente administrativo archiva la documentación. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>
--	--

PROCESO	
7.1 Plan de Gestión de Costos	
Descripción:	El proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación para la planificación, administración, gastos y el control de los costos del proyecto.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Costos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programas • Asesor de la Temática y/o Gerente de Programas
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Alcance del proyecto • Activos de los procesos de organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de operaciones ○ Lecciones aprendidas ○ Políticas de elaboración de presupuestos • Factores ambientales <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura organizacional

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tasas de cambio ○ Listas de precios
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de costos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto convoca a una reunión para revisar el plan de gestión del proyecto, específicamente los puntos de alcance inicial y línea de base. • El coordinador del proyecto, socializa el alcance y la línea de base. • Conformación de grupos para establecer, políticas, procedimientos y documentación (Unidad de medida, Nivel de precisión, Umbrales de variación presupuestos VS Gasto, formato de informes) necesaria para el plan. • El coordinador del proyecto establece las responsabilidades directas de cada grupo de trabajo. • Socializa en plenaria las políticas, procedimientos y documentación necesaria para el plan. • El equipo del proyecto comprueba la viabilidad de las políticas, procedimientos y documentos a utilizar. • El coordinador del proyecto elabora un documento final.

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• El plan deben ser monitoreado y controlado permanentemente, si es posible cada 3 meses para garantizar que se estén ejecutando conforme lo acordado.• El asistente administrativo archiva la documentación
--	---

PROCESO	
7.2 Estimar los Costos	
Descripción:	<p>Consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.</p> <p>En algunos proyectos la estimación de costos y la preparación del presupuesto de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso. Estos procesos se presentan aquí como procesos distintos, porque las herramientas y técnicas requeridas para cada uno de ellos son diferentes.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Costos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programas • Asesor de la Temática y/o Gerente de Programas
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance • Cronograma del Proyecto
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de los Recursos Humanos • Registro de Riesgos • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de operaciones (FOB) ○ Lecciones Aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistente de proyectos ○ Coordinador Administrativo. • Estimación Análoga <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo real de proyectos similares anteriores • Análisis de Reserva • Software de estimación de costos para la dirección de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema PPM • Análisis de Propuestas para Licitaciones <ul style="list-style-type: none"> ○ Cotizaciones proveedores ○ Cotizaciones consultores
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de Costos de las Actividades • Base de los Estimados • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “preparación del presupuesto”. Debido a que son procesos estrechamente vinculados.</p> <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para establecer costos a todas las actividades planificadas.• Este proceso es liderado por el asistente administrativo y/o coordinador administrativo de la unidad de programa.• El equipo del proyecto debe tener todos los documentos de los procesos; definir actividades, secuenciar actividades, estimar recursos, estimación de duración, y así poder analizar la información que constituye insumos para estimar costos.• El equipo procede a estimar los costos utilizando las diferentes técnicas y herramientas.• El equipo del proyecto obtiene un documento borrador con los costos estimados de cada actividad y el total.• El Asesor y/o Gerente de Programas aprueba el documento donde se reflejan el costo total.• Se realiza ajustes en el caso que sea necesario.• El asistente administrativo y/o coordinador administrativo presenta un documento versión final de los costos.• Cada miembro del equipo deberá contener una copia del archivo.
--	---

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente administrativo archiva la documentación.
<p>7.3 Preparación de Presupuesto de Costos</p>	
<p>Descripción:</p>	<p>Consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.</p> <p>En algunos proyectos la preparación del presupuesto y estimación de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso. Estos procesos se presentan aquí como procesos distintos, porque las herramientas y técnicas requeridas para cada uno de ellos son diferentes.</p>
<p>Fase:</p>	<p>Planificación</p>
<p>Área de conocimiento:</p>	<p>Costos</p>
<p>Participantes del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programas • Asesor de la Temática y/o Gerente de Programas
<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de Costos de las Actividades • Base de las Estimaciones

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance <ul style="list-style-type: none"> ○ Enunciado del alcance ○ EDT ○ Diccionario del EDT • Cronograma del Proyecto • Calendarios de Recursos • Contratos • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos para la preparación de informes. ○ Según requerimiento del donante.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Suma de Costos • Análisis de Reserva • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultores en el caso que sea necesario • Relaciones Históricas <ul style="list-style-type: none"> ○ En el caso que sean escalables y son de gran similitud a proyectos anteriores. • Conciliación del Límite del Financiamiento
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Desempeño de Costos • Requisitos de Financiamiento del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Trimestrales, Semestrales • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con el anterior proceso “estimación de costos”. Debido a que son Continúa →</p>

procesos estrechamente vinculados.

- El coordinador del proyecto convoca a una reunión inicial para determinar el presupuesto en base a las estimaciones de costos ya realizadas.
- Este proceso es liderado por el Coordinador del proyecto con el apoyo del asistente administrativo y/o coordinador administrativo.
- El equipo del proyecto debe tener todos los documentos de los procesos; definir actividades, secuenciar actividades, estimar recursos, estimación de duración, cronograma, estimar costos y así poder analizar la información que constituye insumos para realizar el presupuesto.
- El equipo procede a establecer el presupuesto utilizando las diferentes técnicas y herramientas.
- El coordinador del proyecto realiza un documento borrador del presupuesto por resultados y presupuesto general.
- El asesor y/o gerente de programas aprueba el documento donde se reflejan las actividades.
- Se realiza ajustes en el caso que sea necesario.
- El coordinador del proyecto presenta un documento versión final del presupuesto.
- El asistente administrativo conjuntamente con el

<p>PROCESO</p>	<p>coordinador del proyecto ingresan toda la información al sistema PPM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresada la información es enviada al técnico del sistema PPM, revisa y aprueba el documento. • Si existiese correcciones, el asistente administrativo proceder a realizarlas..
<p>8.1 Planificar la Calidad</p>	
<p>Descripción:</p>	<p>Proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.</p>
<p>Fase:</p>	<p>Planificación</p>
<p>Área de conocimiento:</p>	<p>Calidad</p>
<p>Participantes del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto. (<u>Responsable Directo</u>) • Coordinador de control interno • Asistente del Proyecto. • Asesor de Protección • Asesor de Género • Asesor de Monitoreo y evaluación
<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Área de Programas
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance <ul style="list-style-type: none"> ○ Enunciado del alcance <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ EDT ○ Diccionario del EDT • Línea Base del Desempeño de Costos • Línea Base del Cronograma • Registro de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Detectan las oportunidades y amenazas • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Regulaciones por parte de la SETECY ○ normas y pautas específicas para un área de aplicación • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de operaciones FOB ○ Marco de monitoreo y evaluación ○ Política de Genero ○ Política de protección
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de Control • Estudios Comparativos <ul style="list-style-type: none"> ○ comparar prácticas reales o planificadas del proyecto con las de proyectos comparables • Muestreo probabilístico. <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección al azar de la documentación que se maneja. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Control interno • Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Lluvia de ideas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad • Métricas de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Todas las políticas, estándares de protección, género. • Listas de Control de Calidad o Chek List • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto planifica reuniones iniciales para establecer los estándares de calidad por cada uno de los resultados del marco lógico. • El equipo del proyecto debe tener todos los documentos (productos) esenciales de los procesos anteriores como son; Marco lógico, EDT, presupuesto, cronograma, para analizar la información y establecer alguno controles de calidad. • El asistente administrativo plantea las variables que serán consideradas para medir la calidad administrativa de los productos tangibles (Manual de operaciones FOB). • El asesor plantea las variables que serán consideradas para medir la calidad de protección, género de los productos intangibles (Políticas Genero, Protección). Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• La coordinadora del control interno realiza una socialización de los manuales básicos de dirección de proyectos comunitarios.• El asistente administrativo se asegurará que los entregables tangibles tengan la calidad necesaria.• El coordinador del proyecto se asegurará que los entregables intangibles tengan la calidad necesaria.• El equipo del proyecto obtiene un documento borrador de la planificación de la calidad.• El asesor y/o gerente aprueba el documento donde se reflejan las actividades.• Se realiza ajustes en el caso que sea necesario• El coordinador realiza el documento versión final• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	
Descripción:	Proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Recursos Humanos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Recursos Humanos
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de Recursos de la Actividad • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ la cultura y estructura de la organización ○ los recursos humanos existentes ○ las políticas de administración del personal • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Información histórica sobre estructuras de la organización de proyectos anteriores
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas y Descripciones de Cargos • Creación de Relaciones de Trabajo
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Recursos Humanos

