

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
Vicerrectoría Académica
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas



“Proyecto Final de Maestría para optar por el Título de”
Magister en Dirección de Proyectos

Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG
Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Sustentantes:

Braulio Gerez (2018-5625)

Elías Ramos (2018-5633)

Manuel Matos (2010-6821)

Asesor: José Sánchez

Santo Domingo

Marzo, 2020

TABLA DE CONTENIDO

1.RESUMEN EJECUTIVO	6
2.OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO	10
3.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
4. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO	12
4.1. ANTECEDENTES	12
4.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	14
4.3. INTERÉS EN EL TEMA PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO..	15
4.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO	16
5. FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL.....	17
5.1. BASE CONTEXTUAL.....	17
5.2. BASE CONCEPTUAL	17
6. CONTEXTO ESTRATÉGICO	20
7.INFORMACIÓN INICIAL DEL PROYECTO.....	31
7.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECT.....	32
7.2. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	32
8.PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK.....	44
8.1. ENUNCIADO DEL ALCANCE	46
8.1.1. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	46
8.1.2. DICCIONARIO DE LA EDT.....	51
8.2. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS.....	52
8.3. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	59
8.4. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	60
8.5. PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	62
8.6. PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	67
8.7. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	71
8.8. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS.....	76
8.9. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	79
8.10. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	81
9.INFORMACIÓN DE EJECUCIÓN, MONITOREO Y CONTROL	100
9.1. INFORMES DE ESTADO.....	100
9.2. MINUTAS DE REUNIONES.....	103
9.3. SOLICITUDES DE CAMBIO.....	111
9.4. LECCIONES APRENDIDAS.....	113
10.DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO	115

10.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIOS O RESULTADOS DEL PROYECTO	115
10.1.1 TIPO DE PMO	115
10.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA PMO	126
10.1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PMO.....	127
10.2.ENTREGABLES APLICABLES A LA TIPOLOGÍA DE PROYECTO Y NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO DEL PROYECTO	128
10.2.1. DOCUMENTO DE PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE LA PMO	130
10.2.2. MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA PMO.....	131
10.2.3. PLANTILLAS PARA DOCUMENTOS DE LOS GRUPOS DE PROCESOS CORRESPONDIENTES DEL PMBOK Y LISTADO DE SOFTWARES PARA GESTIÓN DE PROYECTOS	144
10.2.4. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIEMIENTOS DE LA PMO-OFICINA DE PROYECTOS -PMO.....	217
10.2.5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA PMO SEGÚN EL PMBOK	242
10.3. RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS.....	243
10.4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR: JUSTIFICACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS.....	248
10.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTO ESTIMADO	245
11. ASPECTOS LEGALES, ÉTICOS, SOCIALES y AMBIENTALES	250
11.1. ASPECTOS LEGALES	253
11.2. ASPECTOS ÉTICOS	253
11.3. ASPECTOS SOCIALES	254
12. FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO	255
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	256
14. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS	258
15. ANEXOS	260

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de las áreas de conocimiento de alcance y riesgos del cuestionario del nivel 1. Lenguaje común del pmmm aplicado en CVC, 2020	116
Gráfico 2. Resultados de las áreas de recursos humanos, comunicaciones, costos, procura y tiempo del cuestionario del nivel 1. Lenguaje común del pmmm aplicado en CVC, 2020.....	117
Gráfico 3. Resultados del cuestionario del nivel 3. Metodología única del pmmm aplicado en CVC, 2020	120
Gráfico 4. Valor promedio del benchmarking cualitativo fruto de la aplicación del cuestionario del nivel 4. Benchmarking en CVC, 2020.....	120
Gráfico 5. Valor promedio del benchmarking cuantitativo fruto de la aplicación del cuestionario del nivel 4. Benchmarking en CVC, 2020.....	121
Gráfico 6. Resultados del cuestionario del nivel 5. Mejoramiento continuo aplicado en CVC, 2020	124

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la coalición de comunidades vulnerables del caribe, 2019-2024.	16
Ilustración 2. Grupos de procesos de la dirección de proyectos, por áreas de conocimiento, según la guía del pmbok 6ta. Ed. (2017).....	20
Ilustración 3. Fases para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) según Alejandro Pérez, PMP.....	24
Ilustración 4. Fases para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en CVC.	25
Ilustración 5. Estructura de desglose de trabajo (EDT) para el proyecto de diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la ONG CVC, 2020.....	51
Ilustración 6 estructura de gestión de recursos.....	80
Ilustración 7. Organigrama general de la oficina de gestión de proyectos (PMO) de CVC, 2020	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de las metodologías de dirección de proyectos investigadas para el diseño de una estructura de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en CVC, 2019	23
Tabla 2. Análisis Foda de CVC, 2019.	27
Tabla 3. Lecciones aprendidas en la gestión del proyecto con sus soluciones propuestas, 2020	115
Tabla 4. Beneficios de la PMO de control ante las necesidades y realidad de CVC, 2020.....	125
Tabla 5. Entregables aplicables a la oficina de gestión de proyectos (PMO) a ser diseñada para CVC, 2020	129
Tabla 7. Índice de plantillas para gestión de proyectos por grupos de procesos según la guía del pmbok 6ta ed. (2017) propuestas para la oficina de gestión de proyectos (PMO) de CVC	146
Tabla 8. Presupuesto estimado de los costos para el diseño de la PMO y puesta en marcha (año 0) y su implementación (año 1), 2020.....	248

1. RESUMEN EJECUTIVO

Las Organizaciones No Gubernamentales- ONG realizan un trabajo fundamental en el desarrollo diario de las sociedades, influyendo en áreas como la salud, la seguridad, la alimentación, la educación, el trabajo entre otras. Los cuales se realizan a través de la gestión de proyectos o programas diseñados para dar respuestas a estas necesidades.

Sin embargo, por asunto de presupuesto muchas ONG no cuentan con una oficina de dirección de proyectos, gestión de portafolios o programas, que les permita ser competitiva antes los desafíos y exigencias que presentan los donantes y los organismos de Cooperación.

Los Organismos de Cooperación y donantes se han vuelto cada día más exigentes elevando los criterios de aceptación de las propuestas de proyectos, favoreciendo aquellas que demuestren gestionar de manera óptima los recursos financieros y los resultados, así como la sostenibilidad de los proyectos. Hoy en día están siendo más exigente en el uso adecuado de las metodologías de la dirección de proyectos con el fin de un mayor cumplimiento de sus requerimientos y restricciones en tiempo, alcance, costo y calidad que permitan una mejor proyección de los resultados y de los indicadores, así como la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiaria.

Es por lo cual hemos considerado a la Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC la cual es una coalición de líderes comunitarios y agencias no gubernamentales que son defensores y proveedores de servicios, que trabajan con y en nombre de las poblaciones caribeñas que son especialmente vulnerables a la infección por VIH o que a menudo se olvidan en el acceso a programas de tratamiento y atención médica.

La misma tiene como misión movilizar la voz, la visibilidad y la participación de los diversos grupos para impactar la respuesta regional al VIH y crear un entorno propicio para poner fin a las condiciones y consecuencias de la marginación.

Las principales áreas de trabajo de CVC son:

- Fortalecer la capacidad de las poblaciones vulnerables para actuar en su propio nombre.
- Generar un entorno propicio para apoyar los derechos humanos y mejorar la calidad de vida de las poblaciones vulnerables.
- Abogar y facilitar el desarrollo de infraestructura para apoyar la gestión del VIH cultural y contextualmente apropiada y accesible para las poblaciones vulnerables.
- Desarrollar y apoyar programas y modelos de prevención culturalmente apropiados dirigidos a poblaciones vulnerables.
- Establecer alianzas estratégicas basadas en la confianza.
- Monitorear y evaluar el impacto de los proyectos y programas en las poblaciones vulnerables.

CVC cuenta con una membresía de 60 organizaciones de 15 países del Caribe maneja un presupuesto de estimado de USD\$ 2,450,000.00 dividido en tres grandes programas y 12 proyectos en la región.

En este momento CVC gestiona sus proyectos por la destreza y conocimiento de los técnicos coordinadores y gerente de programas/proyectos, en la cual solo se limitan a los formatos que proveen los donantes, sin embargo ese personal no cuenta con herramientas que permitan reportar el avance y estado de los proyectos en ejecución; ni herramientas o plantillas que colaboren con la documentación de la información propia de los mismos proyectos, identificación de los riesgos y su forma de mitigarlos, así como las lecciones aprendidas para evitar que en futuros proyectos no se vuelvan a cometer los mismos errores , así como documentar las buenas prácticas.

Por tal razón hemos decidido enfocar nuestro proyecto final en el Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) De Control (dado los resultados de los niveles de madurez) para CVC, con el objetivo de mejorar los procesos de gestión de programas y proyectos que puedan cumplir con los criterios de aceptación de proyectos por parte de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional.

El presupuesto estimado de los costos para el Diseño de la PMO y Puesta en Marcha (Año 0) y su Implementación (Año 1), es US\$ 82,950.00 diseño de la PMO y US\$ 133,000.00 para el proceso de implementación de un año, para un total de US\$ 215,950.00. Este monto equivale al 7% por ciento de costos indirectos de unos de los proyectos que CVC está implementando en este momento y que puede usar del presupuesto de asistencia técnica.

La inversión en la PMO puede ser recuperada en el siguiente año, reduciendo el margen de errores en la gestión de los proyectos en 90%, reducción costo y mejorando la documentación sin necesitar personal externo. la misma le puede representar ahorro de dinero y eficiencia en el desarrollo de los proyectos.

Inicialmente estamos considerando la guía del PMBOK (PMI) como guía para el diseño de la PMO adaptando las mejores prácticas y plantilla que la misma provee, sin embargo, el área del trabajo social y organismo de cooperación prevalece la metodología del Marco lógico, por lo cual estableceremos una comparación de diferentes metodologías para establecer la pueda ajustarse a CVC y responda las necesidades.

En cuanto a la gestión del proyecto, se presenta primero la descripción, justificación, antecedentes y demás aspectos generales del proyecto, como las bases contextual y conceptual y el contexto estratégico de la empresa, y los documentos de los grupos de proceso de Inicio (Acta de Constitución, Matriz de Interesados), Planificación (Plan de Dirección del Proyecto), Ejecución (Entregables de Proyectos), Monitoreo y Control (Minutas, Informes de Estado, Lecciones Aprendidas, Control de Cambio) y Cierre (Informe de Cierre).

En cuanto a la gestión del producto, se presentan los cinco grandes entregables de la PMO:

- Documento de Propuesta de la Estructura de la PMO

Para proponer la estructura de la PMO, realizamos un análisis de madurez basándonos en los cuestionarios del Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner (2002). En base a los resultados, diseñamos una PMO De Control, la cual no solamente daría soporte por medio de plantillas para gestión de proyectos, sino también por medio de un monitoreo y control cercano de todos los proyectos de CVC.

Este documento contiene una Misión, Visión y Valores, así como un objetivo general, y objetivos específicos e indicadores de desempeño.

- Manual de Cargos y Funciones de la PMO

Elaboramos un manual que contiene los perfiles de los cargos y funciones respectivas del personal de CVC, con los conocimientos y requerimientos requeridos de cada uno, así como su posición jerárquica en la PMO.

- Plantillas para los documentos de los grupos de procesos correspondientes del PMBOK.

Listado de plantillas para gestión de proyectos según los requerimientos de la PMO.

- Políticas y Procedimientos

Compendio de políticas y procedimientos que normarán el accionar de la PMO, marcando sus funciones y poderes atribuidos.

- Programa de Capacitación sobre la estructura de la PMO de acuerdo con el PMBOK.

Elaboramos un programa de capacitación a ser implementado a los recursos que integren la PMO, abarcando los conocimientos y buenas prácticas del PMBOK, así como aspectos de la metodología del Enfoque del Marco Lógico (EML).

Finalmente, el documento termina con una serie de conclusiones y recomendaciones que deben tomarse en cuenta a la hora de diseñar una PMO y de gestionar un proyecto, basadas especialmente en lecciones aprendidas por profesionales que quieren profundizar plenamente sus conocimientos y buenas prácticas en la gestión de estos.

2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

Usar las experiencias adquiridas en la Maestría en Dirección de Proyectos, a través del diseño de una propuesta de PMO para la organización CVC, presentando de una forma ordenada los entregables de la gestión del proyecto y del producto, permitiendo así que el estudiante pueda alinear sus conocimientos en las buenas prácticas del PMBOK con la guía de la universidad en cuanto a la elaboración de un proyecto final, para así adquirir el título de Magíster en Dirección de Proyectos.

Este documento es orientativo y educativo, por lo que la implementación de la propuesta es decisión de la organización de CVC y los costos que estos implique.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son esenciales en el desarrollo diario de las sociedades. Muchas de ellas realizan un trabajo sumamente técnico gestionando proyectos a nivel más macro y a gran escala, sin embargo, por asuntos de presupuesto, muchas de ellas no cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), gestión de portafolios o programas, ni para el diseño y menos para ejecución, limitándose a la implementación de los proyectos de acuerdo con los pliegos presentados por el donante, sin poder alinear los proyectos con sus estrategias organizacionales, así como no contar con procesos estandarizados que les permita economizar tiempo y dinero en la ejecución de los mismos, o documentar las buenas prácticas de los procesos de implementación.

Ejemplo de esta situación lo es la Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe CVC, <https://www.cvccoalition.org/>, la cual es una ONG que brinda acompañamiento y asistencia técnica a nivel de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), así como a instancias de gobierno en las mejoras de sus políticas públicas, empero, la misma aun teniendo dos oficinas (una en Jamaica y la otra en la República Dominicana) y presencia en más de 20 países del Caribe, no cuenta con una PMO debidamente conformada.

Debido a la ausencia de una PMO, CVC ha identificado áreas de mejora en el manejo de proyectos, principalmente, en la manera empírica en que éstos se gestionan, según la experiencia y las preferencias del responsable, sin seguirse una guía que se encuentre estandarizado, lo que se refleja como más costos, procesos y además proyectos no exitosos. Es por esto por lo que CVC ha considerado la importancia de tener en su estructura organizacional una unidad de proyectos que responda las necesidades de sus operaciones.

Por tal razón vamos a enfocar nuestro trabajo de proyecto final en la estructuración de una unidad de proyectos o PMO que responda las necesidades de CVC.

4. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO

4.1. ANTECEDENTES

La República Dominicana cuenta con la Ley 122-05, que promueve y regula a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL), y a su vez con el Reglamento 40-08 para la aplicación de dicha ley.

La incorporación legal de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en la República Dominicana se hace a través de la Procuraduría General de la República (PGR), la cual delega y vela por el cumplimiento de dicha ley y juntamente con el Departamento Nacional de Asociaciones Sin Fines de Lucro, organismo que inspecciona el marco legal y sus correspondientes procesos.

El importante crecimiento que tienen las ONG y su aporte al desarrollo económico ha conllevado a que sean llamadas el Tercer Sector productivo de un país, esto para no clasificarla entre el sector privado y público. Dado a esa representación en la economía las mismas deben regirse por las regulaciones económicas del país donde se encuentran radica, para una gestión adecuada y correcta de los proyectos, en la República Dominicanas deben cumplir con Ley 155-17 contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como el código Tributario de la República Dominicana, La ley de la Seguridad Social 87-01. Entre otras.

Es vital que las ONG desarrollen los informes que contribuyan al monitoreo, seguimiento y evaluación de sus planes y proyectos, aspecto que ayudaría con su fortalecimiento institucional, así como la rendición de cuentas, y esto es posible con una debida dirección de proyecto que permita la reducción de riesgos y un mejor uso de los recursos para obtener buenos resultados costo-beneficios.

Para la dirección de proyecto existen múltiples metodologías, sin embargo, la más usada por estas entidades es El Enfoque del Marco Lógico (EML), el cual es una guía de gestión que

mejora la planificación, desarrollo y evaluación de proyectos. Creado inicialmente para las áreas de la ingeniería y manejo de negocios, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) lo introdujo en el área de la Cooperación Internacional para el Desarrollo a finales de los años 60. Luego, la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GTZ) se encargó de llevarla a Europa y ponerla en práctica. A ella le siguieron prácticamente la totalidad de agencias públicas europeas y muchas otras del resto del mundo.

Según un Estudio Comparativo PMBOK con Marco Lógico-PMI capítulo España, se encontró que: no todas las ONG conocen el Project Management Institute (PMI), no se suele usar la guía del PMBOK, la matriz del proyecto no suele sufrir cambios, no hay un patrón definido que contribuya a incorporar la guía del PMBOK a su día a día, y que el seguimiento de proyectos es muy espaciado en el tiempo. (MarcadorDePosición1)

El crecimiento en el aporte en la mejora de las direcciones de proyectos es tal que el **PMI** ha creado dos iniciativas: una llamada “Project Managers for Development” (PMD), orientada a ayudar a desarrollar buenas prácticas en dirección de proyectos en las ONGs, de forma que éstas obtengan una mejora en el resultado de sus operaciones y un mayor beneficio para las personas objetivo y la sociedad en general, adaptándose a las necesidades de cada organización en particular, con un proceso de consultoría previo para conocer sus necesidades y valorar si pueden aportar un valor real alineado con la estrategia de la ONG, respetando sus prioridades y estableciendo indicadores de eficacia de nuestra acción para su evaluación posterior; la otra iniciativa es La Fundación de Educación del PMI (PMIEF), fundada en 1990 por el PMI. La Fundación acogió el lema “Fomentando el futuro de la dirección de proyectos” para mostrar su compromiso con avanzar el conocimiento y el uso de los conceptos y de la teoría de la dirección de proyectos por la sociedad. El objetivo de la Fundación es incentivar el avance económico, educativo, cultural y social a través de la aplicación, del desarrollo, y de la promoción de los conceptos, teorías, y destrezas para la vida en la dirección de proyectos.

Por tal razón entendemos que la situación que presenta CVC de mejorar la implementación de sus proyectos con una PMO encaja dentro del Modelo de Madurez en Dirección de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner (2002), basándonos en que CVC ya tiene un proceso iniciado y lo que requiere es un apoyo en la determinación de la estructura adecuada y estandarizar los procesos y documentos. Este es el apoyo que deseamos presentar en este trabajo final.

4.1.1. Realidad actual de CVC.

CVC está en proceso de reestructuración debido a su crecimiento como organización y su nivel de competitividad, estando a la vanguardia de las exigencias de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo, quienes cada día exigen más expertos técnicos de las organizaciones, para obtener mejores resultados y reducir los costos.

“Se hace inclusión tanto de las agencias bilaterales de cooperación internacional, como de los organismos multilaterales financieros y no financieros”.

Para estos fines, CVC contactó un consultor externo para el diseño del plan estratégico 2019-2024, con la finalidad de diseñar las estrategias que permitan el abordaje en las siguientes áreas: Abogacía, Fortalecimiento Institucional, Creación de Alianzas, Movilización Social y Construcción de Capacidades para grupos vulnerables. Para esto se realizó dos encuentros con el personal de CVC y presentó un primer borrador en el cual propone el diseño de una PMO en diferentes fases en un período de 4 años.

Sin embargo, dicho documento presentado no ha sido nada útil porque no representa las necesidades reales para el tipo de organización que es CVC, teniendo que recurrirse a otro experto para que presentara una nueva propuesta.

4.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo se han vuelto más exigentes y han elevado los criterios de aceptación de las propuestas de proyectos, favoreciendo aquellas instituciones que demuestren gestionar de manera óptima los recursos financieros y los resultados, así como la sostenibilidad de los mismos; también, a la hora de presentar la documentación de cierre a los organismos financiadores, muchas organizaciones evidencian matrices con numerosos fallos, donde los objetivos generales se confunden con los específicos, resultados de actividades sin fuente de verificación válida, sin indicadores medibles, etc.

La Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe CVC no escapa de esa actualización en este momento, pues cuenta con una membresía de 60 organizaciones de 15 países del Caribe, y maneja un presupuesto de más de USD\$ 2,450,000.00.

Desde que entró en funcionamiento en el 2005, (CVC.) ha llevado a cabo la ejecución de proyectos subvencionados por socios bilaterales y multilaterales de cooperación internacional para el desarrollo, entidades privadas, etc. Al corte del año fiscal 2019, se presentaron 9 proyectos de desarrollo social, de los cuales: 4 presentaron retraso en el tiempo de entrega de los informes finales y proceso de cierre, 2 tuvieron problemas en el cumplimiento de la gestión del alcance, indicadores y metas, y 2 presentaron dificultades en la gestión de los costos. Esto afecta el desempeño de CVC y su posicionamiento ante los donantes y la valoración de desempeño de la organización, así como también genera problemas de comunicación entre el donante y los directores de proyectos para presentar respuestas a tiempo, debido a temas de gobernanza, estandarización de procesos e informes de estado oportunos.

Por lo anteriormente dicho, CVC considera que tener una PMO puede aportar en su crecimiento como organización, además de desempeñarse en un mejor margen de costo-beneficio y en la calidad de los servicios que ofrece.

Resultados

- Confiabilidad ante los beneficiarios, donantes a nivel nacional, las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el mismo Estado Dominicano.
- Control de costos asignados para cada proyecto, control del cronograma y del alcance, así como acceso a procesos definidos y a una guía de proyectos adaptada a la ejecución de proyectos sociales.
- Cumplimiento de los productos previamente acordados con los donantes, Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

4.3. INTERÉS EN EL TEMA PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Los integrantes del equipo representamos áreas muy diferentes pero a su vez nos entrelazamos entre sí, compuesto por un economista especializado en Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo con una mirada desde el Estado, al pertenecer al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD); un trabajador social enfocado en el trabajo de ONG y Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo; y un gerente de proyecto de la armada de los Estados Unidos.

Cuando sumamos, damos como resultado nuestra vocación de servicios para mejorar la calidad de vida de los individuos y la protección de ese bienestar.

Por tal motivo consideramos, que si aportamos en las mejoras de los procesos de las entidades cuya naturaleza de su trabajo está enfocada en ese cambio, nos aporta como individuos, así como nos hace mejores profesionales en el área de Dirección de Proyectos con enfoque social.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Hemos tenido una buena aceptación por parte de CVC, además del apoyo interno de nuestro compañero que trabaja ahí, así como el hecho de que la organización nos facilitará toda la información necesaria. Por ende, no hemos encontrado alguna limitación en cuanto al acceso de información.

5. FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

5.1. BASE CONTEXTUAL

Para describir el entorno en el que se desenvolverá nuestra metodología para diseñar la PMO para CVC utilizamos el análisis PEST o PESTEL. Esta técnica supone analizar las tendencias más significativas que pueden afectar al desarrollo de la organización, describiendo el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis de estos factores se conoce como análisis PESTEL (Jonhson y Scholes, 2001), incluyéndose seis categorías de variables del entorno genérico:

- **Políticos:** en el factor político, actualmente y desde sus inicios, las ONG han sido reguladas por tratados internacionales, leyes de competencia, estabilidad política, políticas económicas del estado, sistemas impositivos y de recaudaciones y estado libre de derecho o totalitario. Esto impacta negativa o positivamente en las gestiones diarias de una ONG.
- **Factores Económicos:** uno de los factores que más afectan a las ONG es el cambio de divisa o alza de la moneda. La compra de insumos se puede ver afectada debido a fluctuaciones en la tasa, lo que a su vez afecta los precios en el mercado. Estas operaciones vienen con presupuestos pre- aprobados por lo que puede traer tranques a la hora de ejecutarse. Si a esto le sumamos el no cumplimiento de los presupuestos previamente aprobados para la ejecución de los proyectos (bajo el escenario de cuando son excedidos), los impactos económicos son incluso de mayor relevancia.

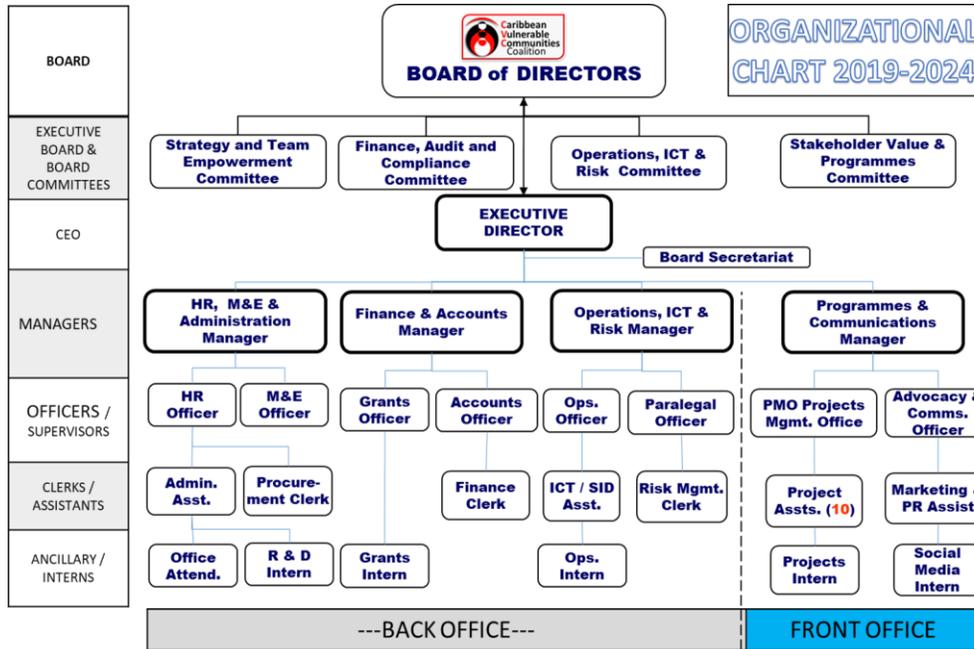
- **Factores Socio Culturales:** Dentro de los factores socio culturales en que se ven envueltas las ONG están los cambios de estructuras departamentales, rotación de gobernanzas, entre otros. CVC tiene una estructura de gobernanza que está compuesta por una junta directiva con representantes de 6 países del Caribe, lo cual puede dificultar las diferencias culturales, así también la ejecución de sus proyectos, ya que CVC trabaja en toda el área del Caribe (Español, Francés, Inglés y Holandés), la cual tiene aspectos culturales y sociales completamente diferentes. Por ejemplo: que una comunidad no desee participar en un diagnóstico o en un diálogo por diferencia en las creencias religiosas o culturales.
- **Factores Tecnológicos:** La tecnología se ha acrecentado en los últimos años. Desde el uso del internet hasta el uso de los celulares inteligentes y la aparición de las redes sociales, el beneficiario puede ser impactado desde diferentes plataformas y en todo momento, siendo esto una gran ventaja para CVC. Por esto, debemos de ser capaces en reconocer qué factores tecnológicos pueden impedir o potenciar la entrada de nuestra propuesta a la organización. Por ejemplo: si la misma cuenta con una plataforma sostenible y activa tanto para ingresar y/o procesar documentos de gestión entre departamentos y qué impedimento o factor tecnológico existe. El uso de herramientas de colaboración para el trabajo, como una plataforma de respaldo de datos en las nubes y seguridad, es necesario para CVC ya que maneja información sensible.
- **Factores Ecológicos/Medioambientales:** Las ONG's deben estar atentas a las leyes medioambientales, regulaciones y normas, porque los cambios tanto positivos como negativos influyen en su operación diaria. En el caso de CVC, por el tipo de organización que es, debe preocuparse más por los factores ambientales de tipo natural, ya que el Caribe es una región muy vulnerable ante los efectos del cambio climático, siendo amenazada por huracanes y/o tormentas cada vez más fuertes. Esto porque CVC trabaja a favor de poblaciones que son vulnerables y socialmente excluidas y que muy pocas veces son consideradas en los planes de riesgos o beneficiadas de los programas de protección ante y post desastres.

- **Factores Legales:** Dentro del marco legal, se tiene la Ley 122-05, Sobre control en incentivo de las Asociaciones sin intención de Lucro en la República Dominicana, y el Reglamento 40-08, la cual sirve como marco regulatorio de las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL). También está la ley nueva de lavados de activos es la que más afecta a nuestra organización. Las alianzas con instituciones bancarias o sin fines de lucros se han visto afectadas con la entrada en vigor de esta ley, ya que hay nuevas regulaciones y restricciones para transparentar fondos y su procedencia. Así también debido a que muchas agencias de cooperación no reconocen el pago del ITBIS u otros impuestos dado que deben ser exonerados, pero contamos con proceso de exención que no favorece los procesos.

Historia de la organización

La Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) se incorporó en Jamaica para convertirse en la red regional líder en el Caribe. CVC se creó después de que el Dr. Robert Carr y demás personas de otras áreas del Caribe inglés, español, francés y holandés se reunieron y decidieron establecer una "Red regional de la sociedad civil de defensores y proveedores de servicios de las poblaciones más vulnerables, capaces de impulsar el cabildeo y abogar por cambios apropiados en la política, la legislación y la prestación de servicios" para mejorar las condiciones de las poblaciones que reciben servicios inadecuados, especialmente aquellas comunidades más vulnerables a la discriminación por VIH / SIDA y la injusticia social. CVC es una coalición compuesta por 60 organizaciones a nivel del Caribe y maneja una cartera de 3.5 millones de dólares, representando una importancia en el tamaño de la organización en manejo de proyectos de inversión social.

Ilustración 1. Organigrama de la Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe, 2019-2024.



Fuente: Plan Estratégico 2019-2024 de CVC, consultado el mes de septiembre de 2019.

5.2. BASE CONCEPTUAL

Los proyectos de inversión social se consideran en la materialización de la política social y son elaborados para satisfacer necesidades de la población, siendo esto la brecha que existe entre el estado o nivel de bienestar deseado por la sociedad y la realidad existente. Esto representa un desafío al momento de su gestión y que se establezcan herramientas técnicas que mejoren su desempeño.

Igual que en las empresas, instituciones gubernamentales y agencias u organismos de cooperación internacional para el desarrollo, los proyectos sociales gestionados por las ONG deben de contar con un plan de ejecución y/o un conjunto de acciones sobre una realidad específica y, por tanto, la base debe de ser estandarizada. En vista de esto, la mayoría de

estas asociaciones sin fines de lucro se han apalancado en la metodología del EML (Enfoque marco lógico). (Proyectos., PUCMM 2018)

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una metodología tratada como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (CEPAL) La metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima.

El EML no sustituye el cómo será monitoreado y evaluado el proyecto en su totalidad, solo es una guía de ayuda del problema y sus supuestos. Es más bien, una forma llana en la que todos (los que no cuentan de un conocimiento amplio de Dirección de Proyectos) puedan entender rápidamente cuál es el objetivo del proyecto y/o el estatus de este, y por igual, permite cierta flexibilidad en los equipos, de manera de que, si hay una rotación de colaboradores dentro del proyecto, el método de trabajo no varíe.

Su objetivo es estructurar el proceso de planificación y comunicar la información de manera oportuna. Se utiliza en todas las fases de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- 1) Debilidad en la planificación de proyectos en cuanto a falta de alineación de los objetivos con las actividades del proyecto.
- 2) Ejecución no exitosa del proyecto y responsabilidad del gerente ambiguamente definido.
- 3) Falta de claridad en cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y en los instrumentos para comparar lo planificado versus lo ejecutado.

Añadido a esto, algunas ventajas que tiene sobre enfoques menos estructurados son: El marco lógico encara estos problemas, y provee además una serie de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- a) Aporta una terminología uniforme que sirve para eliminar ambigüedades.
- b) Aporta un formato para llegar a acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto.
- c) 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.
- d) Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos y perfiles en forma considerable.
- e) Suministra información para elaborar en forma lógica la estructura de la unidad de ejecución del proyecto.
- f) Suministra información para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- g) Proporciona un formato para expresar toda esta información en un solo cuadro.

El Marco Lógico representa algunos desafíos y problemáticas para las organizaciones, en especial con las demandas más exigentes que cada día se les suponen a las ONG por los donantes.

Algunos Ejemplos son:

- a) Falta de detalle.
- b) Esfuerzo planificador importante, sobre todo en lo referente a factor tiempo.
- c) Dificultad de recogida de datos y posterior compresión de información hasta un formato manejable.
- d) Necesidad de colaboración en su elaboración para un resultado preciso.
- e) Falta de completitud, si no se acompaña de alguna otra herramienta de planificación y gestión de proyectos.

Ante esta problemática, las ONG's han decidido buscar una metodología de Dirección de Proyectos que presente prácticas generales del sector privado para así poder implementarla y adaptarla en la ejecución de sus proyectos de desarrollo social.

Existen otras metodologías reconocidas dentro del ámbito de dirección de proyectos, las cuales es bueno considerar.

Dentro de estas tenemos las siguientes:

- **La guía del PMBOK®:** producto de la metodología del PMI®, es una guía de estándares internacionales para que los profesionales en proyectos puedan adaptarse a cada contexto de procesos, utilizando mejores prácticas para la gestión de los proyectos sistematizadas por el PMI. Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidas. Similar a otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo. Esta guía se centra en un enfoque proactivo y predictivo, ya que pretende anticipar a los integrantes de los proyectos a los cambios: presenta previo al inicio de un proyecto el alcance lo más completo posible, organiza un cronograma, ajusta los costes, prevé los riesgos, gestiona el equipo de proyecto antes de empezar, negocia las adquisiciones, establece la gestión de comunicaciones, identifica los interesados y preserva la calidad en todo. Es una herramienta de soporte, ya que provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos.

A continuación, se presenta una tabla que muestra los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las actividades desarrolladas en éstos según el Área de Conocimiento correspondiente (Guía del PMBOK 2017, pág. 25):

Ilustración 2. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, por Áreas de Conocimiento, según la Guía del PMBOK, 6ta Ed. (2017)

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

- **Agile Project Management (APM):** conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de una especial rapidez y flexibilidad en sus procesos. Si se utilizan metodologías tradicionales en la gestión de todo proyecto, estas pueden suponer un retraso en las fechas de entrega, aumento de costes y del volumen de trabajo. Cada proyecto requiere o amerita un tratamiento distinto. Dicho esto, podemos observar diferencias tangibles entre la guía del PMBOK® y Agile. El PMBOK® es una guía de buenas prácticas, enfocado a lo que se debe hacer o utilizar

para la optimización del entregable final y Agile se enfoca en la ejecución ágil del entregable final.

- **Prince2:** método que incluye descripciones de los roles de gestión y las responsabilidades asignadas a los participantes en el proyecto. Este método resulta beneficioso a la hora de determinar el grado de complejidad y necesidad de habilidades de organización y conocimientos para llevar a cabo las distintas tareas del proyecto. Prince2 constituye una aproximación estructurada a la gestión de proyectos y proporciona un método para gestionar proyectos dentro de un marco de trabajo claramente definido
- Dicho esto, para los proyectos de desarrollo social entendemos que la metodología que más pudiera adaptarse a una entidad tipo ONG es la guía del PMBOK®, para fines de los grupos de procesos de planificación, ejecución y demás de sus proyectos, posterior al marco lógico. ¿Por qué? Porque al ser la guía del PMBOK® un compendio de buenas prácticas en el ámbito de proyectos empresariales se hace más completo a la hora de poder implementarlo en cualquier proyecto. Se debe tomar en cuenta que, en el ámbito social, los proyectos suelen ser bastante diversos, pues abarcan áreas como la salud, educación, medioambiente, mejoras de viviendas y otros, por lo que una metodología como “Agile” no puede ser aplicable, mientras que la guía del PMBOK® permite adecuar los procesos a la intervención.

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de estas metodologías y/o buenas prácticas de dirección de proyectos:

Tabla 1. Comparación de las metodologías de dirección de proyectos investigadas para el Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC, 2019

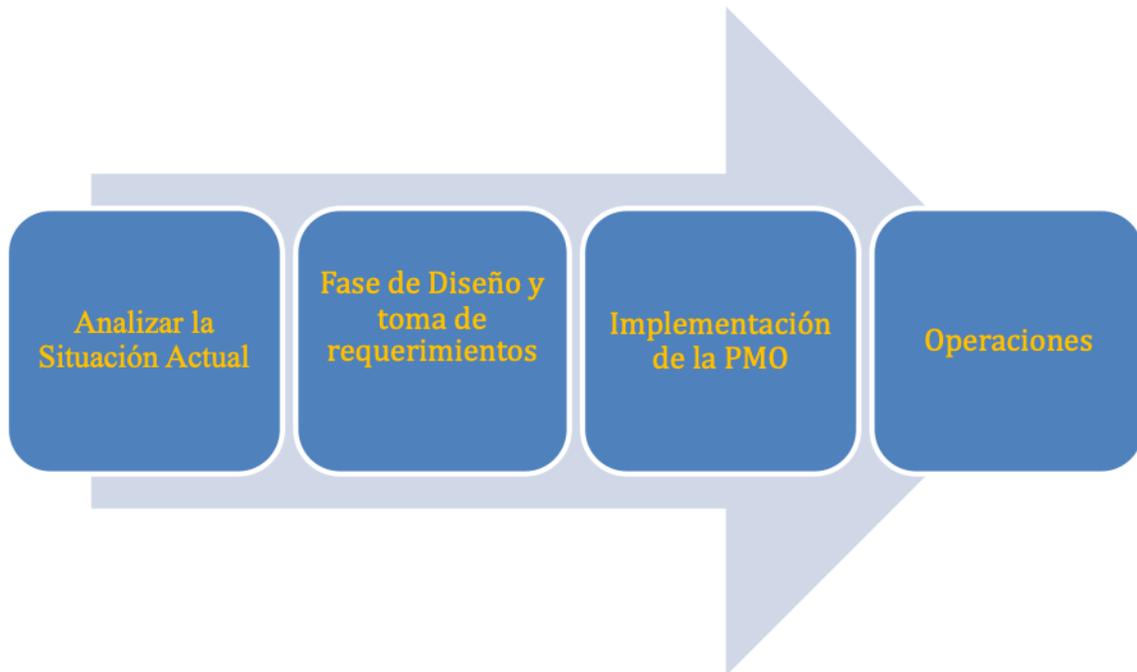
	Enfoque de Marco Lógico (EML)	PMBok	Agile	Prince
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> *Identificación, Viabilidad y Diseño. *Facilita el proceso de conceptualización, diseño y definición de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Procesos bien definidos que ayudan a focalizar los esfuerzos. *Se utiliza para proyectos que tienen resultados y vidas predecibles y limitaciones de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Permite gestionar proyectos de muchos cambios; crea y responde al cambio. *El cliente se empieza a beneficiar de entregables que se van alcanzando con la terminación de fases o sprints. 	<ul style="list-style-type: none"> *Es beneficioso para determinar el grado de complejidad y necesidad de habilidades y conocimiento para llevar a cabo las tareas de la organización. *Comienzo controlado y organizado que asegura la razón válida de la creación de un proyecto.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> *Debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas por tener debilidades en el seguimiento y control. *Surge una rigidez en la dirección de proyectos cuando se utilizan los objetivos y factores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Costos elevados si el proyecto debe reiniciarse. *Algunas acciones pueden ser un poco confusas con las entradas, herramientas y salidas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Requiere contar con procesos y problemas bien definidos desde el principio. *La comunicación debe ser clara y fluida para identificar cambios y hacer ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> *No cubre las competencias o relaciones interpersonales. *No hace mucho énfasis en la revisión de la calidad.

Fuente: Elaboración Propia

METODOLOGÍA

De acuerdo con_(Alejandro Pérez) un experto en gestión de proyectos y certificación en PMP, sugiere una metodología que consta de 4 fases para guiar el proceso de diseñar una PMO, las cuales son las siguientes:

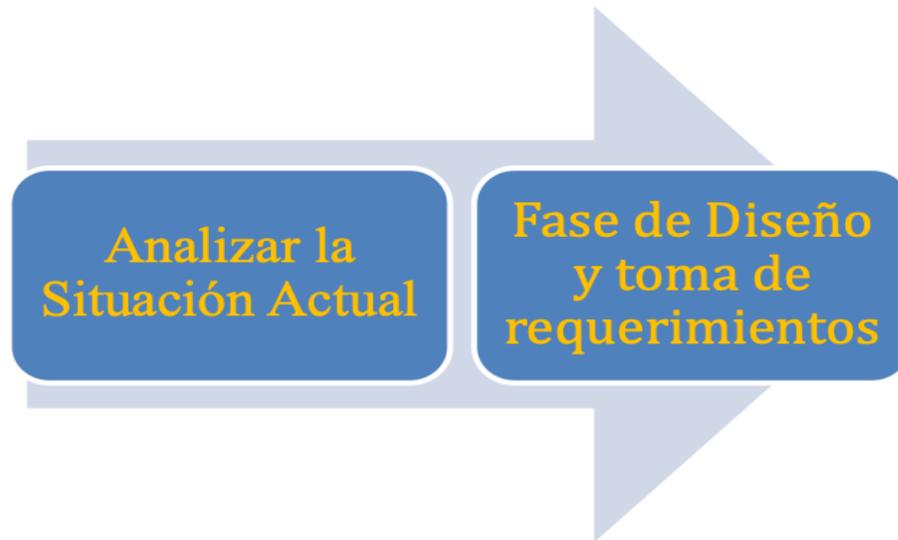
Ilustración 3. Fases para el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) según Alejandro Pérez, PMP.



Fuente: Según Alejandro Pérez, PMP (Consultado el mes de noviembre de 2019).

Sin embargo, dada la naturaleza de este proyecto, el cual sólo se basará en el diseño de una PMO, no serán abordadas las fases de implementación y operaciones, sino que se adaptará la metodología hasta las fases de *Analizar la Situación* y *Diseño*, obviando implementación y operaciones.

Ilustración 4. Fases para el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC.



Fuente: Elaboración propia según metodología de Alejandro Pérez PMP (consultado el mes de noviembre de 2019).

5.3.1. Fase Análisis de la situación: En esta primera fase vamos a conocer los siguientes aspectos clave:

- El nivel de madurez en Gestión de Proyectos de la organización.
- El tipo de organización (funcional, matricial o proyectada)
- La involucración/interés de los interesados en el proyecto
- Tipo de PMO que queremos crear (de soporte, control o directiva)

Fase de Diseño y toma de requerimientos:

- Definir las áreas de responsabilidad de la PMO con detalle.
- Métodos y procesos para implementar.
- Herramientas y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En la Fase de Análisis, para conocer el nivel de madurez en gestión de proyectos de CVC, se utilizará el cuestionario del Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner (2002), el cual está dividido en cinco niveles:

- Nivel 1. Language Común.
- Nivel 2. Procesos Comunes.
- Nivel 3. Metodología Única.
- Nivel 4. Benchmarking.
- Nivel 5. Mejoramiento Continuo.

CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PRESENTE INFORME Y LA DIRECCIÓN PROFESIONAL DE PROYECTOS.

Oficina de Proyectos (PMO): Una Project Management Office – PMO por sus siglas en inglés – es una organización (departamento, área, división, etc.) dentro de la estructura organizacional de una empresa o institución que está diseñada para apoyar en la gestión de los proyectos. Dicho soporte puede ser tan amplio como la organización lo requiera y va desde ayudar a los diferentes líderes de proyectos en la documentación esencial de las iniciativas hasta la dirección de los proyectos desde la misma oficina (con personal propio). PMBOK® – define la oficina de proyectos como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas”.

TIPOS DE PMO, DESCRIPCIÓN

DE APOYO, Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

DE CONTROL, Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

DE DIRECTIVA, Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

PMI: Project Management Institute;

PMP: Project Management Professional; Profesional en la gestión de proyectos. Certificado que se consigue a través de un examen del PMI (Project Management Institute) estadounidense. Está basado en la guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).

Agile: es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de una especial rapidez y flexibilidad en su proceso. En muchas ocasiones son proyectos relacionados con el desarrollo de software o el mundo de internet

Enfoque Marco Lógico (EML): es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

PMD Pro: Project Management for Development Professionals. Guía de gestión de proyectos perteneciente al PM4NGOS (organización que promueve la excelencia en la gestión de proyectos y programas de inversión social, buscando un mundo equitativo y sostenible).

6. CONTEXTO ESTRATÉGICO

Para el análisis del contexto estratégico de CVC, realizamos un análisis FODA dado que la naturaleza de la organización es sin fines no lucrativos, entendíamos que no es necesario entrar en analizar macro ambiente u otras metodologías como análisis PORTER.

Tabla 2. Análisis FODA de CVC, 2019.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Buen ambiente laboral ● Conocimiento de la población meta ● Reconocimiento en la región del Caribe y por organismo de Cooperación. ● La organización es flexible a los cambios que puedan surgir en la planificación. ● Dispone de herramientas de planificación y control de proyectos. ● Personal capacitado en diversas áreas de la dirección de proyectos y planificación. ● Disponibilidad de parte de la junta directiva en establecer una PMO. ● Cambios políticos, el cambio en los gobiernos que implemente políticas públicas desfavorables a los grupos meta. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La Coalición más grande de organizaciones del Caribe en el área de trabajo VIH y Derechos Humanos ● Inexistencia de otras coaliciones ● Apertura de los organismos de Cooperación al trabajo en Coalición y proyectos regionales. ● Pertenecer a los espacios de toma decisiones como CARICOM.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo mal utilizado ● Problemas con la calidad ● Falta de capacitación continua. ● Plan estratégico mal diseñado ● Faltan determinadas competencias específicas. ● Ausencia de una unidad de proyectos permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de los fondos disponible para cooperación ● La existencia de otros proyectos que compitan por los mismos recursos. ● Existencia de cambio o nuevos requisitos en la implementación de proyectos por las agencias de cooperación.

Fuente: Análisis FODA de CVC, consultado el mes de octubre de 2019,

7. INFORMACIÓN INICIAL DEL PROYECTO

7.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Información del Proyecto	
Empresa/Organización	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
Nombre del Proyecto	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Fecha de preparación	19 de octubre de 2019
Código del Proyecto	BEM-CVC0001
Cliente	Caribbean Vulnerable Communities Coalition (CVC)
Patrocinador Principal	Director ejecutivo de CVC
Gerente de Proyecto	Elías Ramos

Patrocinador/Patrocinadores			
Nombre	Cargo	Departamento/División	Institución
Xxx	Director de Portafolio	Secretaría Para América Latina y el Caribe	Fondo Global -GF
Xxx	Director Ejecutivo CVC	Dirección Ejecutiva	Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Justificación del Proyecto

La vida de las ONG gira en torno a la formulación, evaluación y gestión de proyectos sociales o de desarrollo, requiriendo que necesiten una “PMO” para aplicar las mejores prácticas en cuanto a la gestión de proyectos.

CVC tiene una membresía de más de 60 organizaciones de países de todo el Caribe, en la cual representa una cartera de más de 30 proyectos que superan los US\$ 2,450,000.00 de forma directa, y más unos \$ 1,500,000.00 dólares de forma indirecta como su receptor de fondos. Estos proyectos están enfocados en las siguientes áreas de trabajo Abogacía, Fortalecimiento Institucional, Creación de Alianzas, Movilización Social y Construcción de Capacidades para grupos vulnerables.

El manejo de esta amplia cartera de proyectos y programas representa la importancia para CVC de establecer una unidad de proyectos PMO, que reúna todos los requerimientos de las mejores prácticas y metodología en dirección de proyecto y que permita el posicionamiento de CVC como una ONG modelo en el Caribe y a su vez continuar de una manera más eficiente el acompañamiento y asistencia técnica que se le ofrece a las organizaciones miembros. Así como poder tener proyectos ejecutados y documentados de manera exitosa.

Descripción del Producto y Entregables

El producto final será el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) De Control, la cual proporcionará soporte y exigirá cumplimiento, implicando el uso de buenas prácticas en gestión de proyectos por medio de plantillas y softwares de gestión de tareas y colaborativos, y en temas de gobernanza, ejerciendo así un grado de control moderado.

Los entregables serán los siguientes:

- Documento de Propuesta de la Estructura de la PMO.
- Manual de Cargos y Funciones de la PMO.

- Plantillas para Documentos de los Grupos de Procesos Correspondientes del PMBOK y Listado de Softwares para Gestión de Proyectos.

- ***Grupo de Procesos de Inicio:***
 - Acta de Constitución del Proyecto.
 - Matriz de registro de interesados.
 - Clasificación de Interesados – Matriz Influencia vs Impacto.

- ***Grupo de Procesos de Planificación:***
 - Plan para la Dirección del Proyecto.
 - Plan de Gestión del Alcance.
 - Documentación de Requisitos.
 - Enunciado del Alcance del Proyecto.
 - Matriz de Trazabilidad de Requisitos.
 - Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).
 - Plan de Gestión del Cronograma.
 - Identificación y Secuenciación de Actividades.
 - Estimar la Duración de las Actividades.
 - Cronograma del Proyecto.
 - Plan de Gestión de Costos.
 - Estimación de Costos.
 - Plan de Gestión de Calidad.
 - Plan de Gestión de Recursos.
 - Plan de Gestión de Comunicaciones.
 - Plan de Gestión de Riesgos.
 - Plan de Gestión de Adquisiciones.
 - Plan de Involucramiento de Interesados.

- ***Grupo de Procesos de Ejecución:***
 - Registro de Lecciones Aprendidas.
 - Registro de Incidentes.

- Informe de Auditoría de Calidad.
- Evaluación de Competencias de Rendimiento.
- Evaluación de Competencias para Trabajar en Equipo.
- Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto.
- Formulario de Registro de Asignación de Tareas.
- Plantilla de Registro de Participantes.

- ***Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:***
 - Informe de Estado de Avance.
 - Formulario de Solicitud de Cambios.
 - Informe de Métricas de Calidad.

- ***Grupo de Procesos de Cierre:***
 - Acta de Aceptación del Proyecto.
 - Informe de Desempeño Final del Proyecto.
 - Acta de Entrega a Operaciones.
 - Encuesta de Satisfacción de Interesados.
 - Checklist de Cierre de Proyectos.

En cuanto a los softwares de gestión de tareas y colaborativos, sugerimos que los recursos humanos de la PMO cuenten, mas no de manera limitativa, con los siguientes:

- Microsoft Project 2016.
- Teamwork.
- Microsoft Power BI.

- Políticas y Procedimientos de la PMO.
- Programa de Capacitación sobre la Estructura de la PMO según el PMBOK.

Requerimientos de Alto Nivel de los Interesados

Requerimientos relacionados con el alcance del producto

- Que el diseño contenga la estructura de la PMO.
- La estructura de la PMO contendrá un manual de perfiles y funciones del equipo de proyectos.
- Los recursos actuales de la empresa serán utilizados para el diseño de la PMO.
- Que el producto incluya
 - Un plan de capacitación en gestión de proyectos para el equipo del proyecto.
 - Plantillas para los documentos de los grupos de procesos de inicio, planificación y monitoreo y control.

Requerimientos relacionados con el alcance del proyecto

- Que el proyecto sea gestionado según las buenas prácticas del PMBOK.
- Los medios de comunicación entre el equipo de proyecto y los interesados serán los siguientes:
 - Correo electrónico.
 - Whatsapp.
 - Zoom y/o Skype para videoconferencias.
- Los entregables y/o productos de cada fase del proyecto serán enviados vía correo electrónico por el Director de Proyecto al Director Ejecutivo de CVC, así como de manera física a las oficinas de CVC.
- El entregable y/o producto final de cada fase deberá ser firmado por dos personas: el Director de Proyecto y el Director Ejecutivo de CVC.
- El Director de Proyecto será quien se mantenga en contacto vía correo electrónico con el equipo de CVC en cuanto a requerimientos relacionados con la gestión y/o desarrollo de los entregables y/o productos de cada fase del proyecto.

- El Director de Proyecto coordinará reuniones de seguimiento del desempeño del proyecto de manera semanal a lo interno del equipo, y quincenales con el resto de los interesados.
- Las reuniones de seguimiento semanal internas serán los viernes a las 3:00pm y durarán una (1) hora. Serán realizadas en las oficinas de CVC.
- Las reuniones de seguimiento quincenal con el resto de los interesados serán los lunes a las 3:00pm y durarán una (1) hora. Serán realizadas en las oficinas de CVC.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar los procesos de gestión de programas y proyectos de CVC, mediante la propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que permita el cumplimiento de los indicadores, metas y los criterios de aceptación de proyectos por parte de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Objetivos SMART	Indicadores de éxito
Elaborar plantillas de gestión de proyectos para los grupos de procesos de inicio, planificación y monitoreo y control.	1 informe conteniendo todas las plantillas elaborado y presentado.
Diseñar una estructura de una PMO De Control.	1 informe elaborado y presentado.
Elaborar un programa de capacitación que abarque los roles y funciones que tendrán las personas que trabajarán en la PMO.	Programa de Capacitación Elaborado y Presentado
Elaborar un compendio de Políticas y Procedimientos que sirvan como norma para regir el accionar de la PMO.	Políticas y Procedimientos de la PMO elaborados.
Elaborar un Manual de Cargos y Funciones que tenga los perfiles de cargos con sus requerimientos y funciones, así como la posición de cada uno en el organigrama de la PMO.	Manual de Cargos y Funciones elaborado

Premisas

- El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), por medio de su Viceministerio de Cooperación Internacional (VIMICI) y del Centro de Fomento de las ASFL, apoyarán al proyecto, ya sea por medio de recursos financieros o por medio de un asesor.
- Contamos con el apoyo de todo el personal de CVC.
- Contamos con el apoyo de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Contamos con el apoyo de Alianza ONG.
- Líneas de acción del Plan Estratégico de CVC que apoyan el diseño de la PMO.
- Formulación de una nueva ley concerniente a la regulación de las ONG.
- El tipo de cambio Dólar USD\$ / Peso RD\$ continuará incrementando.

Restricciones

- El proyecto iniciará su ejecución a más tardar la segunda semana de diciembre, el viernes 12, y terminará a más tardar la última semana de marzo 2020, el viernes 27.
- El proyecto contempla el diseño de una PMO para la ONG CVC, no la implementación de la PMO.
- Para la realización de este proyecto, se cuenta solamente con tres recursos humanos.
- Se dispone de un presupuesto máximo de USD\$100,000 para la realización del proyecto.

Riesgos Iniciales de Alto Nivel

- Si se realizan elecciones de la junta directiva durante el proceso de aprobación del proyecto, los nuevos integrantes podrían destinar los recursos para otro proyecto y desestimar este.
- Los miembros del equipo se resisten al cambio de la estructura propuesta, afectando así la restricción del alcance del proyecto.
- La junta directiva considera que los costos son elevados para implementar una PMO, afectando así la restricción de costos del proyecto, teniendo entonces que reformular el Plan de Gestión de Costos.
- De no existir un consenso en la aprobación de la PMO por parte de los interesados, afectaría el cronograma y se añadiría más trabajo para hacer los entregables.
- Que el donante retire los fondos afectaría tanto el alcance como el plan de gestión de costos, pues conllevaría hacer los ajustes correspondientes para tener que trabajar con los fondos disponibles.
- Si el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) brinda apoyo por medio de un asesor técnico para el diseño de la PMO, el proyecto podría tener más interesados partidarios.
- Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto afectan las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo del proyecto.
- Poca disponibilidad o colaboración por parte del personal para suministrar la información requerida en el proceso de diseño afectaría el cronograma del proyecto.
- No tener a tiempo las aprobaciones o solicitudes de cambio, debido a la burocracia institucional y distanciamiento de las oficinas en diferentes países, afectaría el cronograma, retrasando la entrega de los documentos y la calidad de estos.

- Dificultades con el lenguaje técnico del español al inglés, debido a que el documento esta originalmente en español y los tomadores decisiones solo hablan inglés, requeriría de tiempo valioso para realizar las traducciones correspondientes, tiempo que podría usarse para desarrollar los entregables del producto.
- Gran número de solicitudes de cambios conllevaría a dedicar tiempo a revisarlas y, de ser aceptadas, podrían afectar el alcance y cronograma del proyecto.

Cronograma de Hitos Principales

Hito	Fecha límite
Reunión con Gerente de Programas de CVC.	6 de diciembre de 2019.
Hacer Diagnóstico del nivel de madurez de la PMO de CVC	Enero 2020.
Entrega de las plantillas de los grupos de procesos y el listado de los softwares de gestión de proyectos al Gerente de Programas de CVC.	Febrero 2020.
Entrega del Manual de Cargos y Funciones al Gerente de Programas de CVC	Febrero 2020.
Entrega del compendio de Políticas y Procedimientos de la PMO al Gerente de Programas de CVC	Marzo 2020.
Entrega del Programa de Capacitación para el equipo de proyectos de la PMO de CVC al Gerente de Programas de CVC	Marzo 2020.
Aprobación y/o validación del diseño de la PMO por parte del Gerente de Programas de CVC	Marzo 2020.

Presupuesto Estimado en dólares americanos				
Descripción	Costo Unit US\$	Cantidad	Tipo de unidad	Total, US\$
Consultores PMP, tres consultores	\$550.00	120	Días	\$66,000.00
Diseño de programa de Capacitación	\$1,500.00	2	Unidades	\$3,000.00
Acompañamiento técnico	\$450.00	5	Visitas	\$2,250.00
Compras de licencias y software	\$850.00	3	Unidades	\$2,550.00
Gastos de transporte	\$50.00	8	Traslados	\$400.00
Impresiones y material gastable	\$1,250.00	1	Unidades	\$1,250.00
			Total	\$74,450.00

Lista de interesados (stakeholders)

Leyenda

Nivel de Influencia	Descripción
5	Muy Alta
4	Alta
3	Moderada
2	Baja
1	Muy baja

Nombre	Requerimiento	Influencia del 1 al 5
Director Ejecutivo de CVC	Aprobación de los entregables	5
Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo	Apoyo político de alto nivel al proyecto.	5
Directora del Centro de Fomento de las ASFL, MEPyD.	Apoyo en el proyecto en cuanto al suministro de información.	5
Director de PANCAP	Modelo que sea adaptado a la realidad de las ONG del Caribe y permita un mejor desempeño.	5
Junta Directiva de CVC	Aprobación del proyecto, la junta debe apoyar y validar el presupuesto y funcionamiento de estos. Y Autorizar el inicio de cualquier actividad.	5

Gerente de Programas de CVC	Entregable presentado de acuerdo con el cronograma.	5
Ciudadanía General	Apoyo social al proyecto.	5
Requisitos de Aprobación del Proyecto		
Acta de Asamblea en la que Junta Directiva aprueba el inicio del diseño de la PMO.		
Director Financiero y administrativo aprueba y garantiza la disponibilidad del presupuesto.		
Firma del Acta de constitución por parte del Director Ejecutivo.		

Nota: “The Pan Caribbean Partnership Against HIV and AIDS, PANCAP es una asociación regional caribeña de gobiernos, organizaciones regionales de la sociedad civil, instituciones y organizaciones regionales, agencias bilaterales y multilaterales y socios donantes contribuyentes”.

Asignación del Gerente de Proyecto y Nivel de Autoridad

Gerente de Proyecto

Nombre
Elías Ramos, Oficial de Programa CVC República Dominicana

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Gerente de Proyecto, Puede contratar y desvincular personal técnico de nivel medio
Gestión de presupuesto y sus variaciones	Gerente de Programas de CVC con aprobación del Directora Administrativo y Financiera
Decisiones técnicas	Gerente de proyecto si solo afecta el cronograma de actividades. Si afecta un entregable el Gerente de Programas y si afecta todo el proyecto Director Ejecutivo.
Resolución de conflictos	Gerente de Programas
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Gerente de proyecto a Gerente de Programa Gerente de Programa a Director Ejecutivo Director Ejecutivo a la Junta Directiva

Personal y Recursos Preasignados

Recurso	Departamento /División	Rama Ejecutiva
Oficial de Programa	Oficina Rep. Dom.	Gerencia de Programación y Comunicación
Gerente de Programas	Dirección Ejecutiva, Oficina Republica Dominicana	Gerencia de Programación y Comunicación
Coordinadora general de Proyectos y Subvenciones	Oficina Jamaica	Dirección ejecutiva
Oficial de Finanzas	Oficina CVC Jamaica	Finanzas y Administrativa

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
CVC.	Diciembre 2019.	

7.2. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS

Posición	Institución	Ubicación	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de Mayor Interés	Interno/ Externo	Apoyo/Neutral/Opositor
Jefe de Proyectos	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos	Santo Domingo, Distrito Nacional	Director de Proyecto	Que la PMO sea diseñada según los requisitos del cliente	Que el proyecto sea culminado exitosamente	Fuerte	Todo el Proyecto	Interno	Apoyo
Co-Chair	Junta directiva CVC	Trinidad y Tobago	Patrocinador Principal	Aprobación del proyecto	Costo beneficio del proyecto e impacto	Fuerte	Inicio y final del Proyecto	Interno	Neutral
Gerente de Programas	CVC	Santo Domingo, Distrito Nacional	Patrocinador Principal	Apoyo en cada fase del proyecto en cuanto a solicitudes	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Interno	Apoyo
Director Ejecutivo	CVC	Jamaica	Patrocinador Principal	Entregables, presentaciones a tiempo y capacidad para impactar en el cambio de la cultura organizacional	Documento con capacidad de ser ejecutados	Fuerte	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
Ministro	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Santo Domingo, Distrito Nacional	Apoyo Político	Apoyo político de alto nivel al proyecto.	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Externo	Apoyo
Directora	Centro de Fomento de la ASFL del MEPyD	Santo Domingo, Distrito Nacional	Apoyo Técnico	Apoyo al proyecto en cuanto a solicitudes de información.	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Externo	Apoyo

Posición	Institución	Ubicación	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de Mayor Interés	Interno/ Externo	Apoyo/Neutral/Opositor
Coordinadora General	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Santo Domingo, Distrito Nacional	Apoyo Financiero	Otorgar subvenciones al proyecto y/o al funcionamiento adecuado de la PMO.	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Externo	Apoyo
Directora	Alianza ONG	Santo Domingo, Distrito Nacional	Apoyo Técnico	Modelo del proyecto que sirva para las demás organizaciones mejorar su ejecución	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Externo	Apoyo
Ciudadanía General	Ciudadanía General	Santo Domingo, Distrito Nacional	Apoyo Social	Apoyo al proyecto, entendiendo los beneficios que recibirán en sus sociedades	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Fuerte	Todo el Proyecto	Externo	Apoyo

Nota: En esta plantilla vamos a eliminar los nombres debido a que es un proyecto ilustrativo

8. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

8.1. ENUNCIADO DEL ALCANCE

Información del Proyecto

Datos

Empresa/Organización	Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos
Nombre del Proyecto	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC
Cliente	Caribbean Vulnerable Communities Coalition (CVC)
Patrocinador Principal	Director ejecutivo de CVC
Gerente de Proyecto	Elías Ramos

Descripción del Alcance del Producto
<ul style="list-style-type: none">● Resultados del análisis de madurez empleado en CVC utilizando el cuestionario del PMMM de Harold Kerzner (2002) con el objetivo de conocer el nivel de madurez en gestión de proyectos de CVC.● Elaboración de una propuesta de Diseño de una oficina en dirección de proyectos, basada en las mejores prácticas del PMBOK y marco lógico. La propuesta debe contener:<ul style="list-style-type: none">▪ Tipo de PMO y justificación de su selección.▪ Misión, Visión y Valores de la PMO.▪ índices de desempeño de la PMO.● Manual de Cargos y Funciones de la PMO que contenga los perfiles de los cargos y funciones respectivas del personal, con los conocimientos y requerimientos requeridos de cada uno, así como su posición jerárquica en la PMO.

- Diseño de políticas y procedimientos para la ejecución de proyectos en CVC, las cuales funcionen como pautas para estandarizar los procesos y la mejora de la gestión de los proyectos en CVC.
- Elaboración y propuesta de plantillas para gestión de proyectos, según las buenas prácticas de la Guía del PMBOK.
- Programa de Capacitación dirigido a los recursos que integren la PMO, el cual abarcará los conocimientos y buenas prácticas del PMBOK, así como aspectos de la metodología del Enfoque del Marco Lógico (EML).
- Presupuesto de implementación en caso de ser aprobada la propuesta.

Entregables del Proyecto y Descripción

Entregables	Descripción	Duración Desarrollo Entregable
Plan de dirección de proyectos con los planes de gestión.	<p>El plan de dirección de proyecto compuesto por los siguientes planes de gestión básico. Esto no excluye el uso de otros planes.</p> <p>Plan de gestión del alcance Plan de gestión del cronograma Plan de gestión de los interesados Plan de gestión de los costos Plan de gestión de los recursos Plan de gestión de las Comunicaciones Plan de gestión de los riesgos</p>	3 meses
Análisis de la Situación Actual y nivel de madurez	Informe del análisis de situación de la organización	1 mes
Acta de Constitución	Documento que presenta el resumen del proyecto y debe ser aprobado por el patrocinador	10 días
Documentación final del proyecto	Documento que presente lecciones aprendidas y el proceso del proyecto	2 meses

Exclusiones del Proyecto

- La implementación de la PMO es responsabilidad del patrocinador.
- Capacitación al personal que dirige los proyectos.
- Campañas internas de cambio de cultura hacia la dirección estructurada de proyectos.
- Incorporación de nuevo personal con experiencia en dirección de proyectos.
- Verificación de desempeño a través de un piloto de implementación de diseño sugerido.

Entregables del Producto

Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación
Programa de capacitación sobre la estructura de la PMO de acuerdo con el PMBOK	Un programa de capacitación e inducción sobre las buenas prácticas relacionadas a la unidad de proyecto.	La documentación debe estar en inglés y español y adaptado al lenguaje técnico de la organización.
Definición de las políticas y procesos que van a regir las funciones de la PMO.	Documento que recoja las políticas y procesos que requieren el funcionamiento de una PMO.	Estén alineados a las políticas de CVC y que no afecten los valores de esta.
Documento de propuesta de la estructura de la PMO	La estructura y recursos necesarios para la implementación de dicha PMO.	Estar en inglés y español, debe incluir documentación histórica de buenas prácticas en otras organizaciones similares que garantice el éxito.
Plantillas de los diferentes procesos adaptadas para CVC.	Todas las herramientas necesarias, tales como plantillas y softwares para la adecuada Gestión de los proyectos,	Debe presentar un manual de uso acompañado de un programa de capacitación que se recomienda para el equipo de proyectos. Y aprobado por la gerencia de programas
Definición Manual de Funciones y Cargos PMO	Organigrama que represente la estructura de la PMO y a quien responde	Debe estar alineado al organigrama organizacional

Riesgos

1. Si se realizan elecciones de la junta directiva durante el proceso de aprobación del proyecto, los nuevos integrantes podrían destinar los recursos para otro proyecto y desestimar este.
2. Los miembros del equipo se resisten al cambio de la estructura propuesta, afectando así la restricción del alcance del proyecto.
3. La junta directiva considera que los costos son elevados para implementar una PMO, pudiendo perder interés en este proyecto.
4. De no existir un consenso en la aprobación de la PMO por parte de los interesados, afectaría el cronograma y se añadiría más trabajo para hacer los entregables.
5. Que el donante retire los fondos afectaría tanto el alcance como el plan de gestión de costos, pues conllevaría hacer los ajustes correspondientes para tener que trabajar con los fondos disponibles.
6. Si el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) brinda apoyo por medio de un asesor técnico para el diseño de la PMO, el proyecto podría tener más interesados partidarios.
7. Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto afectan las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo del proyecto.
8. Poca disponibilidad o colaboración por parte del personal para suministrar la información requerida en el proceso de diseño afectaría el cronograma, pues podría ocasionar retrasos.
9. No tener a tiempo las aprobaciones o solicitudes de cambio, debido a la burocracia institucional y distanciamiento de las oficinas en diferentes países, afectaría el cronograma, retrasando la entrega de los documentos y la calidad de estos.
10. Dificultades con el lenguaje técnico del español al inglés, debido a que el documento esta originalmente en español y los tomadores decisiones solo hablan inglés, requeriría de tiempo valioso para realizar las traducciones

correspondientes, tiempo que podría usarse para desarrollar los entregables del producto.