Continúa →

Procedimiento	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto conjuntamente con el encargado de recursos humanos, determinan e identifican aquellos recursos humanos con habilidades específicas que ayudan al éxito del proyecto.• El gerente de recursos humanos identifican y documentan los roles, responsabilidades que tendrán dentro del proyecto.• El coordinador del proyecto elabora un organigrama interno del proyecto.• El coordinador del proyecto conjuntamente con el gerente de recursos humanos elabora un plan para la dirección de personal.• El coordinador del proyecto conjuntamente con el gerente de recursos humanos realizan un cronograma para la adquisición y posterior liberación del personal.• El coordinador del proyecto identifica las necesidades como; capacitación, estrategias, planes de reconocimiento o recompensas del personal.• Todos estos documentos deben ser archivados en el lugar específico del proyecto.
---------------	--

PROCESO	
10.1 Planificar las Comunicaciones	
Descripción:	Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Comunicaciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Programas • Coordinador de alianzas estratégicas.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Alianzas Estratégicas • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Interesados • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas ○ Información histórica
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Requisitos de Comunicaciones • Tecnología de las Comunicaciones <ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones prolongadas ○ Simples documentos escritos hasta material ○ Email

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Radial • Métodos de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ Fax ○ Correo Electrónicos ○ Sitios intranet ○ Aprendizaje virtual
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de las Comunicaciones • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Los facilitadores de desarrollo comunitario, técnicos elaboran el plan de la jornada. • Los facilitadores de desarrollo comunitario propician un clima de cordialidad, confianza y aseguran que todas las personas estén claras de lo que se espera con la reunión. • El coordinador del proyecto presenta las funciones, responsabilidades básicas de cada uno de los miembros del equipo frente a los interesados. • El coordinador del proyecto socializa como será la gestión administrativa, logística de cada miembro y sus respectivas ubicaciones geográficas. • Los facilitadores de desarrollo comunitario y/o técnico generan espacios de participación entre las personas de la comunidad y realizan alguna intervención para <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>generar ideas y experiencias de los involucrados para establecer mecanismos, acuerdos de comunicación con la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto conjuntamente con el responsable de alianzas estratégicas, realizan una sistematización de las diferentes intervenciones en la reunión, con el fin de tener más claro cual seria los canales de comunicación con los interesados.• El equipo del proyecto y el responsable de alianzas estratégicas generan el documento (plan de de comunicación externo).• El coordinador del proyecto realiza reuniones internas para establecer los métodos, herramientas para realizar las comunicaciones internas entre el equipo.• El equipo plantea estrategia de gestión de las comunicaciones tanto interna como externa.• El coordinador del proyecto concluye y presentan un documento final de las comunicaciones.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.
--	--

PROCESO	
11.1 Plan de Gestión de Riesgos	
Descripción:	<p>Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.</p> <p>Un plan cuidadoso y explícito mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Riesgos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnicos del Proyecto • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del Alcance del Proyecto • Plan de Gestión de Costos • Plan de Gestión del Cronograma • Plan de Gestión de las Comunicaciones • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Categorías de riesgo ○ Roles y las responsabilidades ○ Niveles de autoridad para la toma de decisiones
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas. ○ Registros de los interesados
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Planificación y Análisis
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinadora del proyecto conjuntamente con el equipo del proyecto planifica los 5 sub-procesos que posee la gestión de riesgos. • El equipo del proyecto identifican y asigna recursos, tiempo, suficientes para actividades exclusivas de gestión del riesgo. • El equipo del proyecto plantean un procedimiento para reaccionar a los riesgos en el caso que los hubiese. • El coordinador del proyecto establece el cronograma para evaluar y monitorear el plan de riesgos. • El equipo plantea estrategias para detectar riesgos. • La coordinadora del proyecto concluye y presentan un documento final. • El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.

PROCESO	
11.2 Identificación de Riesgos	
Descripción:	Proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Riesgos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnicos del Proyecto • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgos • Estimaciones de Costos de las Actividades • Estimaciones de la Duración de la Actividad • Línea Base del Alcance • Registro de Interesados • Plan de Gestión de Costos • Plan de Gestión del Cronograma • Plan de Gestión de Calidad • Documentos del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Marco lógico ○ Registro de supuestos
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Informes de desempeño del trabajo
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones de la Documentación <ul style="list-style-type: none"> ○ Planes ○ Archivos de proyectos anteriores ○ Contratos • Técnicas de Recopilación de Información <ul style="list-style-type: none"> ○ Tormenta de ideas. ○ Técnica Delphi. ○ Entrevistas. • Análisis de las Listas de Control • Análisis de Supuestos del Marco Lógico • Análisis FODA • Juicio de Expertos, específicamente de Asesores de la temática.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con el equipo del proyecto planifica una reunión inicial para identificar todos riesgos. <i>(Se recomienda que esta reunión sea al inicio del proyecto)</i> • El coordinador del proyecto describe y presenta los diferentes documentos específicamente los planes de; gestión de costos, gestión del cronograma, gestión de calidad, gestión de riesgos, que son insumos para identificar los riesgos. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El equipo identifica los diferentes riesgos y los categorizan según su probabilidad de ocurrencia.• La coordinadora del proyecto planifica reuniones con los involucrados, socios y otros, con el fin de socializar los riesgos identificados por el equipo, con el fin que aporten con la identificación de nuevos riesgos que no se han considerado por el equipo.• El coordinador del proyecto incorpora las sugerencias y obtiene un documento final para ser presentado a todo el equipo involucrado.• Todos estos documentos deben ser archivados en el lugar del proyecto.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.
--	---

PROCESO	
11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	
Descripción:	Proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Riesgos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnicos del Proyecto • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos • Plan de Gestión de Riesgos • Enunciado del Alcance del Proyecto • Activos de los Procesos de la Organización
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos • Matriz de Probabilidad e Impacto • Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos • Categorización de Riesgos • Evaluación de la Urgencia de los Riesgos

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Registro de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Riesgos agrupados por categorías. ○ áreas del proyecto que requieren particular atención. ○ Lista de riesgos que requieren respuesta a corto plazo.
Procedimiento	<p>Nota: Este proceso se realiza conjuntamente con el proceso de identificación de los riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La coordinadora del proyecto conjuntamente con el equipo del proyecto planifica una reunión inicial para priorizar y evaluar los riesgos identificados en el proceso anterior. • La coordinadora del proyecto describe y presenta el documento final de identificación de riesgos, dividido por la probabilidad de ocurrencia. • El equipo evalúa la prioridad de cada riesgo identificado usando la probabilidad relativa de ocurrencia y el impacto. • El equipo del proyecto obtiene un documento borrador de la evaluación e impacto de los riesgos. • El coordinador del proyecto realiza entrevistas o reuniones con delegados de las Unidades de <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>programas con el objetivo de analizar los riesgos identificados, y así obtener un documento más depurado.</p> <ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto obtiene un documento final (Matriz) de la evaluación e impacto de los riesgos.• Todos estos documentos deben ser archivados en el lugar del proyecto.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.
--	---

PROCESO	
11.5 Planificación de Respuesta al riesgo.	
Descripción:	<p>Proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.</p> <p>El proceso planificar la respuesta a los riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Riesgos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnicos del Proyecto • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos • Plan de Gestión de Riesgos
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar. ○ Transferir. ○ Mitigar.
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aceptar. • Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ○ Explotar. ○ Compartir ○ Mejorar ○ Aceptar • Estrategias de Respuesta para Contingencias • Juicio de Expertos (Asesor de la temática.)
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Registro de Riesgos • Acuerdos Contractuales Relacionados con los Riesgos • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualizaciones al registro de supuestos
Procedimiento	<p>Nota: Este proceso se realiza conjuntamente con el proceso de identificación de los riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con el equipo del proyecto planifica una reunión inicial para establecer respuestas a los riesgos tanto positivos como negativos. • El equipo del proyecto plantea opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas. • El coordinador del proyecto delegan responsabilidades a cada uno de los miembros del <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>equipo, dependiendo de la característica del riesgo que se lo asigno.</p> <ul style="list-style-type: none">• El equipo identifican y seleccionan las mejores estrategias con mayor probabilidad de eficacia para neutralizar los riesgos en el caso que sea negativo.• El coordinador del proyecto plantean un plan de respuesta al riesgo.• La coordinadora del proyecto concluye y presentan el documento final.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos y también tiene la responsabilidad de ir monitoreando los acuerdos.
--	--

PROCESO	
12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones	
Descripción:	Es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles proveedores.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Adquisiciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance <ul style="list-style-type: none"> ○ Enunciado del alcance. ○ EDT • Acuerdos para Trabajar en Equipo <ul style="list-style-type: none"> ○ Asocios ○ Convenios con ONG • Registro de Riesgos • Requisitos de Recursos de la Actividad
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del Proyecto • Estimaciones de Costos de las Actividades • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Los productos, servicios y resultados que se encuentran disponibles en el mercado ○ Los proveedores, incluyendo el desempeño pasado o su reputación • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ políticas, procedimientos ○ Sistema de proveedores
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Hacer o Comprar • Juicio de Expertos o Comité de Compras • Contratos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de las Adquisiciones • Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición • Decisiones de Hacer o Comprar • Documentos de la Adquisición <ul style="list-style-type: none"> ○ Términos de Referencia • Criterios de Selección de Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuadro comparativo con las diferentes variables • Solicitudes de Cambio
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinadora del proyecto conjuntamente con el

Continúa →

	<p>equipo del proyecto identifican y documentan las decisiones de compra.</p> <ul style="list-style-type: none">• La coordinadora del proyecto obtiene un documento borrador del enunciado del trabajo.• La coordinadora del proyecto entrega el documento borrador del enunciado del trabajo al coordinador administrativo, con el fin de recibir sugerencias y poder incluir un mayor detalle y precisión de los bienes y servicios necesarios para la buena ejecución del proyecto.• El coordinador del proyecto identifican y documentan las responsabilidades de los encargados de compras de bienes y servicios.• El asistente administrativo del proyecto, socializa los procedimientos básicos de compras de bienes y servicios a los miembros del equipo.• El coordinador administrativo conjuntamente con el asistente del proyecto realizan un mapeo de los posibles proveedores calificados según el segmento.• El coordinador administrativo y el asistente del proyecto establecen el cronograma para la adquisición de los diferentes bienes y servicios.• El asistente administrativo archiva los diferentes
--	--

	documentos, y también tiene la responsabilidad de ir monitoreando los acuerdos.
--	---

PROCESO	
13.2 Plan de Gestión de interesados	
Descripción:	<p>Proceso que define estrategias adecuadas para gestionar de manera efectiva a las partes interesadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses y potencial impacto en el éxito del proyecto.</p> <p>La principal ventaja de este proceso es que proporciona un plan claro y aplicable.</p>
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Interesados
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Facilitadores Comunitarios
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto. • Registro de Interesados • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ cultura y la estructura de la organización o de

Continúa →

	<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ clima político • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Reuniones
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los grupos de interés. • Documentos de proyectos actualizaciones
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto socializa el registro de los interesados al equipo del proyecto. • El equipo del proyecto generan varias estrategias para gestionar las necesidades e intereses de los interesados. • El equipo del proyecto realiza una reunión entre las dos partes con el fin de generar espacios de participación para determinar el impacto que ocasionará el proyecto. • El equipo del proyecto deja claro todas las responsabilidades asegurando que todas las personas estén claras. • El coordinador del proyecto trata de crear una relación armónica entre el equipo del proyecto y las partes interesadas.

	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto concluye y presentan un documento final que es socializado a todos los involucrados. • El asistente administrativo archiva
--	---

Grupo de Procesos de Ejecución.

PROCESO	
4.3 Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto	
Descripción:	Consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del trabajo para cumplir con los objetivos del mismo.
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos/Técnicas • Asistente Administrativo
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Solicitudes de Cambio • Sistema de información automatizado. • Activos de los Procesos de la Organización: <ul style="list-style-type: none"> ○ Específicamente evaluaciones de proyectos anteriores

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documentos de lecciones aprendidas.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Sistema de Información PPM
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Trimestrales/Semestrales de los entregables, cronograma, costos. • Solicitudes de Cambio aprobada • Re-planificación del plan de ejecución.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto junto con su equipo, dirige y planifican de las actividades planificadas del proyecto. • El equipo plantea los entregables del proyecto. • El coordinador planifica reuniones, capacitaciones dirigidas a los miembros del equipo del proyecto. • El equipo gestiona y utiliza los recursos incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones. • El equipo implementa métodos y normas planificadas. • El equipo establece y gestiona los canales de comunicación tanto externos como internos. • El equipo establece y gestiona; costos, cronograma, avance técnico de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones. • El coordinador emite la solicitud de re-planificación y adapta los cambios aprobados, con el equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo gestiona los riesgos e implementa las actividades de respuesta a los mismos. • El asistente administrativo y coordinador del proyecto gestiona a los vendedores y proveedores. • El equipo del proyecto recopila y documenta las lecciones aprendidas. • El asistente administrativo archiva la documentación.
PROCESO	
8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	
Descripción:	Consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Calidad
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Coordinador de control interno • Gerente de Programas • Asistente administrativo
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Área de Programas • Unidad de programas
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Control Interno
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de gestión de calidad. • Información sobre el Desempeño del Trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ las medidas del desempeño técnico ○ el estado de los entregables del proyecto ○ el avance del cronograma ○ los costos incurridos • Mediciones de Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Control interno y de calidad
<p>Técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y Técnicas para Planificar la Calidad y Realizar el Control de Calidad • Auditorías de Calidad • Análisis de Procesos
<p>Salidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de gestión de calidad ○ Plan de gestión del cronograma ○ Plan de gestión de costos • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
<p>Procedimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto es el responsable de asegurar que los entregables tengan la calidad necesaria. Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• La coordinadora del proyecto realiza una solicitud al área de control interno para realizar el aseguramiento de la calidad• El coordinador del proyecto entrega al responsable de control interno el cronograma, hitos, entregables, EDT, presupuesto, para realizar el control interno.• El coordinador de control interno procede a realizar su trabajo, con el fin de identificar las debilidades en la gestión del proyecto.• El área de control interno conjuntamente con el equipo del proyecto evalúan el informe, y recomienda varias sugerencias con el fin de minimizar los riesgos.• El coordinador de control interno concluyen con un Reporte de final del control de calidad.• Este informe es enviado tanto a la dirección de país y al equipo del proyecto.• El equipo del proyecto deberá hacer seguimiento a las sugerencias que contiene el informe con el fin de corregirlos y mejorarlos.• Este proceso deberá ser cada año.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO

9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	
Descripción:	Proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
Fase:	Planificación
Área de conocimiento:	Recursos Humanos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Recursos Humanos
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de Recursos de la Actividad • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ la cultura y estructura de la organización ○ los recursos humanos existentes ○ las políticas de administración del personal • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Información histórica sobre estructuras de la organización de proyectos anteriores
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas y Descripciones de Cargos • Creación de Relaciones de Trabajo
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Recursos Humanos <p style="text-align: right;">Continúa →</p>
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con el

	<p>encargado de recursos humanos, determinan e identifican aquellos recursos humanos con habilidades específicas que ayudan al éxito del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none">• El gerente de recursos humanos identifican y documentan los roles, responsabilidades que tendrán dentro del proyecto.• El coordinador del proyecto elabora un organigrama interno del proyecto.• El coordinador del proyecto conjuntamente con el gerente de recursos humanos elabora un plan para la dirección de personal.• El coordinador del proyecto conjuntamente con el gerente de recursos humanos realizan un cronograma para la adquisición y posterior liberación del personal.• El coordinador del proyecto identifica las necesidades como; capacitación, estrategias, planes de reconocimiento o recompensas del personal.• Todos estos documentos deben ser archivados en el lugar específico del proyecto.
--	--