11. Gran número de solicitudes de cambios conllevaría a dedicar tiempo a revisarlas y, de ser aceptadas, podrían afectar el tiempo, alcance y cronograma del proyecto.

Supuestos

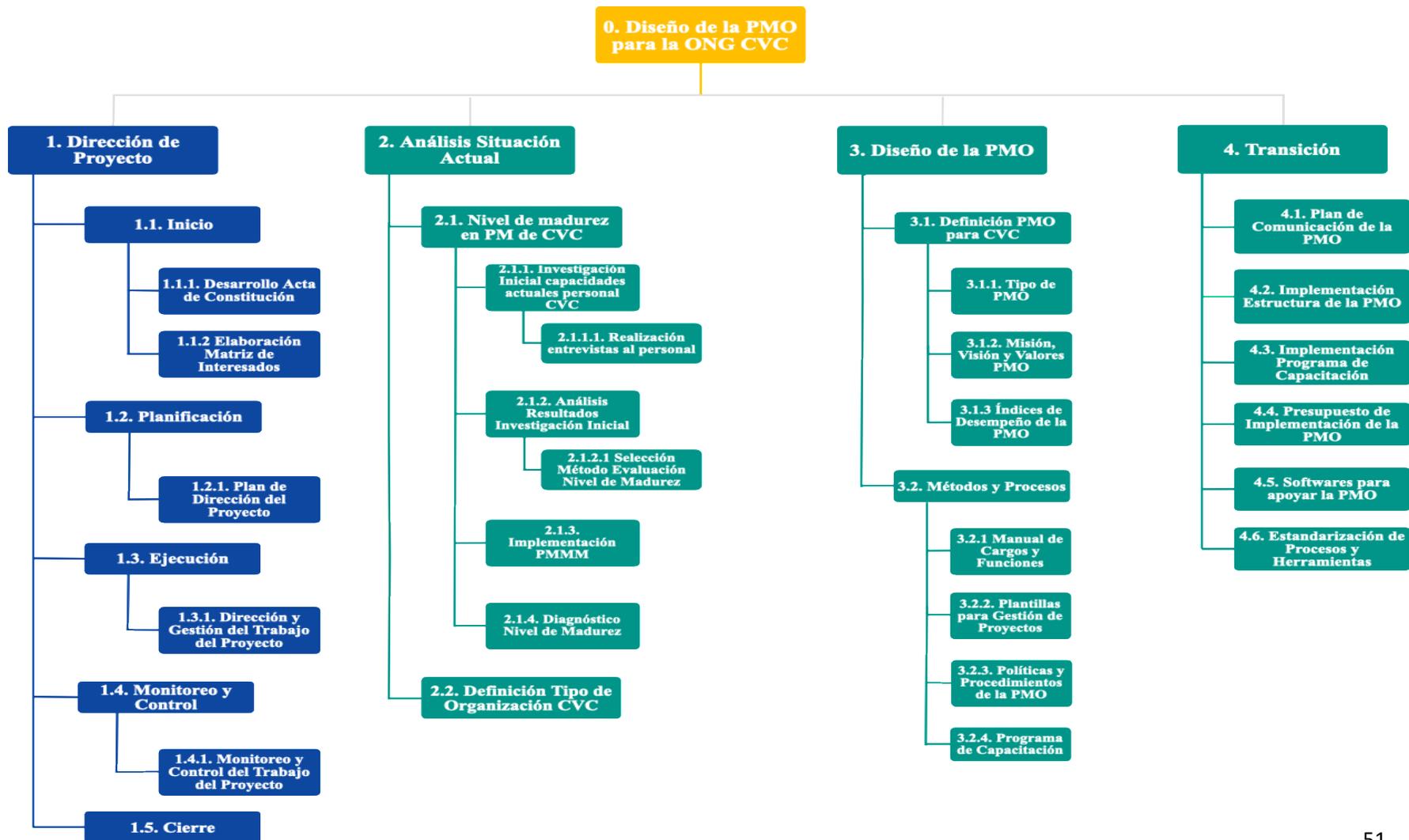
- CVC cuenta con documento histórico de la gestión de proyectos cerrados en años anteriores.
- CVC promueve la cultura de cambio organizacional
- CVC reconocerá el valor añadido de implementar una PMO y apoyará su implementación.
- El Fondo Global a través del proyecto de PANCAP reconocen y apoyan la importancia del proyecto.
- El uso de la metodología de Marco Lógico facilitará el proceso de conceptualización y Diseño de proyectos.
- El estudio de Madurez en gestión de proyectos en CVC revelará la realidad en cuanto a sus capacidades y deficiencias actuales.
- CVC está abierto a la implementación de nuevas plantillas, y desestimar las actuales; esto como fruto de la nueva estructura.

Restricciones

- El Fondo Global a través del proyecto de PANCAP reconocen y apoyan la importancia del proyecto.
- El uso del EML facilitará el proceso de conceptualización y Diseño de proyectos.
- El estudio de Madurez en gestión de proyectos en CVC revelará la realidad en cuanto a sus capacidades y deficiencias actuales.
- CVC está abierto a la implementación de nuevas plantillas, y desestimar las actuales; esto como fruto de la nueva estructura.

8.1.1. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

Ilustración 5. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para el proyecto de Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC, 2020



8.1.2. DICCIONARIO DE LA EDT

Título del proyecto: *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC.*

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
1.1.1.	Desarrollo Acta de Constitución	Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, confiriendo al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.	<p>Determinar el propósito del proyecto.</p> <p>Identificar y/o determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos medibles del proyecto e indicadores asociados. -Roles y responsabilidades. -Interesados. -Riesgos. -Restricciones. -Presupuesto. -Premisas. -Requerimientos del producto y proyecto. -Resumen del cronograma de hitos. -director del proyecto asignado, su responsabilidad y nivel de autoridad. -Nombre y el nivel de autoridad del patrocinador. 	10 días	Equipo del Proyecto
1.1.2		Se identifican los interesados del proyecto (aquellos que serán afectados por la ejecución de éste).	<p>Identificar a los interesados y realizar reuniones de trabajo para determinar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de influencia. 	4 días	Equipo del Proyecto

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
	Elaboración Matriz de Interesados		-Apoyo, neutralidad o rechazo al proyecto. -Requerimientos primordiales, entre otros.		
1.2.1.	Plan de Dirección de Proyectos	Consiste en definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.	Desarrollar los siguientes planes con sus respectivas líneas base: -Plan de Gestión del Alcance. -Plan de Gestión de Interesados. -Matriz de Trazabilidad de Requisitos. -Plan de Gestión del Cronograma. -Plan de Gestión de Costos. -Plan de Gestión de Calidad. -Plan de Gestión de Recursos, así como una -Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR). -Plan de Gestión de Comunicaciones. -Plan de Gestión de Riesgos.	15 días	Equipo del Proyecto
1.3.1.	Dirección y Gestión del Trabajo del Proyecto	Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto.	-Adquirir y gestionar los recursos. -Gestionar y/o involucrar a los interesados. -Gestionar las comunicaciones y costos. -Desarrollar y dirigir al equipo.	Desde el kickoff hasta el cierre del proyecto	Equipo del Proyecto

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
1.4.1.	Monitoreo y Control del Proyecto	Dar seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Validar el Alcance. -Controlar el Alcance. -Controlar el Cronograma. -Controlar los Costos. -Controlar los Recursos. -Monitorear las Comunicaciones. 	Desde el kickoff hasta el cierre del proyecto.	Equipo del Proyecto
1.5.	Cierre	Proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato.	Cerrar el proyecto o fase.	5 días	Director de Proyecto
2.1.1.	Realización Entrevistas al Personal	Indagar sobre las capacidades y conocimientos actuales del personal de CVC en cuanto a gestión de proyectos según las buenas prácticas del PMBOK y sobre el concepto de una PMO.	-Realizar entrevistas presenciales.	2 días	Equipo del Proyecto
2.1.2.1	Selección Método de Evaluación de Nivel de Madurez	En base a los resultados de la investigación inicial, seleccionar el método de evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos que mejor se adapte a CVC.	<ul style="list-style-type: none"> -Investigar métodos para evaluar nivel de madurez en gestión de proyectos. -Analizar resultados entrevistas. -Seleccionar método que más se ajuste. 	3 días	Equipo del Proyecto

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
2.1.3.	Implementación PMMM	Implementar el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM por sus siglas en inglés) de Harold Kerzner (2002) al personal directivo de CVC.	Implementar el modelo por medio de un cuestionario dividido en cinco grupos: 1) Lenguaje Común. 2) Procesos Comunes. 3) Metodología Única. 4) Benchmarking. 5) Mejora Continua.	10 días	Equipo del Proyecto
2.1.4.	Diagnóstico Nivel de Madurez	Analizar los resultados de la implementación del PMMM, y realizar un diagnóstico acerca del nivel de madurez en gestión de proyectos de CVC.	--Consolidar, analizar y sistematizar información. -Realizar diagnóstico.	3 días	Equipo del Proyecto
2.2.	Definición Tipo de Organización CVC	Determinar si CVC, en base al diagnóstico, el tipo de organización que es en cuanto a la gestión y ejecución de sus actividades (ej., si es funcional).	-Consolidar y sistematizar información. -Redactar informe de resultados.	2 días	Equipo del Proyecto
3.1.1.	Tipo de PMO	Determinar el tipo de PMO que CVC necesita.	-Consolidar y sistematizar información.	5 días	Equipo del Proyecto

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
			-Realizar reuniones de equipo. -Redactar informe de resultados.		
3.1.2.	Misión, Visión y Valores de la PMO	Identificar la misión, visión y valores de la PMO de CVC.	-Realizar reuniones y/o talleres de equipo con metodologías participativas para generar lluvias de ideas. -Redactar informe de resultados.	2 días	Equipo del Proyecto
3.1.3	Índices de Desempeño de la PMO	Definir los índices que permitirán monitorear el desempeño de la PMO.	Realizar reuniones y/o talleres de equipo con metodologías participativas para generar lluvias de ideas. Redactar informe de resultados.	2 días	Equipo del Proyecto
3.2.1.	Manual de Cargos y Funciones de la PMO	Definir un Manual que contenga los perfiles de los cargos y funciones respectivas del personal de la CVC.	-Realizar reuniones y/o talleres de equipo con metodologías participativas para generar lluvias de ideas. -Redactar informe de resultados.	5 días	Manuel Matos

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
3.2.2.	Plantillas para Gestión de Proyectos	Diseñar las plantillas para los documentos de los grupos de procesos a ser utilizadas en la PMO.	-Realizar reuniones y/o talleres de equipo con metodologías participativas para generar lluvias de ideas. -Diseñar plantillas para los cinco grupos de procesos de la Guía del PMBOK 6ta Ed. (2017).	5 días	Braulio Gerez y Manuel Matos
3.2.3.	Políticas y Procedimientos para la PMO	Diseñar las políticas y procedimientos a ser utilizadas en la PMO.	-Reuniones de equipo -Sistematización de información. -Redacción Manual de Políticas y Procedimientos.	5 días	Elías Ramos
3.2.4.	Programa de Capacitación	Diseñar un programa de capacitación para el equipo de proyectos que integre la PMO, que contemple, mas no de manera limitativa, la gestión de proyectos, programas y portafolios.	-Reuniones de equipo -Sistematización de información. -Diseño Programa de Capacitación.	5 días	Manuel Matos

Código EDT	Nombre	Descripción	Actividades	Duración	Responsable
4.1.	Plan de Comunicación de la PMO	Elaborar un Plan que comunique a todo el personal de CVC sobre la existencia de una PMO y sobre su futura implementación y todo lo que ello conlleva para CVC.	-Reuniones de equipo. -Levantamiento y Sistematización de información. -Elaboración del Plan. -Sensibilización a todo el personal de CVC.	2 meses	Elías Ramos Braulio Gerez
4.2.	Implementación Estructura de la PMO	Implementar la PMO en CVC, por medio de sus recursos humanos y técnicos.	-Definición estructura y autoridad de la PMO. -Puesta en marcha organigrama de la PMO.	3 meses	Elías Ramos
4.3.	Implementación Programa de Capacitación	Iniciar una capacitación orientada al personal de CVC y al que integrará la PMO en cuanto a gestión de proyectos.	-Formación en competencias de gestión de proyectos al área directiva y equipo a ejecutar el proyecto piloto.	2 meses	Elías Ramos
4.4.	Presupuesto de Implementación de la PMO	Monitorear y controlar la ejecución del presupuesto de costos estimado para el primer año de implementación de la PMO.	-Dar seguimiento a los costos y gastos en que incurre la PMO en cuanto a la ejecución de proyectos y al funcionamiento de sus recursos.	12 meses	Elías Ramos
4.5.	Softwares para apoyar la PMO	Hacer una propuesta de los softwares adecuados para la gestión de proyectos en CVC.	-Selección softwares mejor adecuados. -Propuesta a CVC.	1 mes	Elías Ramos Manuel Matos
4.6.	Estandarización de Procesos y Herramientas	Estandarizar los procesos y las herramientas para gestión de proyectos propuestas a CVC.	-Estandarizar las plantillas.	2 meses	Elías Ramos Braulio Gerez

8.1.3. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

Leyenda
A = Alto.
M = Medio.
B = Bajo.

ATRIBUTOS DE REQUISITOS									TRAZABILIDAD HACIA: cómo se refleja o satisface en...			
Código	Descripción	Sustento de su inclusión	Propietario	Fuente	Prioridad	Versión	Nivel de estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterio de aceptación	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del Proyecto	Requerimiento de alto nivel
RE01	Documento de Propuesta de la Estructura de la PMO	Solicitado por CVC (cliente)	CVC (Cliente)	Encuesta e investigación fuente secundaria	Muy alta	1.0	A	A	Aprobación del Acta de Constitución	Satisfacción del cliente	Cumplir con el Alcance del Proyecto.	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE02	Manual de Cargos y Funciones de la PMO	Solicitado por CVC (cliente)	CVC (Cliente)	Investigación fuente primaria y secundaria	Muy alta	1.0	A	A	Aprobación de la propuesta de la PMO	Satisfacción del cliente	Cumplir con el Alcance del Proyecto.	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE03	Plantillas y softwares de gestión de proyectos personalizadas para la PMO de CVC	Solicitado por CVC (cliente)	CVC (Cliente)	Encuesta	Muy alta	1.0	A	M	Aprobación de la propuesta de la PMO	Satisfacción del cliente	Cumplir con el Alcance del Proyecto.	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE04	Políticas y Procedimientos de la PMO.	Solicitado por CVC (cliente)	CVC (Cliente)	Investigación fuente primaria y secundaria	Muy alta	1.0	A	A	Aprobación de la propuesta de la PMO	Satisfacción del cliente	Cumplir con el Alcance del Proyecto.	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE05	Programa de Capacitación sobre la Estructura de la PMO según el PMBOK.	Solicitado por CVC (cliente)	CVC (Cliente)	Investigación fuente primaria y secundaria	Muy alta	1.0	A	A	Aprobación de la propuesta de la PMO	Satisfacción del cliente	Cumplir con el Alcance del Proyecto.	Cumplir con lo requerido por el cliente

8.2. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

*Leyenda (siglas en inglés)
R (Responsable) = Persona responsable de la ejecución de un producto o entregable.
A (Accountable) = Asume la responsabilidad final por la ejecución correcta de un producto o entregable y es quien recibe información de los responsables de su ejecución.
S (Support) = Es la persona que da apoyo al responsable (R) para que ejecute su trabajo.
C (Consulted) = No está implicado directamente en la ejecución de un producto, pero puede proveer insumos para su ejecución o ser consultado para saber su opinión o pedirle un consejo.
I (Informed) = Recibe los resultados de un producto o entregable o recibe información de los avances

No.	Fase/Producto/Entregable	Roles/Responsabilidades*									
		Colaborador 1 (Equipo del Proyecto)	Colaborador 2 (Equipo del Proyecto)	Director de Proyecto	Gerente de Programas de CVC	Director Ejecutivo de CVC	Co-Chair CVC	Ministro MEPyD	Directora ASFL	Coordinadora General AECID	Directora Alianza ONG
0	Diseño de la PMO	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
1.	Análisis Situación Actual	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
1.1.	Nivel de Madurez en Project Management de CVC	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
1.1.1	Investigación inicial sobre capacidades actuales del personal de CVC	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
1.1.1.1	Realizar encuesta y/o entrevistas al personal	R	S	A	C	I	I	I	I	I	I
1.1.2.	Análisis Resultados Investigación Inicial	S	R	A	C	I	I	I	I	I	I
1.1.2.1.	Selección Método Evaluación Nivel de Madurez	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I

No.	Fase/Producto/Entregable	Roles/Responsabilidades*									
		Colaborador 1 (Equipo del Proyecto)	Colaborador 2 (Equipo del Proyecto)	Director de Proyecto	Gerente de Programas de CVC	Director Ejecutivo de CVC	Co-Chair CVC	Ministro MEPyD	Directora ASFL	Coordinadora General AECID	Directora Alianza ONG
1.1.3	Implementación PMMM	R	S	A	C	I	I	I	I	I	I
1.2.	Definición Tipo de Organización CVC	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.	Diseño de la PMO	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.1.	Definición PMO para CVC	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.1.1	Tipo de PMO	R	S	A	C	I	I	I	I	I	I
2.1.2	Establecer Misión, Visión y Valores PMO	S	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.1.3	Definiciones índices de desempeño de la PMO	R	S	A	C	I	I	I	I	I	I
2.2.	Métodos y Procesos para implementar	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.2.1	Definición Manual de Funciones y Cargos PMO	R	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.2.2	Plantillas para Gestión de Proyectos	R	S	A	C	I	I	I	I	I	I
2.2.3	Políticas y Procedimientos de la PMO	S	R	A	C	I	I	I	I	I	I
2.2.4	Programa de Capacitación	S	R	A	C	I	I	I	I	I	I

8.3. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC000
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elías Ramos
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

HISTORIAL DE VERSIONES			
FECHA Y HORA	N° DE VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR
07 diciembre de 2019	1ra		Elías Ramos

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Para definir el alcance del Proyecto requerirá que se haya capturado de manera oportuna los requisitos de los interesados, es decir, que se haya plasmado y entendido exactamente lo que se quiere conseguir con el proyecto. El enunciado de alcance del proyecto será concretado luego de haber elaborado una definición objetiva del producto, servicio o resultado, que obtendremos con la ejecución del proyecto. A partir de esta, mediante reuniones entre el equipo del proyecto, y de ser necesario el patrocinador y algún interesado de alto nivel, se definirá el alcance, estableciendo lo que se hará y como se hará, de una forma económicamente factible y considerando el tiempo que lleva hacerlo; así también los entregables de cada hito, asignado un o varios responsables a los mismos. Dicho responsable se identificará en la matriz de responsabilidades del proyecto. Esto se realizará tomando en cuenta los puntos esenciales tanto del producto como de la gestión del proyecto en sí.

DESARROLLO DEL ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

· Crear una PMO que se encargue de la gestión organizacional de proyectos, subordinada directamente y sirviendo de soporte a la alta dirección, ofreciendo los conocimientos y técnicas necesarias.

· A nivel estratégico la PMO debe contar con capacidades profesionales para identificar, alinear, priorizar y balancear el portafolio de proyectos de la Entidad.

La definición del levantamiento de la información y los datos de los interesados se establecerán utilizando las siguientes herramientas: · Encuestas y cuestionarios: Mediante encuestas a algunos de los interesados se podrá tener datos de los hábitos de cómo se usan los proyectos ya en marcha y entender los requerimientos básicos que pueden tenerse en cuenta en etapas futuras y que pueden ser utilizadas en la implementación.

Una vez recopilado todos los requisitos, el equipo de proyecto hará una reunión de trabajo para determinar una primera versión del alcance con los lineamientos generales, los mismos serán validados con la empresa.

DESARROLLO DEL ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Dentro del marco del plan integrado de alcance se definen los siguientes requerimientos:

- Creación de una PMO como área referente a la gestión organizacional de proyectos que dependa y responda directamente a la alta dirección.
- La PMO debe ser el principal aliado de la dirección y los gerentes de proyectos y programas, brindando el soporte, los conocimientos, herramientas y la consultoría.
- A nivel estratégico la PMO debe contar con capacidades profesionales para identificar, alinear, priorizar y balancear el portafolio de proyectos de la Entidad.
- La definición del levantamiento de la información y los datos de los interesados se definirán de acuerdo con las siguientes técnicas: · Encuestas y cuestionarios: Mediante encuestas a algunos de los interesados se podrá tener datos de los hábitos de cómo se usan los proyectos ya en marcha y entender los requerimientos básicos que pueden tenerse en cuenta en etapas futuras y que pueden ser utilizadas en la implementación.

- Una vez recopilado todas las requisitas, el equipo de proyecto hará una reunión de trabajo para determinar una primera versión del alcance con los lineamientos generales. Los mismos serán validados con la empresa y posteriormente se elaborará el enunciado del alcance.