PROCESO	
9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	
Descripción:	Es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Recursos Humanos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Recursos Humanos
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ La cultura y estructura de la organización ○ Los recursos humanos existentes ○ Las políticas de administración del personal • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Información histórica sobre estructuras de la organización de proyectos anteriores
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación Previa • Negociación • Adquisición <ul style="list-style-type: none"> ○ Fuentes externas para la contratación del Continúa →

	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos Virtuales
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones del Personal del Proyecto • Calendarios de Recursos • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto debe negociar con eficacia e influir sobre el gerente de recursos humanos, para adquirir los recursos humanos necesarios a tiempo, debido a que esto puede impactar en los cronogramas, presupuestos, calidad y los riesgos del proyecto. También podría disminuir la probabilidad de éxito y, en última instancia, provocar la cancelación del proyecto. • El coordinador del proyecto, realiza la respectiva solicitud al área de recursos humanos y proporciona el plan que fue elaborado. • El área de recursos humanos realiza la selección de personal. • El área de recursos humanos presenta al personal seleccionado. • El coordinador del proyecto socializa al personal el plan de dirección de proyecto, plan para la dirección del personal. • El gerente de recursos humanos realiza la respectiva

PROCESO	inducción sobre las políticas, estructura, ubicación.
9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	
Descripción:	Consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Recursos Humanos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Recursos Humanos
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones del Personal del Proyecto • Plan para la Dirección del Proyecto • Calendarios de Recursos
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Interpersonales • Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades diseñadas para mejorar las competencias ○ Capacitación por Internet • Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo • Reglas Básicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Reglamento interno
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación • Reconocimiento y Recompensas
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones del Desempeño del Equipo • Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Registros de capacitación de empleados
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Con la asignación del personal y presentación del mismo, el coordinador del proyecto debe adquirir las habilidades necesarias para liderar al equipo. • El coordinador del proyecto debe conformar, mantener, motivar, liderar al equipo para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto. • El coordinador del proyecto debe generar espacios de participación para hacer un trabajo en equipo, que se convierte en un factor crucial para el éxito del proyecto. • El coordinador del proyecto debe motivar constantemente a su equipo mediante desafíos y oportunidades, suministrándole retroalimentación y respaldo de manera oportuna. • El coordinador del proyecto debe lograr un alto desempeño del equipo, mediante una comunicación <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>eficaz y abierta, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto debe solicitar apoyo a recursos humanos para desarrollar nuevas capacidades en el equipo del proyecto.• La relación conjunta entre la coordinadora del proyecto y el área de recursos humanos ayudará a crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo.
--	---

PROCESO	
10.2 Gestión de Comunicaciones	
Descripción:	<p>Proceso de creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de comunicaciones.</p> <p>La principal ventaja de este proceso es que permite una comunicación eficiente y eficaz entre los actores del proyecto</p>
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Comunicaciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Programas • Coordinador de Alianzas Estratégicas.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Alianzas Estratégicas • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Comunicaciones • Trabaja Informes de Rendimiento. • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de Organización
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de las Comunicaciones <ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones prolongadas

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documentos escritos ○ Email ○ Radial • Métodos de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ Fax ○ Sitios Intranet , Correo Electrónicos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones del Proyecto • Actualizaciones del Plan de Gestión de Proyectos • Activos de la Organización Cambios de Proceso
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto analiza el avance del plan de comunicaciones y sus dificultades. • El equipo del proyecto realiza un diagnóstico de los canales y medios de comunicación que son aplicados en el proyecto. • El coordinador del proyecto realiza y envía el informe trimestral de las actividades, acciones claves que se han realizado en el proyecto. (Según el canal de comunicación acordado) • El coordinador de alianzas estratégicas, realiza un afiche acorde al segmento que será entregado, donde resume los avances más importantes del proyecto. • El equipo del proyecto convoca a reuniones participativas anuales a los diferentes interesados con el fin de socializar los avances y discutir algunos

Continúa →

	<p>temas pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none">• El coordinador del proyecto realiza un acta memoria donde se visualizará los nuevos acuerdos y correctivos a ser aplicados.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos. <p>Nota; Las comunicaciones internas entre los miembros del equipo serán realizadas vía email.</p>
--	---

PROCESO	
12.2 Efectuar las Adquisiciones	
Descripción:	Consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Asistente del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Documentos de la Adquisición <ul style="list-style-type: none"> ○ Términos de Referencia ○ Requisiciones • Criterios de Selección de Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Antecedentes de trabajos anteriores • Lista de Vendedores Calificados o Lista Antiterrorismo. • Propuestas de los Vendedores
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Decisiones de Hacer o Comprar • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Listas de posibles vendedores calificados previamente
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias de Oferentes • Técnicas de Evaluación de Propuestas • Juicio de Expertos • Publicidad • Búsqueda en Internet • Negociación de Adquisiciones
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores Seleccionados • Adjudicación del Contrato de Adquisición • Calendarios de Recursos • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto realiza las diferentes requisiciones obligatorias para empezar con un proceso de compra, estas dependerán de lo que se especifico en el plan de adquisiciones. • El responsable de contabilidad verifica si el proyecto tiene presupuesto, líneas contables, para todos las requisiciones realizadas y posteriormente aprueba. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Con la aprobación el coordinador administrativo comienza el proceso para seleccionar a los diferentes proveedores de bienes y servicios.• El coordinador administrativo realiza el proceso correspondiente según las normas y políticas de la organización y procede a cotizar los bienes y servicios.• El coordinador administrativo documenta las diferentes cotizaciones y realiza un cuadro comparativo por producto o servicio.• La coordinador administrativo convoca al comité de selección en el caso que aplique (política interna) a una reunión de análisis de propuestas.• Este comité selecciona al proveedor o proveedores.• El comité convoca a una reunión al equipo del proyecto para analizar a los proveedores elegidos, y poder ratificar o derogar.• El comité de selección realiza un cuadro final con todas las firmas, en el cual se refleja los proveedores elegidos.• El asistente del proyecto conjuntamente con el coordinador administrativo, proceden a contratar a lo proveedores elegidos y aplican las respectivas normas y políticas según el caso.
--	--

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente administrativo archiva documentos.
<p>13.3 Gestionar el Compromiso de los interesados</p>	
<p>Descripción:</p>	<p>El Proceso consiste en comunicar el trabajo con los interesados para satisfacer sus necesidades, expectativas, problemas de dirección y fomentar el compromiso de los interesados en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>La principal ventaja de este proceso es que permite al director del proyecto aumentar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados.</p>
<p>Fase:</p>	<p>Ejecución</p>
<p>Área de conocimiento:</p>	<p>Interesados</p>
<p>Participantes del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Facilitadores Comunitarios
<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Programa • Área de Programas
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de interesados • Plan de gestión de las comunicaciones • Cambio al documento • Activos de los procesos de organización

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de comunicación • Habilidades interpersonales <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomento de la confianza ○ Resolución de conflictos ○ Escucha activa • Habilidades de gestión
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro emisión. • Solicitud de cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto realiza una reunión cada semestre, entre las dos partes para generar espacios de participación y aclarar las expectativas de los interesados. • El equipo del proyecto realiza una presentación a los interesados y exponen claramente los objetivos, beneficios y riesgos. • El coordinador del proyecto compromete a los interesados, para que se involucren la vida del proyecto y generar así su compromiso. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto conjuntamente con los interesados, identifican posibles problemas, preocupaciones, que deben ser discutidos y así poder evaluar si existe algún riesgo asociado al proyecto.• El equipo del proyecto genera el documento final mismo que es socializado a todos los involucrados.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.
--	--