Estructura de la EDT / WBS

La Estructura de Desglose de Trabajo o EDT debe ser una presentación simple y organizada del trabajo requerido para completar el proyecto conforme al alcance de este. Una vez acordado el alcance del proyecto por el patrocinador, interesados y equipo de proyecto (en este caso, los consultores Desarrollo Triangular Consulting Group.), se identificará y definirán los esfuerzos requeridos para realizar el proyecto. Dicha EDT deberá ser revisada constantemente hasta que los involucrados e interesados del proyecto estén de acuerdo que el proyecto planificado pueda completarse satisfactoriamente y que la ejecución y el control producirán los resultados deseados.

En el contexto de la EDT, se estarán plasmando todos los productos o entregables del proyecto, resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en sí mismo. Cada paquete de trabajo o entregable (que estarán representados en cajitas) deberá estar enumerado o debidamente identificado.

Para este proyecto, la representación de la EDT se estará realizando en forma gráfica descriptiva, y su elaboración la estaremos realizando en la herramienta digital WBS Schedule Pro.

Diccionario de la EDT / WBS

Una vez identificado todos los entregables en la EDT, estaremos detallando el trabajo a realizar para elaborar ese paquete de trabajo o entregable en el Diccionario de la EDT. En dicho documento también estaremos asignando a cada paquete de trabajo el responsable de este.

Mantenimiento de la Línea Base del Alcance

La definición de Alcance del Proyecto “Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC.” será definida de la siguiente manera:

- Se convocará una reunión general con el patrocinador, la junta directiva e interesados con mayor interés e influencia en el proyecto, junto con los consultores contratados (Desarrollo Triangular Consulting Group.) para la ejecución del proyecto, para definir que contemplará o no el mismo, sus entregables, y demás, y por ende concluir el alcance formal.
- A su vez, se debe llevar a cabo un levantamiento inicial para entender como es el manejo actual de los proyectos en dicha organización, y en base a esto poder hacer una propuesta de metodología que mejor se ajuste a las necesidades de esta. Todo esto con la intención de mejorar la capacidad de ejecución de los proyectos de la organización, garantizando el cumplimiento de los cronogramas y presupuestos asignados a los mismos, y con esto a su vez, aumentar el grado de satisfacción de los clientes finales.

Cambios al Alcance del Proyecto

En las reuniones que se lleven a cabo se debe revisar las solicitudes de cambio e indicarse el estado de estas; así mismo el Gerente de Proyecto debe evaluar el impacto y determinar si dicho cambio afecta la línea base del proyecto. En caso de que el cambio impacte en la línea base del proyecto, este debe ser aprobado por el patrocinador y se actualizará la línea base y los planes que así lo requieran. En caso de que una solicitud de cambio sea factible y no afecte el alcance del proyecto o del producto, podrá ser aprobada por el Gerente de Proyecto; de lo contrario, este deberá solicitar aprobación al patrocinador, con la debida justificación y las consecuencias que este cambio conlleve.

Todos los cambios aprobados se deberán registrar mediante el siguiente formato ver anexo A.

Aceptación de los Entregables

Los entregables deben cumplir con los requerimientos establecidos en el enunciado del alcance y aprobados o aceptados por las personas autorizadas de acuerdo con la matriz RASCI y al acta de constitución.

Integración de los Requisitos y el Alcance

Los requisitos de los interesados del proyecto serán determinados mediante discusiones y lluvias de ideas en las reuniones pautadas para el levantamiento de información y entrevista a los interesados.

Cada requisito debe documentarse, analizarse y registrarse para su debido monitoreo y control; y validar al cierre del proyecto si los mismos fueron acatados durante la ejecución de este, o forman parte de los entregables o producto final.

Control del Alcance

Por medio de los reportes periódicos establecidos y con la documentación de control de cambios podemos medir el desempeño de los entregables.

Aprobación

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Director ejecutivo CVC	Iniciador/Patrocinador del Proyecto		
Elías Ramos	Director del Proyecto		

8.4. PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC0001
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elias Ramos
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

HISTORIAL DE VERSIONES			
FECHA Y HORA	N° DE VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR
07 de diciembre de 2019; 6:50pm.	1.0		Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

¿Cuál es el objetivo de este documento?

Establecer las pautas y las actividades para el desarrollo, monitoreo y control del cronograma (PMBok 6ta ed., 2017).

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Se utilizará el diagrama PERT (en inglés, Técnica de Revisión y Evaluación de Programas). Es una herramienta que visualmente permite caracterizar las tareas de un proyecto y cómo se relacionan entre sí, permitiendo así la planificación del proyecto, la identificación del camino crítico del proyecto, y el cálculo del plazo mínimo de ejecución.

Fuente: Ver Diagrama PERT de un Proyecto. <https://www.recursoenprojectmanagement.com/creacion-del-cronograma-pert/>.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Nos basaremos en algunas de las herramientas planteadas en la Guía del PMBOK (6ta ed., 2017):

- Juicio de Expertos con personas o grupos que tengan experiencia en proyectos similares en temas de desarrollo, gestión y control de cronograma, así como en manejo de softwares de gestión del cronograma. con conocimiento de formulación y gestión de proyectos para el desarrollo.
- En las reuniones de seguimiento semanal, el equipo del proyecto coordinará la elaboración y gestión del plan de gestión del cronograma.

REPORTE Y FORMATO DEL CRONOGRAMA

El cronograma será elaborado y presentado por medio de un Diagrama de Gantt, el cual incluirá los nombres de las fases, actividades y tareas del proyecto según:

- Recurso responsable.
- Fecha de inicio.
- Fecha de fin.
- % completado.
- Duración de la tarea (en días).

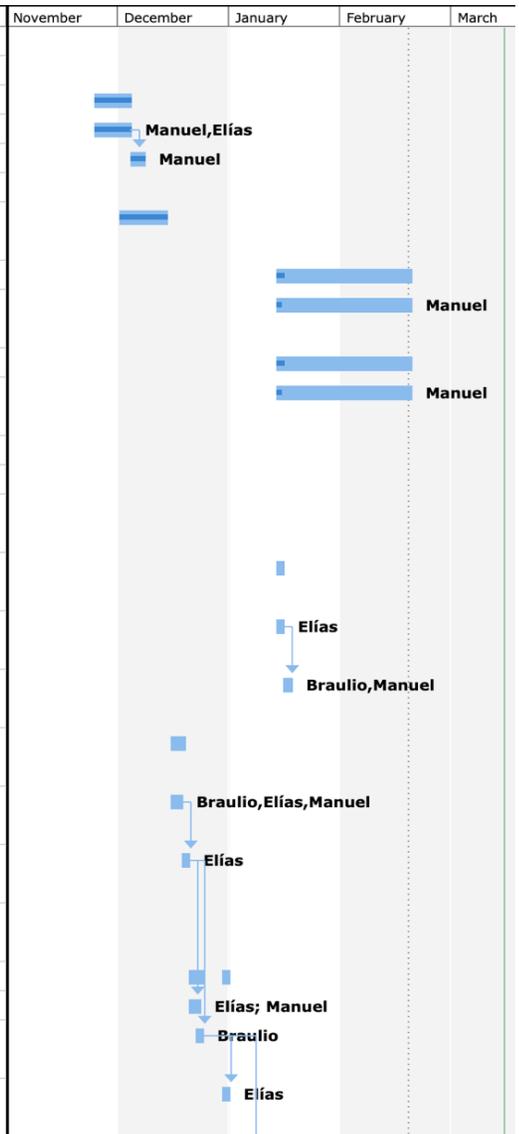
En el Diagrama de Gantt se podrán ver los días, semanas y meses en las que cada fase, actividad y tarea se ejecutará. Dicho diagrama estará en formato de Microsoft Project 2016 y Microsoft Excel 2016.

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Director Ejecutivo CVC	Patrocinador		09 de diciembre de 2019
Elías Ramos	Director del Proyecto		09 de diciembre de 2019

LÍNEA BASE DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO “DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA ONG CVC”, 2020.

ID	Task Name	Resource Names	Duration	Start	Finish	Work	Predecessors	% Complete	November	December	January	February	March
1	Diseño PMO para la		87 days	lun. 25/11/19 8:00	mié. 19/2/20 5:00	2,176 hrs		35%					
2	Dirección de Proyecto		87 days	lun. 25/11/19 8:00	mié. 19/2/20 5:00	1,784 hrs		47%					
3	Inicio		14 days	lun. 25/11/19 8:00	dom. 8/12/19 5:00	192 hrs		100%					
4	Desarrollo el Acta de	Manuel,Elías	10 days	lun. 25/11/19 8:00	mié. 4/12/19 5:00	160 hrs		100%					
5	Elaborar Matriz de	Manuel	4 days	jue. 5/12/19 8:00 a. m.	dom. 8/12/19 5:00	32 hrs	4	100%					
6	Planificación		43 days	lun. 2/12/19 8:00	lun. 13/1/20 5:00	960 hrs		99%					
7	Elaboración Plan Dirección de		43 days	lun. 2/12/19 8:00 a. m.	lun. 13/1/20 5:00 p. m.	960 hrs		99%					
16	Ejecución		37 days	mar. 14/1/20 8:00	mié. 19/2/20 5:00	296 hrs		2%					
17	Dirección y Gestión del trabajo del equipo	Manuel	37 days	mar. 14/1/20 8:00 a. m.	mié. 19/2/20 5:00 p. m.	296 hrs	15	2%					
18	Monitoreo y Control		37 days	mar. 14/1/20 8:00	mié. 19/2/20 5:00	296 hrs		2%					
19	Monitoreo y control del trabajo del equipo	Manuel	37 days	mar. 14/1/20 8:00 a. m.	mié. 19/2/20 5:00 p. m.	296 hrs	15	2%					
20	Cierre	Braulio	5 days	mar. 21/1/20 8:00 a. m.	sáb. 25/1/20 5:00	40 hrs	46	0%					
21	Análisis Situación Actual		33 days	lun. 16/12/19 8:00	vie. 17/1/20 5:00	64 hrs		0%					
22	Nivel de Madurez en PM en CVC		33 days	lun. 16/12/19 8:00 a. m.	vie. 17/1/20 5:00 p. m.	48 hrs		0%					
23	Investigación Inicial Nivel Capacidades		2 days	mar. 14/1/20 8:00 a. m.	mié. 15/1/20 5:00 p. m.	16 hrs		0%					
24	Realización Encuesta y/o Entrevistas al	Elías	2 days	mar. 14/1/20 8:00 a. m.	mié. 15/1/20 5:00 p. m.	16 hrs	15	0%					
25	Análisis Resultados Investigación Inicial	Braulio,Manuel	2 days	jue. 16/1/20 8:00 a. m.	vie. 17/1/20 5:00 p. m.	32 hrs	24	0%					
26	Implementación Herramienta PMMM		4 days	lun. 16/12/19 8:00 a. m.	jue. 19/12/19 5:00 p. m.	0 hrs		0%					
31	Diagnóstico Nivel de Madurez en PM de CVC	Braulio,Elías,Manuel	3 days	lun. 16/12/19 8:00 a. m.	mié. 18/12/19 5:00 p. m.	0 hrs		0%					
32	Definición Tipo de Organización CVC	Elías	2 days	jue. 19/12/19 8:00 a. m.	vie. 20/12/19 5:00 p. m.	16 hrs	31	0%					
33	Diseño y Toma de Requerimientos		44 days	sáb. 21/12/19 8:00 a. m.	dom. 2/2/20 5:00 p. m.	288 hrs		0%					
34	Definición PMO		11 days	sáb. 21/12/19 8:00	mar. 31/12/19	56 hrs		0%					
35	Tipo de PMO	Elías; Manuel	3 days	sáb. 21/12/19 8:00	lun. 23/12/19 5:00	24 hrs	32	0%					
36	Misión, Visión y Valores PMO	Braulio	2 days	lun. 23/12/19 8:00 a. m.	mar. 24/12/19 5:00 p. m.	16 hrs	32	0%					
37	Índices de Desempeño de la PMO	Elías	2 days	lun. 30/12/19 8:00 a. m.	mar. 31/12/19 5:00 p. m.	16 hrs	36	0%					



PLANTILLA INFORME DE ESTADO DE AVANCE

Informe de Estado de Avance		
Logo de la institución	Fecha:	dd/mm/aaaa
	Elaborado por:	

Información del proyecto	<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
Nombre:			
Fechas:	Desde:	dd/mm/aaaa	Hasta: dd/mm/aaaa
Fase:		% Completado	

Actividades Realizadas

Actividades Retrasadas

Próximas Actividades

Entregables		
Nombre	Estado	Fecha de Entrega
Observaciones		

8.5.PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC.
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC0001.
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elías Ramos.
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA Y HORA	N° DE VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR
07 de diciembre de 2019; 3:10pm.	1.0		Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

¿Cuál es el objetivo de este documento?

Involucrar a los interesados en la ejecución y en la toma de decisiones del proyecto.

INTERESADO		PAPEL
POSICIÓN	INSTITUCIÓN	
Jefe de Proyectos	Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos	Director de Proyecto
Co-Chair	CVC	Patrocinador Principal
Gerente de Programas	CVC	Patrocinador Principal
Director Ejecutivo	CVC	Patrocinador Principal
Ministro	MEPyD	Apoyo Político de Alto Nivel
Directora	Centro de Fomento de las ASFL	Apoyo en cuanto a suministro de información y asesoramiento técnico
Coordinadora General	AECID	Apoyo Financiero
Directora	Alianza ONG	Apoyo Técnico en cuanto a intercambio de experiencias
Ciudadanía General	Ciudadanía General	Apoyo Social

		NIVEL DE PARTICIPACIÓN (A=actual / D=deseado)			
INTERESADO	DESCONOCE	SE RESISTE	NEUTRAL	APOYA	LIDERA
Jefe de Proyectos (BEM)					A-D
Co-Chair CVC	A		D		
Gerente de Programas CVC	A			D	
Director Ejecutivo CVC	A			D	
Ministro MEPyD	A			D	
Directora CFASFL	A			D	
Coordinadora General AECID	A			D	
Directora Alianza ONG	A			D	
Ciudadanía General	A			D	
INTERESADO	Necesidades de comunicación	Medio/Método		Frecuencia/Momento	
Jefe de Proyectos (Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos)	Necesita mantenerse informado del Avance del proyecto en general y de cualquier imprevisto, obstáculo y riesgos tanto positivos como negativos.	Reuniones (presenciales) preferiblemente, video conferencia a través de Zoom o Skype, como alterno y llamadas telefónicas o llamadas a través de whats app.		Quincenal O En cualquier momento que surja un imprevisto o una oportunidad que pueda impactar el proyecto.	
Co-Chair CVC	Actualizarse, con respecto a si el avance del proyecto en tiempo, calidad y costes se mantiene alineado con el plan	Reuniones (videoconferencias) por Zoom o Skype y mensajes vía correo electrónico.		Mensual	
Director Ejecutivo CVC	Confirmar que la ejecución, el uso de recursos y el desarrollo en general del proyecto se mantienen como planeado	Reuniones (videoconferencias) por Zoom o Skype, mensajes vía correo electrónico, chat por WhatsApp, etc.		Cada tres semanas	
Gerente de Programas CVC	Mantenerse informado de posibles desviaciones, y avance de las fases y entregables de acuerdo con la calidad esperada.	Reuniones (presenciales o videoconferencias), vía correo electrónico, chat por WhatsApp, etc.		Quincenal	
Ministro MEPyD	Para informar sobre las iniciativas de los nuevos proyectos y los beneficios que se esperan recibir de ellos.	Reuniones (presenciales o videoconferencias) por Zoom o Skype, vía correo electrónico, chat por WhatsApp e informes por medio de cartas físicas o correo electrónico con acuse de recibo.		Trimestral	

Directora CFASFL	Para recibir feedback de cómo va resultando la entrega e implementación de los proyectos a los beneficiarios.	Reuniones (presenciales o videoconferencias) por Zoom o Skype, vía correo electrónico, chat por WhatsApp, etc.	Quincenal
Coordinadora General AECID	Recibir reportes de como los proyectos y programas están siendo priorizados y en base a cambios en las necesidades actuales, así como la gestión del pago de estos.	Reuniones (presenciales o videoconferencias) por Zoom y Skype y mensajes vía correo electrónico.	Trimestral
Directora Alianza ONG	Para Identificar y hacer colaboraciones en base a cambios en las proporciones o necesidades de los beneficiarios.	Reuniones (presenciales o videoconferencias), vía correo electrónico, chat por WhatsApp, etc.	Trimestral
Ciudadanía General	Para conocer sobre los objetivos de la PMO de CVC y saber cómo impactarían sus vidas.	Socialización por medios de comunicación social.	Periódicamente (indefinido)

RELACIONES ENTRE INTERESADOS

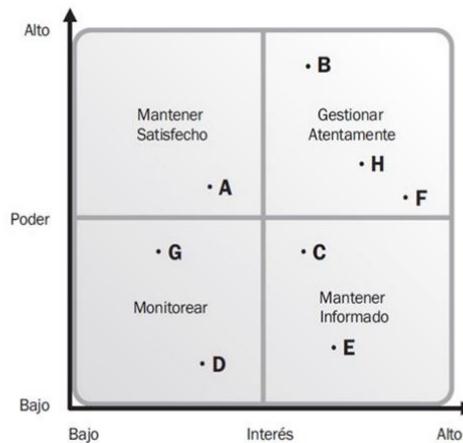
- El Ministerio de Economía, planificación y Desarrollo (MEPyD), por medio de su Viceministerio de Cooperación Internacional (VIMICI) y de su Centro de Fomento y Promoción de las Asociaciones Sin Fines de Lucro, guarda una estrecha relación con los siguientes interesados:
 - Con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por ser una gran aliada no solamente por la gestión de proyectos para el desarrollo en la República Dominicana, sino por su apoyo financiero al Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Viceministerio de Cooperación Internacional.
 - Con Alianza ONG, quien, coordinada por el VIMICI del MEPyD, y en alianza con el Centro de las ASFL, ha participado en las encuestas de las Rondas de Monitoreo de la Alianza Global 2015-2016 y 2018 en el levantamiento de información sobre el marco político y legal bajo el cual operan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en nuestro país.
- Por su contribución al desarrollo, y por ser una ONG, CVC es reconocida en el ámbito de las agencias u organismos de cooperación internacional, y por Alianza ONG, como un ente de gran aporte social para el país.

ESTRATEGIA DE ABORDAJE A LOS INTERESADOS

La estrategia para gestionar el involucramiento viene definida por la definición del poder/ interés de los interesados, utilizar:

		INTERES	
		Baja	Alta
PODER	Bajo	Mínimo esfuerzo	Mantener informado
	Alto	Mantener satisfecho	Interesados claves: Prioritarios

Matriz Poder/Interés. Análisis de Interesados



INTERESADO	ESTRATEGIA
Jefe de Proyectos (BEM) (Director de Proyecto)	Mantener al Director de Proyecto involucrado en todo el seguimiento al proyecto, informándole sobre los imprevistos y cambios posibles en las reuniones de seguimiento semanal.
Co-Chair CVC	Presentar un informe de avance mensual con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, informando también sobre la gestión administrativa de los pagos del proyecto, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Gerente de Programas CVC	Presentar un informe de avance quincenal con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, informando también sobre la gestión

INTERESADO	ESTRATEGIA
	administrativa de los pagos del proyecto, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Director Ejecutivo CVC	Presentar un informe de avance quincenal con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, informando también sobre la gestión administrativa de los pagos del proyecto, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Ministro MEPyD	Presentar un informe de avance mensual con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, haciendo hincapié en cualquier apoyo que se requiera en el momento, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento mensual.
Directora CFASFL	Presentar un informe de avance quincenal con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Coordinadora General AECID	Presentar un informe de avance quincenal con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, informando también sobre la gestión administrativa de los pagos del proyecto, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Directora Alianza ONG	Presentar un informe de avance quincenal con las actividades realizadas y los entregables y/o productos terminados, así como los próximos pasos por realizar, en las reuniones de seguimiento quincenal.
Ciudadanía General	Presentar un video promocionando la PMO.

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Director Ejecutivo CVC	Patrocinador		09 de diciembre de 2019
Elías Ramos	Director del Proyecto		09 de diciembre de 2019

8.6.PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC0001
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elías Ramos
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A través del Plan de Gestión de Costos estaremos definiendo cómo vamos a planificar los costos del proyecto estableciendo las pautas y técnicas para planificarlos, estructurarlos y controlarlos durante toda la ejecución del proyecto. Para el proyecto del *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC* estaremos trabajando la gestión de los costos conforme a lo establecido y/o acordado en el Enunciado y en el Plan de Gestión de Alcance; considerando también todas las actividades plasmadas dentro de nuestra estructura de desglose de trabajo.

NIVEL DE EXACTITUD	UNIDADES DE MEDIDA	UMBRALES DE CONTROL
Queda establecido un rango aceptable de $\pm 5\%$ para las estimaciones sobre los costos de las actividades.	Horas, Días, sesiones de trabajo y unidades en caso de los impresos	Los umbrales de control para fines de la gestión del costo del proyecto no serán superiores a un 5%, a partir de este nivel será necesaria la autorización, en esta ocasión, por parte de los mismos consultores, por ser un costo propio para la empresa consultora.

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COSTOS

Estimación de los costos

Estaremos estimando los costos para todos los recursos que se estarán asignando al proyecto. En este ejercicio se suele considerar el personal del equipo del proyecto, los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones, así como otras categorías especiales, tales como el factor de inflación, el costo de financiación o el costo de contingencia. (7.2)

En el caso particular de este proyecto, como el trabajo será realizado por una firma de Consultoría, y no implica ningún costo para CVC, solo estaremos considerando el personal asignado, dígame los consultores que estarán trabajando directamente con este proyecto, para controlar los costos que este proyecto pudiera implicar de cara a la firma consultora. A partir de estos datos, se calculó un costo hora/día de consultoría. (considerando mano de obra, uso de computadoras, gastos de oficina, entre otros).

También los gastos en materiales e impreso serán pagados por reembolso.

El presupuesto será presentado en dólares americanos

Los importes se mostrarán con dos números decimales.

El presupuesto se creará en MS Excel utilizando las siguientes columnas:

- Descripción: Texto explicativo de la partida
- Costo en US: Importe en dólares.
- Cantidad: indica el número de recursos a consumir
- Tipo de unidad: indicativo del gasto, por día, por hora, por unidad, precio único
- Total: resultado de multiplicar el costo unitario por la cantidad

Desarrollo del presupuesto

Presupuesto Estimado en dólares americanos

Descripción	Costo Unit US\$	Cantidad	Tipo de unidad	Total, US\$
Consultores PMP, tres consultores	\$550.00	120	Días	\$66,000.00
Diseño de programa de Capacitación	\$1,500.00	2	Unidades	\$3,000.00
Acompañamiento técnico	\$450.00	5	Visitas	\$2,250.00
Compras de licencias y software	\$850.00	3	Unidades	\$2,550.00
Gastos de transporte	\$50.00	8	Traslados	\$400.00
Impresiones y material gastable	\$1,250.00	1	unidades	\$1,250.00
			Total	\$74,450.00

La Estimación se realiza en dólares debido a que los fondos provienen de un donante fuera de la Republica Dominicana, sin embargo, los pagos son en la moneda local de acuerdo con la tasa publicada por el Banco Central al momento del pago. Se utilizará la tasa de cambio de RD\$ 53 pesos por cada dólar.

Actualización, monitoreo y control del presupuesto

Los motivos considerados como aceptables para realizar cambios en los costos estimados inicialmente serán los siguientes:

- Variación del Alcance del Proyecto, previamente aprobado por el patrocinador.
- Aceleraciones del proyecto por cambios en las fechas de entrega de los hitos del proyecto
- Necesidad de contratación de terceros
- Otro motivo que sea sustentado al momento de su presentación.
- Monitoreo y Control.
- Autorización de pago o realización de gastos menores a los US\$ 1,500 dólares puede realizarlos el director de proyecto.
- Gastos o pagos entre 1,500 a 10,000 dólares deben tener la firma y autorización del director financiero, director del proyecto y el director ejecutivo.
- Gastos, pagos o cambios mayores de 10,000.00 necesitan la firma del director ejecutivo, director financiero y el tesorero de la junta directiva.
- Deben presentar factura de todo gasto incurrido y los entregables correspondientes establecidos en los términos de referencia de la consultoría.
- Semanalmente el equipo del proyecto revisará los gastos incurridos hasta la fecha y validará la suficiencia de fondos hasta el fin del proyecto. Se mencionará en los informes de estado el cumplimiento del presupuesto.

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Director Ejecutivo CVC	Iniciador/Patrocinador del Proyecto		09 de diciembre de 2019
Elías Ramos	Director del Proyecto		09 de diciembre de 2019

8.7.PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC.
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC0001.
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elías Ramos.
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

El Objetivo general es estimar los recursos necesarios para los diferentes requerimientos del proyecto, identificando habilidades y asignado responsabilidades para los diferentes roles del proyecto de cada una de las fases.

Identificar y Documentar los roles del proyecto y las responsabilidades.

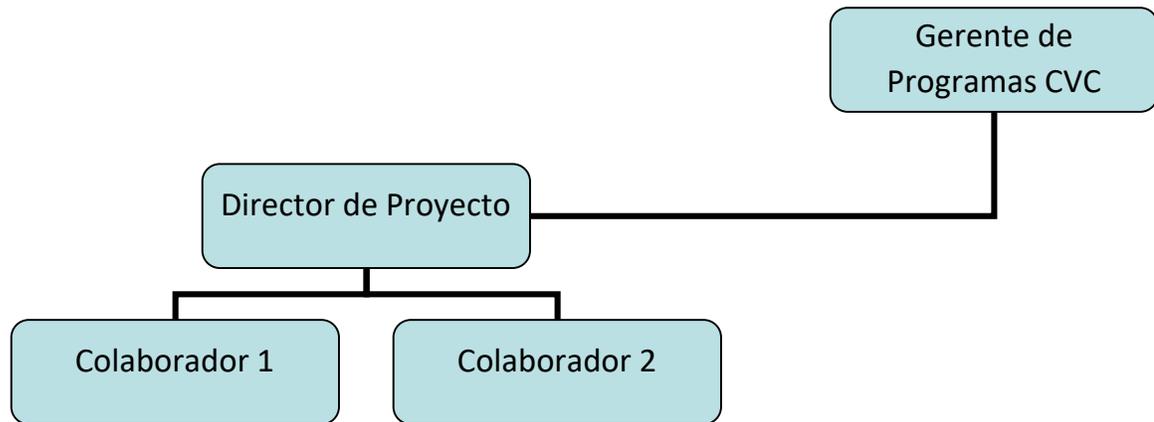
Dado el alcance del proyecto que se definió, el requerimiento en cuestión de recurso humano se basa en un equipo pequeño de consultores y miembros de la oficina de CVC con conocimientos en Dirección de Proyectos y diseño de PMO, sería un equipo multidisciplinario para que cubrir las diferentes áreas de conocimientos.

Roles, Responsabilidades Y Autoridad

ROL	RESPONSABILIDADES	AUTORIDAD
Patrocinador/ director ejecutivo CVC	Aprobar la calidad de los entregables y controlar los costos.	Máxima autoridad
Director de proyecto/Elías Ramos	Persona Líder para motivar y guiar al equipo de trabajo en la evaluación y diseño de la PMO.	Máxima autoridad
Colaborador 1- Manuel Matos	Experto en Pmo, encargado del desarrollo del plan de dirección de proyectos y planes de gestión	Autoridad media
Colaborador 2-Braulio Eduardo	Gestión y diseño de la estructura digital de la PMO	Baja
Gerente de programas CVC	Contraparte interna de CVC para apoyar en la gestión interna del proceso	Baja

Estructura Organizacional del Proyecto

Ilustración 6. Estructura organizacional de la gestión de los recursos humanos del proyecto *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC, 2020*



Fuente: Elaboración propia.

8.8.PLAN DE GESTIÓN DEL PERSONAL

Adquisición del Personal	Liberación del Personal
La adquisición del personal regirá las políticas establecidas en CVC, de acuerdo con el manual de Gestión de Recursos, compras y contrataciones	De acuerdo los contratos firmados y las leyes y políticas del país, donde se realice la contratación.
Requerimientos De Capacitación	
<p>A Deberá contar con capacitación en Gestión de Proyectos.</p> <p>b) Tener experiencia en la administración de contratos además de capacitación en contratación pública.</p> <p>c) Tener una experiencia acumulada como miembro de equipo y/o Gerente de Proyectos de al menos 1 año.</p> <p>d) Es necesario posea conocimientos básicos en software para la Administración de Proyectos.</p> <p>e) Entre las competencias mínimas, se deberá tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación y Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Orientación al logro. <p>f) Capacidad de Planificación y de Organización</p> <p>g) Formación universitaria especializada en proyectos y/o la certificación PMP® será un factor de selección considerables</p>	
Cumplimiento de Estándares, Reglamentaciones y Políticas	
<p>Todo personal tendrá un proceso de inducción, en el cual firmara un documento en el que se le hace entrega de las políticas, reglamentos y los estándares exigidos en el proyecto y en CVC, para fines de lectura y comprensión y luego no alegar ignorancia de los procesos.</p>	
Roles, Responsabilidades y Competencias del Personal	
<p>Habilidades de los miembros de la Oficina de Proyectos. (Quito)</p> <p>Para definir el perfil de la persona se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:</p> <p>a) Responsabilidades de los miembros de la Oficina de Proyectos.</p> <p>Director de la PMO</p>	

Funciones:

- a) **Agilización y estandarización:** establecer qué herramientas utilizar y bajo qué metodologías trabajar para la gestión de los proyectos. (Principales, (2019).)
- b) **Priorización de proyectos:** de los habituales conflictos que surjan fruto de la implementación de dos o más proyectos al mismo tiempo, determinar cuál es más urgente y priorizar el trabajo.
- c) **Gestión de recursos:** complementándose con la función de la priorización, debe gestionar tanto el tiempo como los recursos económicos necesarios para cada actividad.
- d) **Análisis financiero:** analizar el Retorno de la Inversión (Return On Investment, ROI), determinando si las metodologías y herramientas utilizadas son rentables a la hora de aplicarlas a los proyectos.
- e) **Documentación exhaustiva:** documentar cada uno de los pasos de los procesos de desarrollo y ejecución de un proyecto, haciéndolo de una manera fiable y rigurosa. Entre los documentos más importantes se encuentran el presupuesto y la justificación propia del proyecto.
- f) **Resolución de conflictos internos:** resolver los problemas y malentendidos entre las áreas internas de CVC.
- g) **Promover y visibilizar** el trabajo de la PMO.
- h) **Definir interacción** entre las diferentes secciones y su personal.
- i) **Establecer líneas** de reporte/supervisión.
- j) **Enlace con donante.**

Director de Proyectos

Funciones (PMO Informática, 2018): (edición, (2018).)

- a) Asumir la responsabilidad del resultado del trabajo realizado por el equipo de trabajo y demás unidades organizacionales involucradas.
- b) Proporcionar a todos los participantes la visión de los objetivos y el éxito del proyecto, para luego orientarlos hacia la consecución de estos.
- c) Para lograr los objetivos, debe lograr balancear las restricciones del proyecto, tales como el tiempo, presupuesto y objetivos de los interesados, empleando los recursos disponibles.
- d) Anticiparse a las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir, por medio de la gestión de riesgo del proyecto.
- e) Proporcionar liderazgo, planificación y coordinación a su equipo de trabajo, proporcionando comunicación escrita en la forma de planes, documentos,

cronogramas, etc. Asimismo, se comunica en tiempo real con su equipo de trabajo por vía verbal y otros medios.

- f) Gestionar las comunicaciones entre el patrocinador del proyecto, los integrantes del equipo y otros interesados.
- g) Una vez el proyecto ha sido entregado, hacer un seguimiento y una evaluación para saber si el resultado ha producido los beneficios esperados para la organización.

Analista de la PMO

Funciones (LPS, 2018):

- a) Analizar los proyectos que se deben llevar a cabo, la priorización de estos y cuáles deben ser rechazados, y porqué.
- b) Dar soporte y documentar la ejecución de los proyectos por medio de políticas y plantillas necesarias.
- c) Recopilar información sobre los proyectos aprobados y priorizados con el fin de elaborar las políticas adecuadas, así como realizar un levantamiento de experiencias de los proyectos anteriores, con el objetivo de estandarizar los procesos.
- d) Supervisar y auditar los procesos que se llevan a cabo durante la ejecución del proyecto con el fin de hacer una retroalimentación necesaria que asegure la efectividad de este, estableciendo y asignando para ello las cargas laborales específicas para cada trabajador y director.
- e) Servir de apoyo en la consultoría y formación al personal de todo lo relacionado a la gestión organizacional, proyectos, tecnologías, comunicación, etc.
- f) Garantizar que los proyectos se ejecuten según las políticas, procesos y herramientas de gestión de proyectos establecidas.

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Director Ejecutivo CVC	Iniciador/Patrocinador del Proyecto		09 de diciembre de 2019
Elías Ramos	Director del Proyecto		09 de diciembre de 2019

8.9.PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Nombre del Proyecto	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC	Código del Proyecto	BEM-CVC0001	Fecha de Elaboración	14-12-2019
----------------------------	---	----------------------------	-------------	-----------------------------	------------

Información	Interesado(s) Destinatario(s)	Remitente	Medio	Momento o Periodicidad	Entregable(s)	Observaciones
Presentación de kick off del proyecto	Patrocinador-director de proyectos-equipo de trabajo	Director de proyecto	Videollamada (Zoom)	Solo una vez, al inicio	Acta de constitución	Dar inicio formal del proyecto-almacenar documento.
Plan de proyecto	Patrocinadores	Director de proyecto	Video Llamada (Zoom) Correo electrónico	Reunión para el plan, al inicio Y luego cuando surjan cambios al plan	Plan de dirección del proyecto	Busca Informar y consensuar con el patrocinador- Almacenar documento
Informes avance de rendimiento	Patrocinadores	Director de proyecto	Videollamada (Zoom) Correo electrónico	Quincenal	Reportes de desempeño del proyecto	Busca controlar el trabajo se mantenga al ritmo de lo planeado-almacenar documento
Solicitud de cambios	Patrocinadores	Director de proyecto-Equipo de proyecto	Chat corporativo-Correo electrónico	Según surjan necesidades de cambio	Solicitud de cambio	Busca hacer cambios para mitigar o aprovechar situaciones-almacenar Solicitud
Propagar los valores que aporte la PMO	Altos directivos y todos los equipos de proyectos	Director de Proyecto	Presencial/Video llamada	Mensual	Campana de apoyo a la PMO	Busca mitigar la resistencia al cambio y apoyar su implementación.
Cierre del proyecto	Patrocinadores incluyendo patrocinador de la junta directiva	Director de proyecto-Equipo de proyecto	Reunión presencial-Documento impreso-Documento digital	Cuando se hayan aprobado los entregables del proyecto, al final del proyecto	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC	Busca la organización Implemente La oficina de PMO para ser más eficiente en el manejo de sus proyectos-Mantener como guía en los activos de la organización.

Glosario de Términos o Abreviaturas

CVC:	Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe
USAID:	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
GTZ:	Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
ASFL:	Asociaciones Sin Fines de Lucro
PGR:	Procuraduría General de la República Dominicana
MEPyD:	Ministerio de Economía, Planificación y desarrollo
PMI:	Instituto de Gestión de Proyectos
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PMIEF:	Instituto de Manejo de Proyectos de Educación Fundacional
EML:	Enfoque de Marco Lógico
VIH:	Virus de Inmunodeficiencia Humana
PMBOK:	Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos
RACI:	Responsible, Accountable (no tiene traducción exacta del inglés), comunicado e informado
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
APM:	Manejo Ágil de Proyectos
PMO:	Oficina de Gestión de Proyectos
PANCAP:	Sociedad Pan-Caribeña contra el HIV y AIDS
CARICOM:	Comunidad del Caribe
KICKOFF:	Reunión para darle inicio formal al proyecto

8.10. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC
CÓDIGO DEL PROYECTO:	BEM-CVC000
DIRECTOR DEL PROYECTO:	Elías Ramos
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de diciembre de 2019.

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

Conocer la cualificación, cuantificación y tipología de los riesgos identificados, dando a conocer los riesgos relacionados a los grupos de procesos de planificación y ejecución del proyecto.

La Gestión de Riesgos es un aspecto primordial para el éxito de los proyectos. Muchos proyectos fracasan a pesar de estar bien dimensionados y planificados en su origen, precisamente porque han surgido determinadas situaciones durante su desarrollo que no se habían previsto.

METODOLOGÍA

En este plan de Gestión de Riesgos, visualizaremos cómo se van a gestionar, mediante una identificación de estos. Luego se categorizarán, se hará un análisis cualitativo, se priorizarán según su impacto y/o urgencia y con todos estos insumos, se realizarán en la parte final, planes de respuestas para tratar los mismos mediante control y monitoreo.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

A la hora de priorizar los riesgos ya identificados, se pasará a realizar un análisis cualitativo. Los riesgos catalogados de alta prioridad serán de gran importancia en el proceso de planificación de respuestas de este proyecto en cuestión.

El gran beneficio de este análisis es que permite aminorar el nivel de incertidumbre de los participantes y centralizarse en los riesgos de alta prioridad, si así se desea.

Para este análisis cualitativo se utilizarán datos sugeridos por la Guía PMBOK® que irán incluidos en una matriz de probabilidad de impacto. Estos datos provienen de:

- Registro de Riesgos.

- Roles y responsabilidades asignadas a la gestión de Riesgos.
- Actividades del cronograma identificadas como parte de la gestión de Riesgos.
- Categorías de Riesgos.
- Herramienta de Evaluación de Probabilidad de Impacto, al igual que la Matriz de Probabilidad de Impacto.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL	RESPONSABILIDADES
Director de proyecto/Elias Ramos	Identificar los riesgos, priorizarlos según su impacto, y proponer las medidas para enfrentarlos.
Patrocinador/ director ejecutivo de CVC	Autorizar las acciones orientadas a la mitigación de riesgos.
Equipo Consultores	Apoyar y aportar ideas de acuerdo sus conocimientos en gestión de riesgos.
Sector Público (Ministro MEPyD y Directora CASFL), Sociedad Civil (Directora Alianza ONG) y Ciudadanía General	Proponer acciones para mitigar los riesgos.
Coordinadora General AECID	Aprobar fondos para mitigar los riesgos.

CATEGORÍAS DE RIESGOS

A continuación, la clasificación de los riesgos que facilitará la comprensión de las categorías de estos: (RD.)

Riesgos Técnicos, de calidad y ejecución: Riesgos relacionados a la correcta o no implementación del plan de gestión de proyecto, que pueden implicar la calidad del producto, errores técnicos o de forma, o que puedan perjudicar la correcta ejecución del proyecto.

Riesgos de Gestión: Implican la responsabilidad del director y el equipo de proyecto, así como el correcto entendimiento de los objetivos y consecución de estos para el éxito del proyecto.

Riesgos de Organización: Situaciones y/o factores propios de CVC, cambios de parecer en cuanto al diseño de la PMO, cambios en los acuerdos con la junta directiva, dirección ejecutiva y equipo técnico.

Riesgos Externos: CVC su área de trabajo es el Caribe el cual por el clima está expuesto a Huracanes, brotes de enfermedades tropicales, los cuales afectan considerablemente a las poblaciones metas y afectar la gestión de los proyectos.

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Registro de Riesgos				
ID Riesgo	Nombre	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Categoría del Riesgo
R01	Si se realizan elecciones de la junta directiva durante el proceso de aprobación del proyecto, los nuevos integrantes deciden destinar los recursos para otro proyecto y desestimar este.	CVC de acuerdo con sus estatutos deben hacer elecciones de su junta directiva cada dos años, es posible que ocurra un cambio en la junta directiva y ponga limitaciones a realizar el proyecto.	Amenaza	Riesgo de gestión
R02	Los miembros del equipo se resisten al cambio de la estructura propuesta, afectando así la restricción del alcance del proyecto.	Resistencia al cambio de una nueva estructura de gestión de proyectos.	Amenaza	Riesgo de Gestión
R03	La junta directiva considera que los costos son elevados para implementar una PMO, pudiendo perder interés en este proyecto.	Dado que el manejo de recursos depende de donantes y a la vez no genera lucro es posible no contar con los fondos suficientes o no entender la importancia del proyecto costo-beneficio.	Oportunidad	Riesgo técnico
R04	De no existir un consenso en la aprobación de la PMO por parte de los interesados, afectaría el cronograma y se añadiría más trabajo para hacer los entregables.	Falta de disposición en el proyecto por parte de los interesados y así se empiezan a ignorar las comunicaciones del proyecto y reuniones, lo cual presenta riesgo en el tiempo de entrega y calidad.	Amenaza	Riesgo comercial
R05	Que el donante retire los fondos afectaría tanto el alcance como el plan de gestión de costos, pues conllevaría hacer los ajustes correspondientes para tener que trabajar con los fondos disponibles.	Dificultad para mostrar el valor del diseño de la estructura de la PMO a los donantes.	Amenaza	Riesgo de Gestión

Registro de Riesgos				
ID Riesgo	Nombre	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Categoría del Riesgo
R06	Si el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) brinda apoyo por medio de un asesor técnico para el diseño de la PMO, el proyecto podría tener más interesados partidarios.	Contar con el apoyo de alto nivel político por parte del MEPyD sería de gran ayuda pues podría brindarnos un asesor técnico para el diseño de la PMO, aumentando la probabilidad de que se agreguen más interesados partidarios.	Oportunidad	Riesgo de Gestión
R07	Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto afectan las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo del proyecto.	Interesados difieran en el diseño de la propuesta por los consultores.	Amenaza	Riesgo Técnico
R08	Poca disponibilidad o colaboración por parte del personal para suministrar la información requerida en el proceso de diseño afectaría el cronograma, pues podría ocasionar retrasos.	Resistencia a compartir información confidencial o vital, que pueda afectar la imagen de CVC o la posición de esta.	Amenaza	Riesgo Técnico
R09	No tener a tiempo las aprobaciones o solicitudes de cambio, debido a la burocracia institucional y distanciamiento de las oficinas en diferentes países, afectaría el cronograma, retrasando la entrega de los documentos y la calidad de estos.	Las trabas burocráticas para realizar y aprobar las solicitudes de cambio ocasionarían un retraso en las restricciones del proyecto.	Debilidad	Riesgo de Gestión
R10	Dificultades con el lenguaje técnico del español al inglés, debido a que el documento esta originalmente en español y los tomadores decisiones solo hablan inglés, requeriría	La documentación se está trabajando en español sin embargo el Patrocinador solo habla inglés y es posible que no se interprete bien la		

Registro de Riesgos				
ID Riesgo	Nombre	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Categoría del Riesgo
	de tiempo valioso para realizar las traducciones correspondientes, tiempo que podría usarse para desarrollar los entregables del producto.	traducción y la presentación en un lenguaje técnico.	Amenaza	Riesgo Técnico
R11	Gran número de solicitudes de cambios conllevaría a dedicar tiempo a revisarlas y, de ser aceptadas, podrían afectar el tiempo, alcance y cronograma del proyecto.	En todos los proyectos hay que realizar y aprobar solicitudes de cambio ya que a medida que avanzan los proyectos los requerimientos van cambiando. Los cambios son aceptables, siempre y cuando no afecten considerablemente a las restricciones del proyecto (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, etc.)	Amenaza	Riesgo de Gestión

Estrategias para Gestión de Riesgos

Cada riesgo conlleva el desarrollo de estrategias o un plan de respuesta a los mismos. Dichas estrategias contemplan acciones encaminadas a mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas a los objetivos del proyecto. Los riesgos se abordan en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según las necesidades.

A continuación, las diferentes estrategias para el control de impacto de los riesgos:

Evitar: trata de eliminar la incertidumbre de la oportunidad identificada haciendo que esta se concrete.

Transferir: el impacto negativo (o parte) de una amenaza a un tercero juntamente con la propiedad de la respuesta. Al transferir el riesgo a un tercero le damos la responsabilidad para su administración, pero no significa que el riesgo se elimine.

Mitigar: implementar acciones concretas que disminuyan, o bien la probabilidad de aparición de la amenaza, o bien su impacto si acaba materializándose.