Grupo de procesos de seguimiento y control

PROCESO	
4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	
Descripción:	Consiste en monitorear, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos/Técnicas • Asistente Administrativo
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Informes de Económicos de avance • Informes Técnicos de avance • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Normas gubernamentales ○ Constitución ○ Regulaciones de la SETECI • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual PPM ○ Procedimientos de control interno y financiero
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesor de monitoreo ○ Asesor de la temática
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de Cambio para la re-planificación. • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente del proyecto realiza un informe trimestral del desempeño real del proyecto, en base al plan de dirección del proyecto. • El equipo del proyecto analiza el informe para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva. • El equipo del proyecto realiza una plenaria e identifica nuevos riesgos o aciertos y los analiza. • El equipo del proyecto revisa y monitorea los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen antes que sucedan. Si el riesgo ya acontecido y no ha sido identificado se implementen la respuesta a los riesgos. • Mantener durante la ejecución del proyecto, una base de información que será extraída del sistema PPM, y se documentará como un medio de verificación. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• La coordinadora realizará un final trimestral que proporcionará información necesaria sobre el avance técnico y financiero.• El equipo monitorea la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	
Descripción:	Consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto.
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Nacional de Programas • Gerente de la Unidad de Programas • Donante
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Desempeño del Trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Informes de Económicos de avance ○ Informes Técnicos de avance • Solicitudes de Cambio • Factores Ambientales de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema automatizado PPM • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual PPM
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimientos de control interno y financiero ○ Lecciones aprendidas específicamente de cambios-re-planificaciones.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesora de la temática ○ Gerente de la unidad de programa ○ Donante
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Estado de las Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualización a la Documentación del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto se reunirá cuando sea necesario realizar una re-planificación del proyecto. • Si el equipo del proyecto plantea una re-planificación al proyecto, deberá solicitar al donante y/o Gerente su revisión y aprobación, de forma rápida y oportuna, lo cual es esencial, ya que una decisión tardía puede influir negativamente en el tiempo, el costo o la viabilidad de un cambio. • El equipo del proyecto deberá únicamente implementar los cambios aprobados por el donante/gerente. • El equipo del proyecto debe gestionar los cambios

	<p>aprobados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisar, aprobar o rechazar todas las acciones preventivas y correctivas recomendadas. Continúa →• Documentar las solicitudes de cambio.• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	---

PROCESO	
5.4 Verificar el Alcance	
Descripción:	Consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Incluye revisar los entregables con la comunidad y el donante para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente.
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Alcance
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto. <u>(Responsable Directo)</u> • Técnico • Gerente de Programas • Asistente del Proyecto • Coordinador del Control Interno.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa • Control Interno.
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Declaración del alcance ○ EDT ○ Diccionario de la EDT
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de Requisitos • Entregables Validados
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisiones generales ○ Revisiones del control interno.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Entregables Aceptados • Solicitudes de Cambio
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con los técnicos del proyecto proveen y documentan los entregables según lo planificado. • El asistente del proyecto, verifica que todos los entregables estén a tiempo según lo planificado. • El asistente del proyecto documenta las solicitudes de cambio de los entregables siempre y cuando sea necesario. • El equipo del proyecto realiza reuniones cada semestre, para verificar que todos los entregables estén debidamente entregados, documentados y conforme a los requisitos. • En el caso que sea entregables tangibles deben constar en un sitio específico y en el caso que sean intangibles deberán estar la documentación soporte (medios de verificación) en el archivo del proyecto. • El coordinador de control interno podrá realizar

Continúa →

	<p>visitas de rutina, para verificar la documentación y constancia de los entregables.</p> <ul style="list-style-type: none">• El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO	
5.6 Controlar el Alcance	
Descripción:	<p>Proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.</p> <p>El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.</p>
Fase:	Seguimiento y control
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesora de la Temática • Gerente de Programas • Asistente del Proyecto
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Desempeño del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Avance de inversión ○ Entregables • Documentación de Requisitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Marco lógicos
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Matriz marco lógico • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Archivos de proyectos anteriores ○ Métodos y seguimiento que se utilizará
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Variación <ul style="list-style-type: none"> ○ Causa e impacto ○ Acciones correctivas
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones del Desempeño del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejecutado vs planificado ○ Productos planificados vs entregados • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas ○ Causas que lo originaron ○ Correctivos • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente del proyecto recopila información significativa de la ejecución, entrega de productos y medios de verificación. • Realiza informe de monitoreo del avance cada semestre. • El informe es entregado al coordinador del proyecto.

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador convoca a reuniones semestrales para analizar el informe y tomar correctivos en el caso que fuese necesario. • El documento es compartido al asesor correspondiente de la temática. • El asesor realiza sugerencias y comentarios. • El coordinador del proyecto realiza el respectivo informe final con las sugerencias y solicitudes de cambio cuando sea necesario. • El asistente deberá realizar el control cada trimestre, con el fin de verificar el cumplimiento de los correctivos. • El asistente administrativo archiva la documentación.
--	--

PROCESO	
5.6 Controlar el Cronograma	
Descripción:	Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Tiempo
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Asesor de la Temática y/o Gerente de Programas
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Cronograma del Proyecto • Información sobre el Desempeño del Trabajo • Activos de los Procesos de la Organización
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del Desempeño del cronograma. • Análisis de Variación • Software de Gestión de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema PPM • Nivelación de Recursos • Análisis “¿Qué pasa si...?”

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de Adelantos y Retrasos • Compresión del Cronograma • Herramienta de Planificación
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones del Desempeño del Trabajo • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ causas de las variaciones ○ las acciones correctivas • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con proceso “Control de Costos.” Debido a que el modulo PPM nos proporciona información complementaría de los dos procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El asistente del proyecto recopila información significativa, sus avances del cronograma, variaciones, complicaciones y otros, se extrae información del sistema PPM. • Realiza el respectivo informe de monitoreo trimestral, para determinar el estado actual del cronograma. • El documento es entregado al coordinador del proyecto. • El coordinador del proyecto convoca a una reunión <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<p>para analizar los factores que generaron cambios en el cronograma.</p> <ul style="list-style-type: none">• El coordinador elabora un informe gerencial sobre el monitoreo del cronograma y es compartido con el asesor y/o gerente.• Se realiza una reunión conjunta entre el equipo del proyecto y el asesor y/o gerente, para tomar las decisiones pertinentes.• El asesor y/o gerente sugiere y emite comentario sobre el documento.• El coordinador del proyecto realiza el respectivo informe final.• Si este cronograma sufrió cambios se realiza la respectiva solicitud de cambios.• La coordinadora del proyecto gestiona los cambios conforme la retro-alimentación.• El asistente del proyecto documenta los medios de verificación.• El asistente del proyecto deberá realizar el control cada trimestre, con el fin de verificar el cumplimiento de los correctivos.• Si la situación es compleja se realizará el control cada mes con el fin de dar un monitoreo y seguimiento
--	---

<p>PROCESO</p>	<p>adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con estos cambios se actualizará los documentos del proyecto.n.
<p>6.6 Controlar los Costos</p>	
<p>Descripción:</p>	<p>Proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.</p>
<p>Fase:</p>	<p>Seguimiento y control.</p>
<p>Área de conocimiento:</p>	<p>Costos</p>
<p>Participantes del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto. (<u>Responsable Directo</u>) • Asistente del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programas
<p>Áreas Relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
<p>Entradas obligatorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Requisitos de Financiamiento del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ GAD aprobado por el donante ○ PO aprobado en el PPM • Información sobre el Desempeño del Trabajo • Activos de los Procesos de la Organización

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos para la preparación de informes. ○ Según requerimiento del donante
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Costo real • Variación de cronograma • Variación de costos • Proyecciones • Revisiones del Desempeño <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de Variación • Software de Gestión de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema PPM.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones del Desempeño del Trabajo • Proyecciones del Presupuesto • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Lecciones aprendidas ○ Acciones correctivas • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Nota: Este procedimiento se realiza conjuntamente con proceso “Control de Cronograma”, debido a que el modulo PPM nos proporciona información complementaría de los dos procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El asistente del proyecto recopila información

	<p>significativa como el desempeño de los costos, variaciones, complicaciones y otros, se extrae información del sistema PPM.</p> <ul style="list-style-type: none">• Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los fondos en los que se ha incurrido.• Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre costos o utilización de recursos.• Realiza el respectivo informe del presupuesto trimestral, para determinar el estado actual del proyecto, el mismo que es entregado al coordinador del proyecto.• El coordinador del proyecto en base al informe del asistente administrativo, procede a ingresar información al PO LOG módulo del sistema PPM.• La coordinadora convoca a una reunión para analizar la situación. (debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades)• La coordinadora realiza un informe gerencial, y comparte con el asesor y/o gerente.• Se realiza una reunión conjunta entre el equipo del proyecto y la asesoría para tomar las decisiones pertinentes.• El asesor y/o gerente realiza sugerencias y <p>Continúa →</p>
--	--

	<p>comentarios.</p> <ul style="list-style-type: none">• La coordinadora del proyecto realiza el respectivo informe final y notifica a los interesados acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados.• Si estos presupuestos necesitan de cambios urgentes se realiza las respectivas solicitudes de cambios.• La coordinadora del proyecto gestiona acciones para mantener los costos previstos dentro de límites aceptables.• El asistente administrativo archiva la documentación. <p>Nota; Cualquier incremento con respecto al presupuesto solamente es autorizado por el Donante o el gerente.</p>
--	---

PROCESO	
8.3 Realizar el Control de Calidad	
Descripción:	Proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.
Fase:	Seguimiento
Área de conocimiento:	Calidad
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Control Interno • Coordinador Nacional Administrativo • Técnica del Sistema de Programas y proyectos. • Asistente Administrativo del Proyecto.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Control Interno • Administración • Programas (Monitoreo y control)
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Métricas de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Todas las políticas, estándares de protección, género de la organización • Listas de Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Check List de estándares de género, protección. • Mediciones del Desempeño del Trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ el desempeño técnico planificado con respecto al desempeño real
Continúa →	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ el desempeño planificado del cronograma con respecto al desempeño real ○ el desempeño planificado del costo con respecto al desempeño real • Solicitudes de Cambio Aprobadas • Entregables • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ estándares y políticas de calidad • Manual de operaciones FOB
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de Causa y Efecto • Histograma • Diagrama de Pareto • Inspección <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluaciones Intermedias ○ Evaluaciones finales
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Especialmente de las evaluaciones intermedias y finales • Cambios Validados • Entregables Validados • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ La documentación sobre lecciones aprendidas • Solicitudes de Cambio

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
Procedimiento	<p>Para el control y calidad es necesario mencionar que estarían separar por 3 involucrados:</p> <p>Equipo de Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto como responsable asegura la calidad del proyecto. • El equipo del proyecto evalúa, monitorea y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, cada trimestre. • Emite un informe borrador para ser analizado conjuntamente con la asesoría y/o gerente. <p>Control interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El responsable de control interno procede a monitorear la calidad, con el fin de identificar debilidades en la gestión administrativa y las operaciones de proyecto se realiza cada semestre. • Emite un informe borrador para ser analizado conjuntamente con el equipo del proyecto. <p>Área de Monitoreo y control.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El técnico del PPM procede a monitorear la calidad, específicamente los entregables, productos, presupuesto y avances significantes que contiene el PPM, se realiza cada semestre.

	<ul style="list-style-type: none"> • Emite un informe borrador para el equipo.
--	---

PROCESO	
10.3 Control de Comunicaciones	
Descripción:	Proceso de seguimiento y control de las comunicaciones en todo el ciclo de vida del proyecto para garantizar que las necesidades de información de los interesados en el proyecto se cumplen.
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Comunicaciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Gerente de Programas • Coordinador de Alianzas Estratégicas.
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas Estratégicas • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión del proyecto • Comunicaciones del Proyecto • Trabajo de los Datos de Rendimiento • Activos de los Procesos de Organización
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones
	Continúa →

Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de cambio • Actualizaciones del plan de gestión de proyectos • Actualización de documentos. • Activos de la organización cambios de proceso
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto realiza un monitoreo trimestral de las comunicaciones internas y externas del proyecto. • El coordinador de alianzas estratégicas realiza un seguimiento apropiado, para medir la efectividad de la comunicación externa e interna emprendidas y verificar si los canales utilizados son los más apropiados. • El equipo del proyecto realiza una retro-alimentación de si mismo, con el propósito de identificar posibles complicaciones y poder sugerir corrección si fuese necesario. • El coordinador del proyecto realiza un informe gerencial donde se visualizará los nuevos acuerdos y correctivos a ser aplicados. • El asistente administrativo archiva los diferentes documentos.

PROCESO	
11.6 Monitorear y Controlar el riesgo.	
Descripción:	Proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto
Fase:	Seguimiento y Control
Área de conocimiento:	Riesgos
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asesor de la Temática • Técnicos del Proyecto • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidad de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Desempeño del Trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Estado de los Entregables ○ Avance del Cronograma ○ Costos Incurridos
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Re-evaluación de los Riesgos

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Variación y de Tendencias <ul style="list-style-type: none"> ○ Monitorear el desempeño global del proyecto • Análisis de Reserva • Reuniones sobre el Estado del Proyecto
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Registro de Riesgos • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualizaciones al registro de supuestos
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con el equipo del proyecto planifica reuniones trimestrales para monitorear los riesgos. • El coordinador y el asistente del proyecto presentan al equipo de trabajo un informe de monitoreo de los riesgos. • El equipo del proyecto realiza un análisis personalizado de cada uno de los riesgos identificados. (variación, tendencia) • El equipo del proyecto identifica nuevos riesgos y realiza la revaloración de los riesgos actuales, también puede cerrar los riesgos obsoletos. <p style="text-align: right;">Continúa →</p>

	<ul style="list-style-type: none">• La coordinadora del proyecto realiza los respectivos informes conjuntamente con el asistente del proyecto.• El asistente del proyecto entrega el documento final a todos los miembros del equipo.• Este documento informe es compartido con el asesor correspondiente de la temática.• El asesor realiza una reunión conjunta entre el equipo del proyecto, para tomar decisiones que sean de mayor impacto.• La coordinadora del proyecto realiza el respectivo informe final e informa a todos los miembros del equipo que cada uno tiene la responsabilidad de gestionar el riesgo asignado.• El asistente del proyecto documenta los medios de verificación.• El asistente y coordinadora del proyecto tienen la responsabilidad de realizar el monitoreo de los riesgos mínimo cada trimestre. Si la situación es compleja se realizará cada mes con el fin de dar un monitoreo y seguimiento adecuado.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos, y también tiene la responsabilidad de ir monitoreando los acuerdos.
--	---

PROCESO	
12.3 Control de Adquisiciones	
Descripción:	<p>Es el proceso que consiste en gestión de las relaciones de adquisiciones, supervisar el cumplimiento del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.</p> <p>La principal ventaja de este proceso es que asegura que tanto el vendedor y el comprador cumple con los requisitos de contratación de acuerdo con los términos.</p>
Fase:	Control
Área de conocimiento:	Adquisiciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de la Adquisición • Plan para la Dirección del Proyecto • Contrato
	Continúa →

	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Desempeño • Solicitudes de Cambio Aprobadas • Información sobre el Desempeño del Trabajo
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control de Cambios del Contrato • Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones • Inspecciones y Auditorías • Informes de Desempeño • Sistemas de Pago • Administración de Reclamaciones • Sistema de Gestión de Registros
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la Adquisición • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto conjuntamente con el equipo planifican reuniones trimestrales para monitorear el cumplimiento de las obligaciones contraídas. • El equipo del proyecto realiza una evaluación de los productos o bienes al momento de su entrega con el fin de controlar la calidad y aprobar el pago respectivo. • El coordinador y el asistente del proyecto presentan al

Continúa →

	<p>equipo un informe de monitoreo de los avances y cumplimiento de las obligaciones de las dos partes.</p> <ul style="list-style-type: none">• El equipo del proyecto realiza análisis de incumplimiento o desfases de los acuerdos.• El equipo del proyecto realiza una autoevaluación del cumplimiento los diferentes procedimientos propios de la organización.• El equipo del proyecto toma algunas decisiones frente a las complicaciones detectadas en el monitoreo.• El coordinador del proyecto realiza un documento final, que es entregado a todos los miembros del equipo y la coordinadora administrativa.• Se realiza una reunión conjunta entre el equipo del proyecto y los proveedores para tomar las decisiones en el caso que hubiese algún problema.• El coordinador del proyecto realiza el respectivo informe final.• El asistente del proyecto documenta los medios de verificación.• El asistente y coordinador deberá realizar el monitoreo mínimo cada trimestre.• Si la situación es compleja, el monitoreo se lo realizará cada mes y así evitar problemas futuros.• El asistente administrativo archiva los diferentes
--	---

PROCESO	documentos, y también tiene la responsabilidad de ir monitoreando los acuerdos.
13.4 Controlar el Compromiso de los interesados	
Descripción:	<p>Es el proceso de seguimiento del proyecto, generar relaciones con los interesados, estrategias y los planes de participación de los interesados.</p> <p>La principal ventaja de este proceso es que va a mantener o aumentar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de interesados.</p>
Fase:	Ejecución
Área de conocimiento:	Interesados
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Facilitadores Comunitarios
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del proyecto • Registro emisión. • Documentos del proyecto
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de expertos • Reuniones
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Información de rendimiento en el trabajo.