Aceptar: no cambiar el plan original. Algunos riesgos deben ser aceptados, más debe dejarse constituida una política sobre cómo actuar cuando ocurran los riesgos OBS Business (School)

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO

Respuesta al Riesgo					
ID	Nombre	Estrategia	Síntoma (disparador o alarma)	Acción	Responsable
R01	Si se realizan elecciones de la junta directiva durante el proceso de aprobación del proyecto, los nuevos integrantes podrían destinar los recursos para otro proyecto y desestimar este.	Mitigar el impacto	-Desviación del Cronograma planificado.	En caso de que se seleccione una nueva junta, tan pronto sea designada convocar a una reunión con ellos para presentarles el proyecto, una segunda reunión de kick off y conseguir su compromiso para la continuidad del proyecto.	Elías Ramos
R02	Los miembros del equipo se resisten al cambio de la estructura propuesta, afectando así la restricción del alcance del proyecto.	Mitigar la probabilidad	-Respuesta de los usuarios. -Baja valoración o aceptación de la nueva estructura.	Que las minutas que tengan los temas y compromisos acordados, así como las Actas de Cambio, sean firmadas por cada interesado del proyecto; también, presentar lecciones aprendidas o buenas prácticas de otros proyectos o países, fomentar intercambios con otro país.	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
R03	La junta directiva considera que los costos son elevados para implementar una PMO, pudiendo perder interés en este proyecto.	Mitigar la probabilidad	Ajuste de presupuesto y retraso en el cronograma	Elaborar un presupuesto basado en información histórica sobre proyectos de diseño e implementación de PMOs.	Elías Ramos Manuel Matos
R04	De no existir un consenso en la aprobación de la PMO por parte de los interesados, afectaría el cronograma y se añadiría más trabajo para hacer los entregables.	Transferir	Retraso en el inicio del proyecto	Elevar esta inquietud al alto nivel directivo para que tome cartas en el asunto, haciéndole saber el impacto que esto traería en el cronograma debido a los retrasos.	Elías Ramos Manuel Matos

Respuesta al Riesgo					
ID	Nombre	Estrategia	Síntoma (disparador o alarma)	Acción	Responsable
R05	Que el donante retire los fondos afectaría tanto el alcance como el plan de gestión de costos, pues conllevaría hacer los ajustes correspondientes para tener que trabajar con los fondos disponibles.	Evitar	Terminación del proyecto	Junto con el contrato firmado entre ambas partes, agregar una resolución que acuerde una ampliación del plazo de entrega del proyecto, para poder utilizar los fondos en el tiempo extendido.	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
R06	Si el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) brinda apoyo por medio de un asesor técnico para el diseño de la PMO, el proyecto podría tener más interesados partidarios.	Aceptar	-Presencia de un asesor técnico. -Mejor definición del Alcance, Cronograma, Costos y Calidad del producto. -Más interesados partidarios.	Realizar una de sensibilización al ministro, presentándole los beneficios de la PMO para CVC y cómo impactaría en el desarrollo económico del país, siendo esto de sumo interés para el actor.	Manuel Matos
R07	Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto afectan las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo del proyecto.	Evitar	Cantidad de las Solicitudes de Cambios y retraso en la aprobación de los entregables.	Realizar actividades de integración para conocer a fondo a los interesados del proyecto y saber qué, cuándo y cómo comunicarles información sobre el proyecto, sirviendo esto de insumo para el Plan de Gestión de Comunicaciones	Braulio Gerez
R08	Poca disponibilidad o colaboración por parte del personal para suministrar la información requerida en el proceso de diseño afectaría el cronograma, pues podría ocasionar retrasos.	Transferir	-Nivel de desviación del cronograma planificado	Elevar esta inquietud al alto nivel directivo para que tome cartas en el asunto, haciéndole saber el impacto que esto traería en el cronograma debido a los retrasos; también, presentar lecciones aprendidas o buenas prácticas de otros proyectos o países,	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos

Respuesta al Riesgo					
ID	Nombre	Estrategia	Síntoma (disparador o alarma)	Acción	Responsable
				fomentar intercambios con otro país.	
R09	No tener a tiempo las aprobaciones o solicitudes de cambio, debido a la burocracia institucional y distanciamiento de las oficinas en diferentes países, afectaría el cronograma, retrasando la entrega de los documentos y la calidad de estos.	Mitigar el impacto	-Nivel de desviación del cronograma planificado	Elevar esta inquietud al alto nivel directivo para que tome cartas en el asunto, haciéndole saber el impacto que esto traería en el cronograma debido a los retrasos, así como en la calidad de los entregables.	Elías Ramos
R10	Dificultades con el lenguaje técnico del español al inglés, debido a que el documento está originalmente en español y los tomadores de decisiones solo hablan inglés, requeriría de tiempo valioso para realizar las traducciones correspondientes, tiempo que podría usarse para desarrollar los entregables del producto.	Evitar	-Nivel de desviación del cronograma planificado. - Propuesta Débil Conforme a los Requerimientos del Cliente.	En vista de que el diseño de la PMO se entregará primero a la oficina de República Dominicana, no se contempla la traducción de los documentos. Una vez entregado el diseño de la PMO a CVC, el Sr. Elías Ramos se compromete a la traducción de los documentos, de manera gradual, después de abril.	Elías Ramos
R11	Gran número de solicitudes de cambios conllevaría a dedicar tiempo a revisarlas y, de ser aceptadas, podrían afectar el tiempo, alcance y cronograma del proyecto.	Mitigar la probabilidad.	-Nivel de desviación del Alcance planificado.	Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que cuenta con la participación de cada uno de los interesados del proyecto, contemplándose así con mucho detalle los requerimientos del producto.	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos

DEFINICIONES DE PROBABILIDAD

NIVEL	DEFINICIÓN
Muy alto	0.90 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia muy alta (90% - 100%)
Alto	0.70 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia alta (80% - 90%)
Medio	0.50 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia media (50% - 80%)
Bajo	0.30 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia baja (30% - 50%)
Muy bajo	0.10 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia muy baja (20% - 50%)

DEFINICIONES DE IMPACTO

NIVEL	DEFINICIÓN
Muy alto	0.80 estará en un rango con nivel de impacto muy alto (90% - 100%)
Alto	0.40 estará en un rango con nivel de impacto alto (80% - 90%)
Medio	0.20 estará en un rango con nivel de impacto medio (50% - 80%)
Bajo	0.10 estará en un rango con nivel de impacto bajo (30% - 50%)
Muy bajo	0.05 estará en un rango con nivel de impacto muy bajo (20% - 50%)

MATRIZ PROBABILIDAD x IMPACTO

Muy alta (9)	4.5	9	18	36	72
Alta (7)	3.5	7	14	28	56
Media (5)	2.5	5	10	20	40
Baja (3)	1.5	3	6	12	24
Muy baja (1)	0.5	1	2	4	8
	Muy bajo 0.5	Bajo 1	Medio 2	Alto 4	Muy Alto 8

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS

Probabilidad e Impacto del Riesgo					
ID	Nombre	Breve descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo
R01	Si se realizan elecciones de la junta directiva durante el proceso de aprobación del proyecto, los nuevos integrantes podrían destinar los recursos para otro proyecto y desestimar este.	CVC de acuerdo con sus estatutos deben hacer elecciones de su junta directiva cada dos años, es posible que ocurra un cambio en la junta directiva y ponga limitaciones a realizar el proyecto.	5 (Media)	4 (Alto)	20
R02	Los miembros del equipo se resisten al cambio de la estructura propuesta, afectando así la restricción del alcance del proyecto.	Rechazo al cambio de una nueva estructura de gestión de proyectos.	7 (Alta)	4 (Alto)	28
R03	La junta directiva considera que los costos son elevados para implementar una PMO, pudiendo perder interés en este proyecto.	Dado que el manejo de recursos depende de donantes y a la vez no genera lucro, es posible no contar con los fondos suficientes o no entender la importancia del proyecto (costo-beneficio).	5 (Media)	2 (Medio)	10
R04	De no existir un consenso en la aprobación de la PMO por parte de los interesados, afectaría el cronograma y se añadiría más trabajo para hacer los entregables.	Falta de interés en el proyecto por parte de los interesados y así se empiezan a ignorar las comunicaciones del proyecto y reuniones, lo cual presenta riesgo en el tiempo de entrega y calidad	7 (Alta)	4 (Alto)	28

Probabilidad e Impacto del Riesgo					
ID	Nombre	Breve descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo
R05	Que el donante retire los fondos afectaría tanto el alcance como el plan de gestión de costos, pues conllevaría hacer los ajustes correspondientes para tener que trabajar con los fondos disponibles.	Dificultad para mostrar el valor del diseño de la estructura de la PMO a los donantes.	5 (Media)	8 (Muy Alto)	40
R06	Si el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) brinda apoyo por medio de un asesor técnico para el diseño de la PMO, el proyecto podría tener más interesados partidarios.	Contar con el apoyo de alto nivel político por parte del MEPyD sería de gran ayuda pues podría brindarnos un asesor técnico para el diseño de la PMO, aumentando la probabilidad de que se agreguen más interesados partidarios.	5 (Media)	8 (Muy Alto)	40
R07	Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto afectan las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo del proyecto.	Que los interesados difieran en el diseño de la propuesta por los consultores.	9 (Muy alta)	8 (Muy Alto)	72
R08	Poca disponibilidad o colaboración por parte del personal para suministrar la información requerida en el proceso de diseño afectaría el cronograma, pues podría ocasionar retrasos.	Resistencia a compartir información confidencial o vital, que pueda afectar la imagen de CVC o la posición de esta.	5 (Media)	2 (Medio)	10

Probabilidad e Impacto del Riesgo					
ID	Nombre	Breve descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo
R09	No tener a tiempo las aprobaciones o solicitudes de cambio, debido a la burocracia institucional y distanciamiento de las oficinas en diferentes países, afectaría el cronograma, retrasando la entrega de los documentos y la calidad de estos.	Las trabas burocráticas para realizar y aprobar las solicitudes de cambio ocasionarían un retraso en las restricciones del proyecto.	5 (Media)	4 (Alto)	20
R10	Dificultades con el lenguaje técnico del español al inglés, debido a que el documento esta originalmente en español y los tomadores decisiones solo hablan inglés, requeriría de tiempo valioso para realizar las traducciones correspondientes, tiempo que podría usarse para desarrollar los entregables del producto.	La documentación se está trabajando en español, sin embargo, el Patrocinador solo habla inglés y es posible que no se interprete bien la traducción y la presentación en un lenguaje técnico.	7 (Alta)	2 (Medio)	14
R11	Gran número de solicitudes de cambios conllevaría a dedicar tiempo a revisarlas y, de ser aceptadas, podrían afectar el tiempo, alcance y cronograma del proyecto.	En todos los proyectos hay que realizar y aprobar solicitudes de cambio ya que a medida que avanzan los proyectos los requerimientos van cambiando. Los cambios son aceptables, siempre y cuando no afecten considerablemente a las restricciones del proyecto (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, etc.)	9 (Muy Alta)	4 (Alto)	36

CONTROL DE LOS RIESGOS

Cuando hemos registrado, evaluado y categorizado los riesgos, debemos de desarrollar un plan de respuesta a los mismos. Esta respuesta debe de dar seguimiento a los riesgos (identificados y por identificar, monitorearlos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos.

Los instrumentos sugeridos pretenden definir un marco para el seguimiento de los riesgos identificados en este proyecto, que permita llevar a cabo el análisis y evaluación del comportamiento de estos. Como parte de este marco, se utilizarán los informes, actualizaciones del registro de riesgos, requerimientos especiales para el desarrollo del proyecto, entre otros.

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
	Iniciador/Patrocinador del Proyecto		
	Director del Proyecto		

9 INFORMACIÓN DE EJECUCIÓN, MONITOREO Y CONTROL

En esta sección se presentan las herramientas y/o técnicas utilizadas para realizar el seguimiento a la ejecución de las actividades del proyecto.

9.1. Informes de Estado

Informe de Estado de Avance V1				
		Fecha:		30/09/2019
		Elaborado por:		Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Atrasado	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Atrasado
Proyecto:	<i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i>			
Fechas:	Desde:	16/09/2019	Hasta:	15/02/2020
Fase:	Investigación y Estructuración	% Completado	10%	
Actividades Realizadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de Trabajo elaborado en Project, contemplando la gestión del proyecto solamente. ● Elaboración de la Descripción y Justificación del Proyecto, así como de la sección de Información del Proyecto. ● Inicio de la elaboración de la base contextual. 				
Actividades Retrasadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Ninguna. 				
Próximas Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> ● Finalizar la base contextual. ● Avanzar la base conceptual. ● Actualizar Plan de Trabajo en Project. ● Determinación de la metodología para diseñar la PMO. 				
Entregables				
Nombre		Estado		Fecha de Entrega
2. Fundamentación del Proyecto		En proceso		Octubre 2019
Observaciones				
<ul style="list-style-type: none"> ● Como lección aprendida, tomar en cuenta el uso de la herramienta Trello. 				

Informe de Estado de Avance V2				
		Fecha:		30/11/2019
		Elaborado por:		Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
Proyecto:	<i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i>			
Fechas:	Desde:	16/09/2019	Hasta:	15/02/2020
Fase:	Investigación y Estructuración		% Completado	30%
Actividades Realizadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Entregable 2. Fundamentación del proyecto terminado. ● Acta de Constitución, Matriz de Interesados y RASCI elaboradas. 				
Actividades Retrasadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de los Planes de Gestión de Proyectos. 				
Próximas Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar Planes de Gestión de Proyectos. ● Actualizar Plan de Trabajo en Project 				
Entregables				
Nombre		Estado		Fecha de Entrega
3. Informe De Proyecto		En proceso		Diciembre 2019
Observaciones				
<ul style="list-style-type: none"> ● Leer la guía para la elaboración del proyecto final. 				

Informe de Estado de Avance V3				
		Fecha:		31/01/2020
		Elaborado por:		Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos
Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
Proyecto:	<i>Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) De Control para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe – CVC</i>			
Fechas:	Desde:	16/09/2019	Hasta:	15/02/2020
Fase:	Investigación y Estructuración	% Completado	30%	
Actividades Realizadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Entregable 3. Informe de Proyecto terminado: Plan de Dirección de Proyecto elaborado. ● Reunión de kick-off realizada. ● Cuestionario en implementación. 				
Actividades Retrasadas				
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de madurez a CVC. 				
Próximas Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar los entregables de la PMO: Manual de Cargos y Funciones, Programa de Capacitación, Políticas, Misión, Visión y Valores de la PMO, Indicadores de Desempeño, entre otros. 				
Entregables				
	Nombre	Estado	Fecha de Entrega	
	4. Documento Final de Proyecto	En proceso	15 de febrero de 2	
Observaciones				
<ul style="list-style-type: none"> ● Leer la guía para la elaboración del proyecto final. 				

9.2. MINUTAS DE REUNIONES

A continuación, presentamos 4 minutas que muestran los temas y/o actividades acordadas para la ejecución de este proyecto:

		PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA	
		<i>Área: Vicerrectoría Académica, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas</i> Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos	
Fecha: 30/09/2019		Minuta para Reunión	
Hora Inicio: 7:48pm	Hora Finalización : 8:20pm	Coordinador: José Sánchez	Lugar: Salón de Estudio 1, 1er nivel del Edificio de Postgrado PUCMM, RSTA.
Tema: Reunión Seguimiento Semanal con Asesor José Sánchez; Proyecto Final de la MPY.			
PRESENTES			
Nombre	Cargo en el Proyecto	Profesión	Matrícula
Elías Ramos	Director de Proyecto Fase I	Administrador de Empresas	2018-5633
Braulio Gerez	Miembro de Equipo Fase I	Administrador de Empresas	2018-5625
Manuel Matos	Miembro de Equipo Fase I	Economista	2010-6821
Objetivo: Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final <i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i> , revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.			
TEMAS TRATADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión del Plan de Trabajo en Project, haciendo énfasis en los tiempos de ejecución del Entregable 4. Documento Final del Proyecto y de la 2da versión del Entregable 2. Fundamentación del Proyecto. ● Determinación de la metodología de trabajo. ● En el plan de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner la matriz o recopilación de requisitos antes que la línea base de alcance. ▪ Poner el Kick-off luego de la elaboración de los Planes de Gestión del Proyecto. 			

- Plantear los entregables que se entregarán al final del Proyecto Final, con sus respectivas fechas de entrega.
 - Presentar los informes de estado de manera mensual; las minutas y solicitudes de cambio a lo largo del documento.
 - Al entregable no.4, ponerle aproximadamente dos meses y medio.
- Como lección aprendida, resaltar lo de Trello.

COMPROMISOS ASUMIDOS

No.	Compromisos	Responsables	Fecha límite
1.	Hacer los ajustes comentados al cronograma.	Manuel Matos	04 de octubre de 2019
5.	Poner los títulos de las secciones del documento de color negro y tamaño 12. Diferenciar títulos poniéndolos en mayúscula.	Manuel Matos	04 de octubre de 2019
6.	Incluir referencias en formato APA; definir desde el principio en cada página.	Elías Ramos	05 de octubre de 2019
7.	Finalizar la base contextual.	Elías Ramos Braulio Gerez	05 de octubre de 2019
8.	Avanzar la base conceptual.	Elías Ramos Manuel Matos	05 de octubre de 2019
9.	No utilizar el término “Marco Teórico Conceptual”. Usar el de “Base Conceptual”.	Manuel Matos	04 de octubre de 2019
10.	Enviar 3ra versión del Entregable 2. Fundamentación del Proyecto y Plan de Trabajo en Project al Asesor José Sánchez.	Elías Ramos	06 de octubre de 2019
Redactado por: José Sánchez y Braulio Gerez.		Fecha de elaboración acta: 30.09.2019	
Próxima reunión: Reunión Seguimiento Semanal Proyecto Final MPY (07/10/2019)			

 		PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA	
		<i>Área: Vicerrectoría Académica, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas</i> Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos	
Fecha: 07/10/2019		Minuta para Reunión	
Hora Inicio: 8:15pm	Hora Finalización : 8:50pm	Coordinador: José Sánchez	Lugar: Salón de Estudio 1, 1er nivel del Edificio de Postgrado PUCMM, RSTA.
Tema: Reunión Seguimiento Semanal con Asesor José Sánchez; Proyecto Final de la MPY.			
PRESENTES			
Nombre	Cargo en el Proyecto	Profesión	Matrícula
Elías Ramos	Director de Proyecto Fase I	Administrador de Empresas	2018-5633
Braulio Gerez	Miembro de Equipo Fase I	Administrador de Empresas	2018-5625
Manuel Matos	Miembro de Equipo Fase I	Economista	2010-6821
Objetivo: Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final <i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i> , revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.			
TEMAS TRATADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión del Plan de Trabajo en Project, haciendo énfasis en los ajustes realizados, como cambio de lugar de la realización de la matriz de requisitos y el alcance. ● Revisión de la 3ra versión del Entregable 2. Fundamentación del Proyecto. ● Metodología de trabajo: comparar con otras, revisión de ventajas y desventajas, etc. ● Ver libros de cómo implementar PMO for dummies en búsqueda de un marco de trabajo. Ejemplo: ¿cuáles herramientas se usan para el nivel de maduración?, investigar si hay más tipos de PMO, etc. 			
COMPROMISOS ASUMIDOS			
No.	Compromisos	Responsables	Fecha límite
1.	Incluir el organigrama en la base contextual.	Elías Ramos	10 de octubre de 2019
2.	Actualizar el Plan de Trabajo en Project relacionando las líneas base de costo, cronograma y alcance.	Manuel Matos	11 de octubre de 2019
3.	Incluir la comparativa de metodologías y posteriormente la justificación de la metodología central seleccionada.	Elías Ramos	11 de octubre de 2019

4.	Ampliar la descripción de las guías de gestión de proyectos seleccionadas (2 o 3).	Elías Ramos	11 de octubre de 2019
5.	Incluir gráfico de las áreas de conocimiento y grupos de procesos en la parte donde se describa la guía del PMBoK.	Elías Ramos	11 de octubre de 2019
6.	Definir la metodología de trabajo en la parte conceptual	Elías Ramos Manuel Matos Braulio Gerez	12 de octubre de 2019
7.	Enviar el Plan de Trabajo actualizado y la 4ta versión del Entregable 2. Fundamentación del Proyecto.	Elías Ramos	13 de octubre de 2019
Redactado por: José Sánchez, Braulio Gerez y Manuel Matos.		Fecha de elaboración acta: 07.10.2019	
Próxima reunión: Reunión Seguimiento Semanal Proyecto Final MPY (14/10/2019)			

		PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA	
		<i>Área: Vicerrectoría Académica, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas</i> Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos	
Fecha: 23/11/2019		Minuta para Reunión	
Hora Inicio: 3:30pm	Hora Finalización : 6:00pm	Coordinador: Elías Ramos	Lugar: Oficina CVC-República Dominicana, Zona Colonial, Distrito Nacional.
Tema: Reunión Equipo Proyecto Final de la MPY.			
PRESENTES			
Nombre	Cargo en el Proyecto	Profesión	Matrícula
Elías Ramos	Director de Proyecto Fase I	Administrador de Empresas	2018-5633
Braulio Gerez	Miembro de Equipo Fase I	Administrador de Empresas	2018-5625
Manuel Matos	Miembro de Equipo Fase I	Economista	2010-6821
Objetivo: Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final <i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i> , revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.			
TEMAS TRATADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión del Plan de Trabajo en Project, haciendo énfasis en los ajustes realizados, como cambio de lugar de la realización de la matriz de requisitos y el alcance. ● Realización de las tareas pautadas por el asesor. 			
COMPROMISOS ASUMIDOS			
No.	Compromisos	Responsables	Fecha límite
1.	Mejorar formato del Acta de Constitución. Usar plantillas de Dharma Consulting.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
2.	Recuerden que mejoramos el título del proyecto.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
3.	Mejorar la justificación del acta de constitución.	Elías Ramos	24 de septiembre de 2019
4.	La descripción del producto está bien, pero se puede mejorar.	Elías Ramos Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
5.	Ver las definiciones de los requerimientos relacionados al alcance del producto y del proyecto.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
6.	Los objetivos específicos no son Smart; mejorarlos.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
7.	Separar las premisas de las restricciones y corregirlas.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
8.	Replantear los riesgos.	Elías Ramos	24 de septiembre de 2019

9.	El cronograma de Hitos debe mejorarse.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
10.	Es necesario incluir un desglose de las principales partidas del presupuesto.	Elías Ramos	24 de septiembre de 2019
11.	Entender los requerimientos de los interesados y mejorarlos.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
12.	Faltan los niveles de autoridad del gerente del proyecto.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
13.	Estudiar el proceso de elaboración del Acta de Constitución del Proyecto.	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
14.	Leer y estudiar la sección de registros de interesados.	Braulio Gerez Elías Ramos Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
15.	Evaluar si deben dejar el número de teléfono de los interesados.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
16.	El registro de interesados se muestra cortado.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
17.	Buscar otra plantilla para el enunciado de alcance.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
18.	Planteamiento del Alcance está incorrecto.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
19.	Implementación de la PMO no incluirla en el Alcance.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
20.	Ver salidas del proceso: Definir el alcance y contrastar si su enunciado cumple por lo recomendado por el PMI.	Braulio Gerez	24 de septiembre de 2019
21.	Quitar el RE01.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
22.	Las plantillas son para modificarlas. Validan si mantienen o quitan las columnas sobre estrategias y escenarios de pruebas.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
23.	Modificar la redacción de los requisitos.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
24.	Los requisitos deben ir antes del alcance.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
25.	Faltan las leyendas de los requisitos y se deben repetir los encabezados.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
26.	Construir la matriz RACI en base a los entregables/paquetes de trabajo del producto.	Manuel Matos	24 de septiembre de 2019
Redactado por: Manuel Matos. Próxima reunión: Reunión Seguimiento Semanal Proyecto Final MPY (25/11/2019)		Fecha de elaboración acta: 23.11.2019	

 		PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA	
		<i>Área: Vicerrectoría Académica, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas</i> Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos	
Fecha: 20/01/2020		Minuta para Reunión	
Hora Inicio: 7:30pm	Hora Finalización : 8:15pm	Coordinador: José Sánchez	Lugar: Salón de Estudio 1, 1er nivel del edificio de Postgrado PUCMM, Recinto CSTA.
Tema: Reunión Seguimiento Semanal con Asesor José Sánchez; Proyecto Final de la MPY.			
PRESENTES			
Nombre	Cargo en el Proyecto	Profesión	Matrícula
Manuel Matos	Director de Proyecto Fase II	Economista	2010-6821
Braulio Gerez	Miembro de Equipo Fase II	Administrador de Empresas	2018-5625
Elías Ramos	Miembro de Equipo Fase II	Administrador de Empresas	2018-5633
Objetivo: Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final <i>Diseño de una estructura de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en CVC</i> , revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.			
TEMAS TRATADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ● Producto del proyecto: adelantar lo más que se pueda el diseño de la PMO. ● Entrevista de evaluación de madurez: aplicarla completa. Ver posibilidad de que se pueda ajustar o implementar algo más en el futuro. ● Propuesta de Valor. ● Restricciones. ● Entregables. ● Presupuesto: la justificación económica presentada es un avance, más en lo adelante se podrá desarrollar al 100%. ● Fechas importantes de entrega: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer borrador: 15 de febrero. ▪ Borrador final: 7 de marzo. ▪ Fecha de aprobación: 16 de marzo. ▪ Fecha fin viernes 20 de marzo. 			