Continúa →

	<ul style="list-style-type: none">• Solicitudes de Cambio• Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto• Documentos de proyectos actualizaciones• Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none">• El equipo realiza reuniones trimestrales para monitorear las relaciones existentes con los interesados.• El coordinador del proyecto realiza un informe del involucramiento y compromiso de los interesados• El equipo del proyecto analiza el informe, para determinar acciones preventivas o correctivas si fuese necesario.• El equipo realiza una reunión semestral con los interesados, para socializar las nuevas acciones tanto preventivas como correctivas.• El coordinador y los técnicos del proyecto, deben mantener una adecuada comunicación con los interesados, durante la ejecución del proyecto.• El coordinador realizar un informe final.• El asistente administrativo archiva los diferentes documentos

Grupo de Procesos de Cierre.

PROCESO	
4.6 Cerrar Proyecto o Fase	
Descripción:	Consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
Fase:	Cierre
Área de conocimiento:	Integración
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto • Técnico del Proyecto • Asistente Administrativo • Técnico del PPM • Gerente de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Programas • Unidades de Programa
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Entregables Aceptados • Activos de los Procesos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Auditorias ○ Evaluaciones ○ Documentación del proyecto
Continúa →	

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas, para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo. • El coordinador con el apoyo del asistente administrativo deben verificar que todos los documentos físicos se encuentren en un solo sitio de la organización. • El coordinador con el apoyo del asistente administrativo debe verificar que todos los entregables estén cumplidos. • El coordinador y técnico deben ingresar la información de cierre al sistema PPM. • El técnico del PPM debe revisar la información ingresada al PPM y emitir su aprobación. • La coordinadora del proyecto debe realizar un informe final ejecutivo del proyecto. • El asistente administrativo archiva la documentación.

PROCESO	
12.4 Cerrar las Adquisiciones	
Descripción:	Es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.
Fase:	Cierre
Área de conocimiento:	Adquisiciones
Participantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Proyecto • Asistente del Proyecto • Técnicos del Proyecto • Coordinador Administrativo de la Unidad de Programa
Áreas Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Unidad de Programa • Área de Programas
Entradas obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Documentación de la Adquisición
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de la Adquisición • Acuerdos Negociados • Sistema de Gestión de Registros
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones Cerradas • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
	Continúa →

Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto revisará la documentación soporte de todos los bienes y servicios que hayan sido entregados a conformidad. • En el caso que existan reclamaciones no resueltas se dejará a cargo de la coordinadora administrativa de la organización. • El coordinador del proyecto debe verificar todos los documentos físicos de las adquisiciones se encuentren en un solo sitio de la organización. • La coordinadora del proyecto debe realizar un informe final ejecutivo de las adquisiciones.
---------------	--

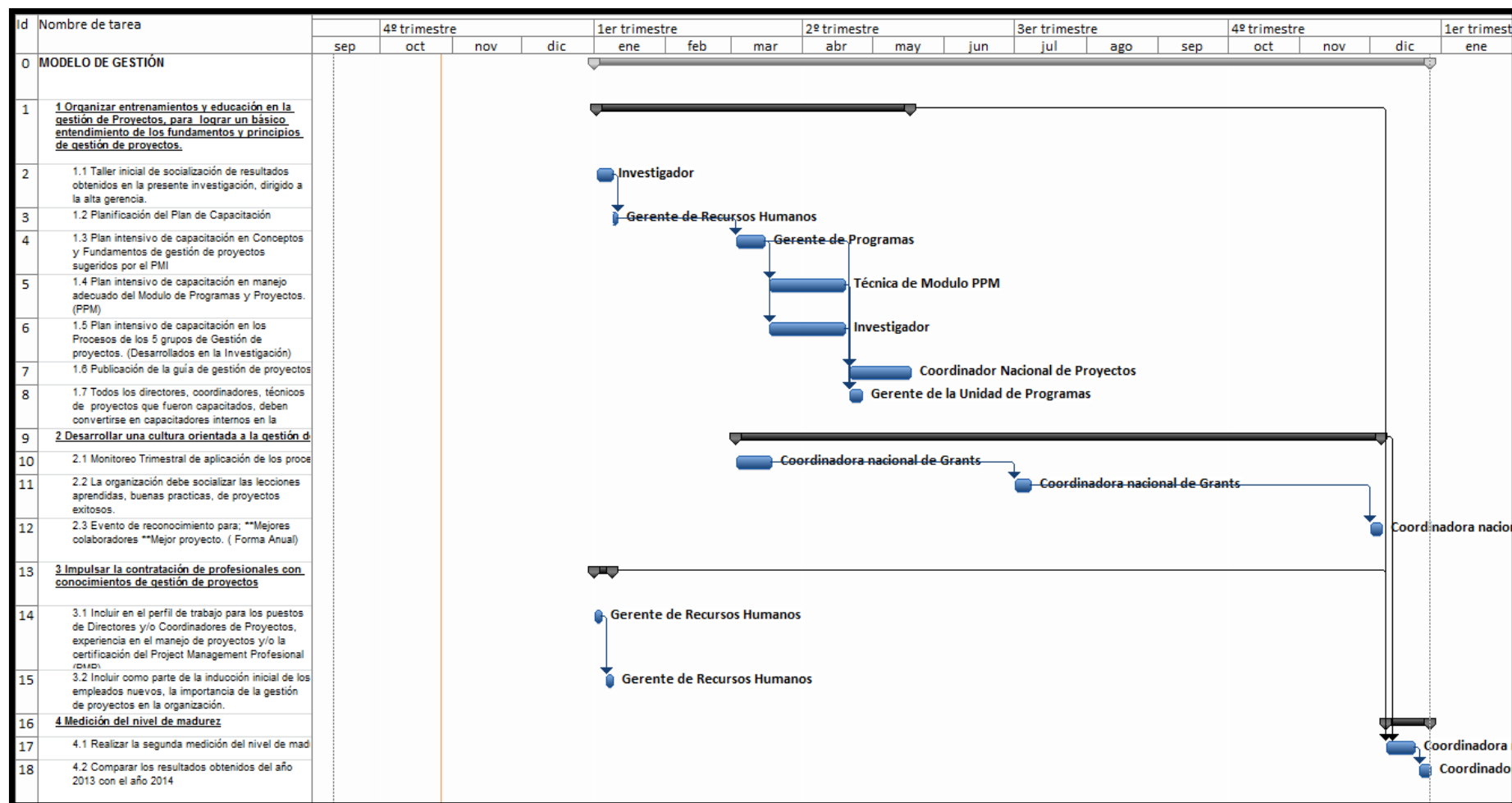
Plan de acción para la implementación del modelo de gestión de proyectos.

El objetivo principal del plan de acción, “Implementar el modelo de gestión de proyectos en Plan Internacional, mediante acciones estratégicas para aumentar la probabilidad de éxito del mismo”.

Para alcanzar los niveles de madurez deseados es necesario vencer algunos obstáculos típicos, implementar cambios organizacionales y establecer un conjunto de acciones claves. Por lo que el plan de acción, esta estructura para alcanzar el nivel 1 y el nivel 2.

A continuación se desarrolla la tabla 29, que utiliza un formato propio de la organización, está basada bajo algunas directrices del marco lógico, por lo que estratégicamente se adopto el mismo formato y así garantizar un entendimiento por parte del personal de Plan Internacional al final del plan de acción se realiza una explicación del porqué de esa estructura.

Diagrama de Gantt. Modelo de Gestión



Explicación del Plan de Ejecución.

El contenido del plan se ha desarrollado de la siguiente manera:

1.- Se plantea el objetivo que constituye una proyección a futuro y lo que se espera lograr, este objetivo es “Implementar el modelo de gestión de proyectos en Plan Internacional, mediante acciones estratégicas para aumentar la probabilidad de éxito del mismo.”

2.- Se establece actividades macros y sub-actividades, que se plantean para utilizar los recursos recibidos (financieros, humanos, técnicos, materiales) a fin de producir resultados. En este caso para presupuestar las actividades se toma en cuenta el criterio del asistente administrativo-contable. También se plantea la utilización de algunos recursos propios de la organización como son; personal calificado de la organización, recursos materiales, infraestructura instalada, tecnología, material de oficina y otros, esto ayuda a disminuir el total del presupuesto.

3.- Cada acción programática tiene una columna denominada *Nivel y **Subnivel que se originan del modelo PMMM, al asignar un nivel X a cada acción programática, significa que la acción esta contribuyendo a incrementar el nivel de madurez asignado.

4.- El plan de acción contienen 4 actividades macros que ayudan a la organización a incrementar paulatinamente e nivel de madurez, las mismas son enunciadas a continuación:

- Organizar entrenamientos y educación en la gestión de Proyectos, para lograr un básico entendimiento de los fundamentos y principios de gestión de proyectos.
- Esta actividad surge gracias al resultado que se obtuvo con la aplicación del modelo PMMM de Harold Kerzner, donde se concluye

que la organización tiene desconocimiento de los conceptos, fundamentos básicos de la gestión de proyectos y que no posee procesos definidos. Por tal razón es necesario que los miembros de la organización se capaciten en temas de: conceptos-fundamentos de gestión de proyectos, manejo adecuado del modulo PPM, procesos del ciclo de proyectos, todo esto con el fin de que la organización incremente paulatinamente el nivel de madurez.

- Impulsar la contratación de profesionales con conocimientos de gestión de proyectos.

Esta actividad es importante, ya que los proyectos tendrán como líderes a personas que ya tiene un grado de conocimiento y experiencia de gestión de proyectos, incluso estos líderes podrán transmitir su conocimiento al equipo del proyecto lo que ocasionará que los proyectos sean llevados mas adecuadamente, ocasionando así que se mantenga o incremente el nivel de madurez de la organización.

- Desarrollar una cultura orientada a la gestión de proyectos establecida

El poder implementar una cultura de gestión de proyectos a través de acciones que motiven al personal a sentirse a gusto en su trabajo, ayudará a que los equipos de trabajo sean más productivos.

- Medición del nivel de madurez

Es fundamental que la organización al fin del año calendario 2014 realice una nueva medición del nivel de madurez con el fin de comparar sus avances en gestión de proyectos, y así se pueda dar una retroalimentación objetiva y con fundamentos. Esto ayudará a tomar decisiones frente a la situación actual.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La organización tiene deficiencias en el conocimiento de fundamentos y principios básicos de gestión de proyectos, causando que esta se ubique en el nivel 1 denominado “lenguaje común” del modelo PMMM de Harold Kerzner

La organización no aplica procesos claros y estructurados en su ciclo de proyectos, específicamente en el grupo de proceso denominado diseño-planificación, donde los pocos procesos aplicados no guardan relación entre ellos.

Se diseñó la propuesta del modelo de gestión de proyectos considerando los procesos que sugiere el PMI, que contempla en forma integral las acciones estratégicas y coadyuva a la gestión de proyectos de la organización lo que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas, para lograr el objetivo estratégico de la Organización.

Recomendaciones

Se recomienda adoptar y aplicar las guías: Gestión de proyectos para profesionales de desarrollo social y el PMBoK que fueron analizadas, las mismas que deben ser supervisadas con el plan de acción propuesto, esto ayudará a crear una cultura de proyectos dentro de la organización e introducir un lenguaje común, principios básicos en la gestión de proyectos que permita lograr y asegurar que el trabajo sea en un ambiente proyectado.

Se recomienda que se apliquen los 46 procesos estructurados para el ciclo de proyectos que están desarrollados en la presente investigación, lo que conllevará a optimizar recursos y tener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Se recomienda que exista el apoyo incondicional de la alta gerencia para que se aplique en forma adecuada y eficiente el plan de acción y se vaya monitoreando y corrigiendo durante la marcha cualquier alteración que pudiera existir.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre Ramón, B. B. (s.f.). El enfoque de marco lógico como de punto de partida de investigación de operaciones en proyectos del mundo real, (pág. 5). Mexico.

Arnanz, J. G. (24 de Abril de 2012). *Análisis ISO 21500*. Obtenido de Análisis ISO 21500: <http://grupoiso21500.blogspot.com/2012/04/iso-21500-pmbok-e-iso-10006.html>

Batista, I. (1994). La sociedad civil en las luchas históricas de la resistencia. *Revista Cristianismo y Sociedad*, 30.

BIAGOSCH, F. (2004). En F. BIAGOSCH, *Organizaciones no gubernamentales* (págs. 43-44,75-76). Buenos Aires: Ad-Hoc.

Calidad, A. E. (5 de Noviembre de 2013). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>

Dante Guerrero, A. C. (2011). En A. C. Dante GUerrero, Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de dirección de proyectos (pág. 422). HUESCA.

Deming, E. (1 de Julio de 2013). *La calidad como Filosofía de Gestión*. Obtenido de <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>

ECUADOR. (2002). En ECUADOR, Reglamento para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucr (pág. 6). Quito.

ECUADOR. (2008). Constitución Nacional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 339. En ECUADOR. Quito.

Espinoza, C. B. (2001). En C. B. Espinoza, *Las ONGs y el modelo neoliberal* (pág. 19). Quito: Abya Yala.

Eveline Herfkens, M. B. (2008). En M. B. Eveline Herfkens, *Mejor ayuda una condición necesaria para el desarrollo* (pág. 8). España: Maribel Vázquez.

Gómez, K. (2006). En K. Gómez, Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en la unidad objeto de estudio de CVG Venalum (pág. 24). Puerto Ordaz.

González, P. V. (2007). En P. V. González, Metodologías de gestión de proyectos, alcance, impacto y tendencias (pág. 16). Primavera.

Lahera, E. (2004). Gestión Pública. En E. Lahera, *Capital institucional y desarrollo productivo* (pág. 10). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

O'Donnel, G. (1992). Delegation Democracy. En G. O'Donnel, *The Helen Kellogg Institute for International Studies* (pág. 172). DAME.

PLAN, I. (2008). En P. Internacional, Guía de Lineamientos Básicos del Sistema de rendición de cuentas y aprendizaje programático (pág. 10). Quito.

PlanInternacional. (2013). Agenda PPlan Internacional. *Agenda PPlan Internacional*, No aplica.

PM4NGOS. (2012). PM4NGOS. En PM4NGOS, Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (pág. 120).

PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. En P. M. Institute, *PMBOK* (pág. 391). Pennsylvania.

PMI. (20 de Enero de 2013). <http://www.pmi.uni.edu.pe>. Obtenido de <http://www.pmi.uni.edu.pe>: <http://www.pmi.uni.edu.pe>

Reilly, C. A. (1994). Nuevas Políticas urbanas. En F. Interamericana, *Las ONGs y los gobiernos municipales en la democratización latinoamericana* (pág. 294). Virginia.

Roberto Hernández, C. F. (1997). En C. F. Roberto Hernández, *Metodología de la Investigación*. (pág. Cp 9.Pg 70). Colombia: Colombia.

Rodriguez, P. A. (2007). En P. A. Rodriguez, Propuesta de la implementación de una oficina de proyectos para la urbanización la laguna S.A (pág. 38). San Jose. Costa Rica.

SETECI. (2010). En SETECI, *Informe de actividades de ONG extranjeras* (pág. 6). Quito: Edgar Jacome.

SETECI. (2010). En SETECI, *Informes de actividades ONG extranjeras* (pág. 17). Quito: Edgar Jacome.

SETECI. (2010). Informe de actividades ONG. En SETECI, *Informe de actividades ONG* (pág. 6). Quito: Edgar Jacome.

Skulmoski. (2001). En Skulmoski, *Estado de la Administración de Proyectos* (pág. 14).

ANEXOS

ANEXO 1