COMPROMISOS ASUMIDOS			
No.	Compromisos	Responsables	Fecha límite
1.	Hacer referencia a metodología de Alejandro Pérez para iniciar el punto 9.2.	Elías Ramos	27 de enero de 2020
2.	Complementar propuesta de valor con lo puesto en la parte de resultados y métricas.	Manuel Matos	27 de enero de 2020
3.	Poner en el plan de trabajo las fechas para hacer ensayo de la presentación.	Manuel Matos	02 de febrero de 2020
4.	Incluir documentos del grupo de procesos de monitoreo y control	Manuel Matos Braulio Gerez	06 de febrero de 2020
Redactado por: José Sánchez, Braulio Gerez y Manuel Matos.		Fecha de elaboración acta: 20.01.2020	
Próxima reunión: Reunión Seguimiento Semanal Proyecto Final MPY (28/01/2020)			

9.3. SOLICITUDES DE CAMBIO

Ojo. Aquí no va un formulario de solicitudes de cambio, en esta parte del trabajo la intención es documentar si hubo cambios. Si no hubo cambios, dejar en blanco. Por otro lado, el formato a utilizar para completar las solicitudes de cambio va junto al plan de gestión de las comunicaciones, al igual que el formato de minuta.

Formulario de Solicitud de Cambios

Nombre del Proyecto: Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG CVC

Código de proyecto: BEM-CVC0001

Fecha: 07 de febrero de 2020

Datos de la solicitud de cambio

Nro. control de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	
Área del solicitante	
Lugar	
Patrocinador del proyecto	
Gerente del proyecto	

Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen: OJO

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos
<input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro |
|---|

Causa / origen del cambio

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Solicitud de cliente <input type="checkbox"/> Reparación de defecto <input type="checkbox"/> Acción correctiva
<input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Actualización / Modificación de documento
<input type="checkbox"/> Otros |
|--|

Descripción de la propuesta de cambio

--

Justificación de la propuesta de cambio

--

Impacto del cambio en la línea base

Alcance: Cronograma: Costo: Calidad:

Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

--

Implicaciones para los interesados

--

Implicaciones en la documentación del proyecto

--

Riesgos

--

Comentarios

--

Aprobación

--

Firmas del comité de cambios

Nombre	Rol / Cargo	Firma

9.4. LECCIONES APRENDIDAS

Una lección aprendida se define como “aquel conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro (Guía del PMBOK 6ta ed., 2017).

Según la 6ta edición de la Guía del PMBOK (2017), las situaciones que se consideran específicamente como lecciones aprendidas son: retos, problemas, riesgos u oportunidades que se presentan durante el proyecto. El conocimiento generado fruto de la sistematización de estas lecciones aprendidas puede utilizarse para presentes fases de un proyecto o para futuras iniciativas.

Tabla 3. Lecciones aprendidas en la gestión del proyecto con sus soluciones propuestas, 2020

Lección Aprendida	Solución Propuesta
Posible falta de identificación y gestión apropiada de interesados con el objetivo de crear conciencia de la importancia y beneficios del aporte de la propuesta del proyecto, lo cual produjo que algunos interesados claves, mantuvieran cierta resistencia y además desconocimiento de lo que es una PMO y sus valores.	Asegurarse que se incluyan todos los interesados claves, involucrándolos y gestionando la comunicación entre ellos de manera adecuada y oportuna.
Durante el desarrollo del proyecto se identificó que no se tenía el acceso oportuno de los planes estratégicos de la organización, falta de visión la cual afecta el diseño del tipo de PMO adecuado y cómo la misma va a priorizar los proyectos en base a las necesidades más imperantes de la organización.	Hacer más énfasis en obtener acceso al material existente y sugerir a la alta dirección, la actualización y validación de dicho plan.
Para la evaluación de la capacidad actual de CVC, a la hora de implementar el cuestionario de Kerzner se subestimaron algunos aspectos tales como la traducción del mismo al inglés y el ponerlo en Google forms, el cual al ser presentado en esta herramienta, se pudo apreciar el gran tamaño	Se sugirió implementar solo algunos de los niveles del cuestionario, pero tras analizarlo, esto afectaría la apreciación sobre las capacidades en sentido general; con respecto a los retrasos, empezar el cuestionario con más anticipación e

<p>del mismo, especialmente las preguntas del primer nivel, y la falta de disponibilidad de tiempo o el apoyo por parte de la dirección a la encuesta, causaron retrasos significativos, los cuales también pudieron haber retrasado otros entregables del proyecto.</p>	<p>involucrar a los encuestados y comunicar la razón y el valor de este.</p>
<p>Poner fecha de entrega de tareas asignadas al director de la fase del proyecto muy cerca de la fecha límite de entrega al asesor de tesis, (el sábado o domingo, justo antes de tener que enviar al asesor) daba la oportunidad de que se trabaje en el día libre del equipo de trabajo, pero a la misma vez, no daba la holgura adecuada para preparar el trabajo necesario, lo cual a su vez provocó posibles deficiencias o retrasos.</p>	<p>Anticipar la fecha de entrega del equipo de proyecto, y asignar cheques de avance predefinidos a través de los primeros días de la semana y no los últimos momentos.</p>
<p>El uso de herramientas tecnológicas de comunicación como Zoom, aportó objetividad para tratar los temas pendientes, ya que, al implementar esta herramienta, al tener un tiempo máximo de duración de 30 minutos, el equipo se enfoca en discutir, hacer lluvia de ideas e identificar áreas de oportunidad, obteniendo como resultado avanzar más en menos tiempo, y proveer acceso a comunicarnos de forma remota, no obstante, lo ocupada que sea la agenda de trabajo del día.</p>	<p>Su mejor uso debe ser cuando por razones de tiempo y disponibilidad no podemos reunirnos de forma presencial, se recomienda un uso balanceado y para comunicarnos con interesados que estén fuera del país.</p>

Fuente: Elaboración propia.

10. DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

10.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIOS O RESULTADOS DEL PROYECTO

Este proyecto tiene como objetivo final o resultado una propuesta para Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe CVC, que le permita desempeñar con los criterios de aceptación de proyectos por parte de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

10.1.1 TIPO DE PMO

Para definir el tipo adecuado de PMO para CVC, hemos tomado como referencia los estándares del PMI, por lo cual se considera que, según su realidad y necesidades actuales, el grado de control, influencia y autoridad que se requieren son propios de una PMO de Control.

La PMO de control es adecuada para el contexto de CVC, no solo porque monitorea y detecta los problemas de los proyectos, sino también, porque tiene autoridad y competencias suficientes para implementar y exigir el uso de un estándar, adoptar medidas correctoras y tomar decisiones, para que sea la propia oficina de gestión de proyectos la que gestione las áreas de oportunidad y aporte valor por medio de resultados tangibles.

Para la detección oportuna de problemas que se presenten al gestionar los proyectos, La PMO de control que se propone debe combinarse con las cualidades informativas propias de la PMO de apoyo cuya misión es facilitar información objetiva, bien estructurada y comparable, al proporcionar plantillas para informes y recolección de lecciones aprendidas, presentados de forma homogénea y previsible.

Las principales Responsabilidades de la PMO son:

1. La incorporación de procesos estandarizados para la gestión de proyectos.

Los estándares sirven como referencia metodológica a la que los gestores de proyecto deben adaptarse lo más posible. Este también comprende los siguientes aspectos:

- Establecer el nivel de riesgo deseado
- Organizar y distribuir al personal en las tareas de los proyectos
- Los canales de comunicación que mantendrán actualizado a los interesados.
- Selección de las metodologías para medir y evaluar los resultados alcanzados por el proyecto.

Se deben establecer sistemas cuantitativos que monitorizan el avance el proyecto en tiempo real para detectar carencias y poder tomar medidas correctoras que minimicen el impacto final de las desviaciones al plan inicial.

2. Cumplimiento y elevación de los estándares.

Dependiendo de la madurez de la PMO y del grado de cumplimiento de la organización, se deben revisar los estándares con nuevos aspectos, como por ejemplo cuando hay un grado de cumplimiento bajo, se deben revisar los estándares “a la baja” para acercarlos a las posibilidades reales de los equipos.

La Evaluación del nivel de madurez de CVC en gestión de proyectos utilizando el modelo de Kerzner (PMMM) y justificación sobre la selección de una PMO de control.

Antes de iniciar el nivel de madurez encontramos que CVC ser una coalición de organizaciones, es común que implemente proyectos en asociación con otras organizaciones, dificultando así, ocasionalmente, el cumplimiento de ciertos indicadores, dado que si una organización socia no cumple afecta todo el proyecto.

Al finalizar el año fiscal del 2019, CVC implementó un proyecto financiado por Mac Aids Fund, el cual era para trabajar en seis países del Caribe, enfocado en abordar la

documentación de casos de violaciones de derechos humanos en la República Dominicana. Fue un proyecto que tenía un alcance de presentar un reporte a 20 tomadores de decisiones, documentar por los 100 casos de derechos humanos y poder manejar una plataforma diseñada para esos fines. Sin embargo, por problemas de comunicación y planificación, no fue posible que las 3 organizaciones cumplieran con los indicadores establecidos y las fechas de reportes.

Resultados

Para realizar esta propuesta, se ha decidido realizar un análisis de madurez basado en el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model, KPMMM por sus siglas en inglés) de Kerzner (2002). Dicho modelo fue creado, en el 2000, como una herramienta, aplicada a la industria para contribuir con las empresas a evaluar el avance en materia de gestión de proyectos (como se cita en Inés Ramírez, 2013). Dicho modelo incluye cinco niveles, cada uno con un cuestionario. Estos niveles son: ((2005).)

- Lenguaje Común.
- Procesos Comunes.
- Metodología Única.
- Benchmarking.
- Mejoramiento Continuo.

El cuestionario fue implementado al nivel directivo de CVC con el propósito de conocer el nivel de madurez en gestión de proyectos que tienen.

A continuación, se presentan los resultados del modelo por nivel:

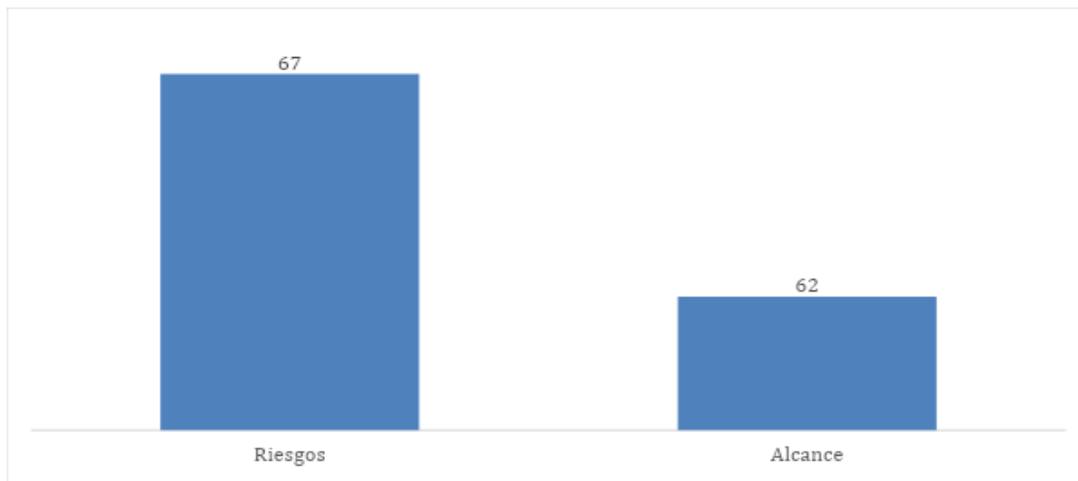
Nivel 1. Lenguaje común

En esta categoría se considera el entendimiento de las áreas de conocimiento en Manejo de Proyectos, según el Project Management Institute. Al ritmo que se adapta con el contexto y la terminología usada, cuya finalidad máxima es manejar los conceptos fundamentales.

Para evaluar este nivel, las 80 preguntas se clasifican por cada área de conocimiento, asignándoles 10 preguntas a cada una de ellas, y un valor de 10 puntos a cada respuesta correcta. Luego se calcula el promedio obtenido por el grupo encuestado por área de conocimiento y finalmente se suman los valores para un gran total.

Los resultados de las áreas de Alcance y Riesgo tuvieron resultados de 62 y 67 respectivamente, lo cual significa que la organización posee los conocimientos básicos en términos del alcance, que es todo el trabajo requerido, y en el ámbito de riesgos, indicando que pueden estar gestionándolos adecuadamente para evitar que los mismos afecten los objetivos del proyecto.

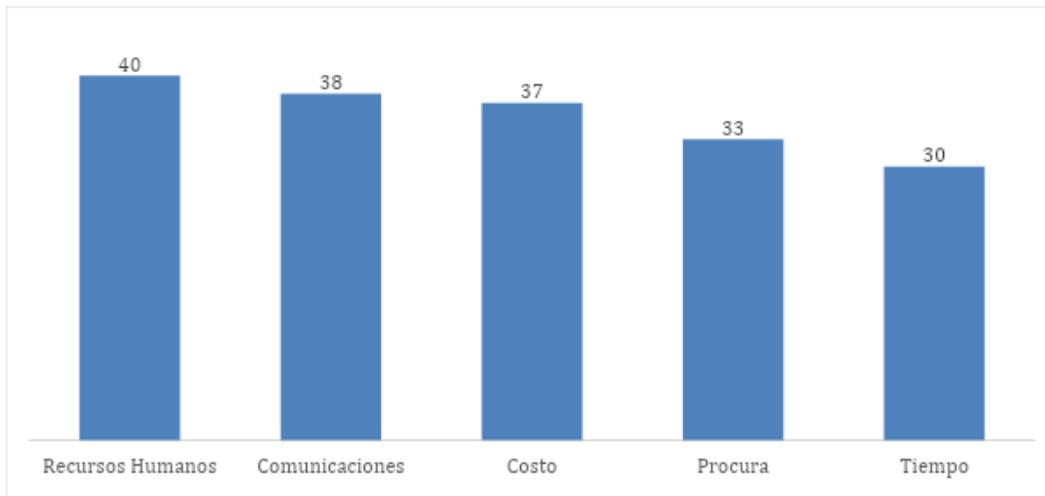
Gráfico 1. Resultados de las Áreas de Conocimiento de Alcance y Riesgos del cuestionario del Nivel 1. Lenguaje Común del estudio KPMMM aplicado en CVC, 2020



Fuente: *Elaboración propia.*

En las áreas de conocimiento, de tiempo, de costo, de recursos de humanos, de procura y de comunicaciones se obtienen resultados entre 60 y 30 con 30, 37, 40, 33 y 38 respectivamente, lo que concluye que existen deficiencias en estos principios.

Gráfico 2. Resultados de las Áreas de Recursos Humanos, Comunicaciones, Costos, Procura y Tiempo del cuestionario del Nivel 1. Lenguaje Común del KPMMM aplicado en CVC, 2020



Fuente: Elaboración propia.

El área de conocimiento de calidad es la que resultó con un nivel de madurez más bajo, con 23 puntos, esto indicando que la calidad esperada por el cliente puede no estar definiéndose bien desde el inicio en la toma de requisitos y o no se logra entregar y validar, que el producto del proyecto cumple con las especificaciones.

Para evaluar el promedio general del nivel de manejo en gestión de proyectos de la organización, debido a que la misma obtuvo una puntuación de 430 lo cual es menor de 600 puntos, con esto se indica que existen muchas áreas que necesitan mejoras. Y no está bien posicionada para comenzar a trabajar en el nivel 2.

Nivel 2. Procesos Comunes

En la evaluación del nivel 2, CVC reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos y servir de buenas prácticas en la aplicación y soporte de los principios en administración de proyectos y otras metodologías empleadas en la institución.

En este nivel se pueden reconocer diferentes fases del ciclo de vida del Nivel 2 (Embrionario, aceptación de la gerencia funcional-operativa, crecimiento y madurez).

La escala en este instrumento es bipolar de opinión y valora cada respuesta desde -3 hasta 3, 3 siendo el valor ideal. Luego se suman los valores aritméticamente para obtener un total por individuo y luego un promedio de toda la muestra de estudio.

Los resultados muestran que en la fase del ciclo de vida embrionario, la puntuación obtenida fue de casi 7 puntos, lo cual indica que la organización está alcanzando la madurez en la primera fase y está preparada para evolucionar a las siguientes.

Para las fases Funcional, de Crecimiento y de Madurez, el resultado promedio fue 4, lo cual nos muestra que, aun no se ha logrado madurar completamente en los mismos, se tiene una base Moderada en cuanto a procesos comunes.

El segundo nivel o Ejecutivo, es la fase que más necesita atención para desarrollarse. Y cabe destacar como se refleja en esta fase del estudio que se ha ido avanzando de forma paralela en las otras fases.

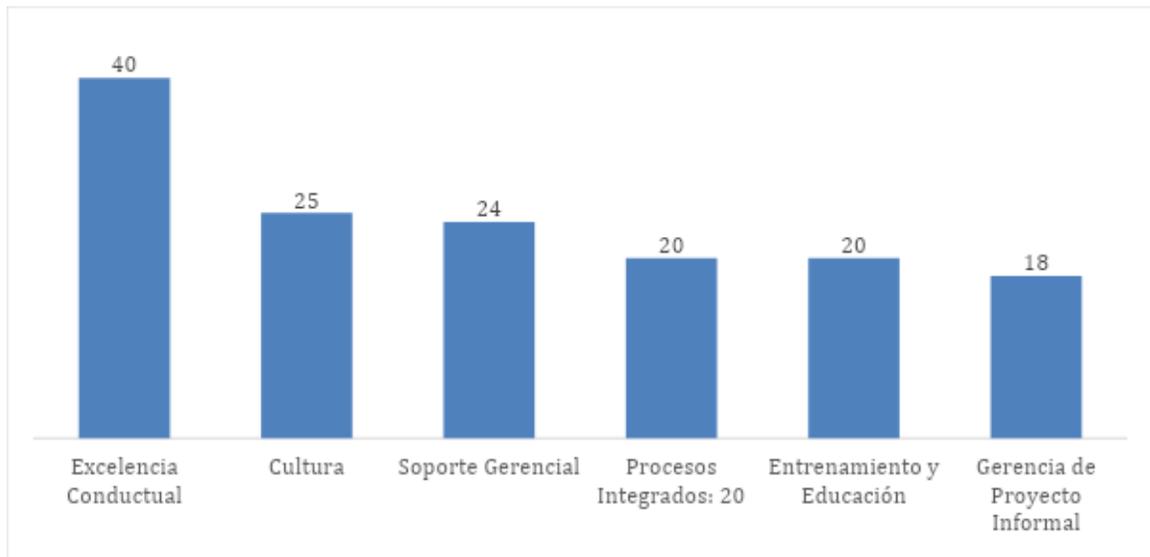
Nivel 3. Metodología Única

Con la recopilación de respuestas del cuestionario, se reconoce como está la institución en cuanto al hexágono de la excelencia (de los Procesos integrados, Cultura, Soporte gerencial, Gerencia de proyectos informal, Entrenamiento y Educación y Excelencia Conductual).

Las respuestas claves y puntajes están preestablecidos, por hexágono y por pregunta. Según el estudio de madurez de Kerzner (2000). Se calcula la puntuación obtenida en cada área del hexágono para cada uno de los individuos y luego el promedio obtenido. Finalmente se suman los valores de cada área en un gran total. Aunque se obtengan los resultados para cada hexágono la puntuación obtenida en este nivel es la suma de total de todas las áreas.

A continuación, se presenta para fines de ilustración y sustentación, los resultados por hexágono:

Gráfico 3. Resultados del cuestionario del Nivel 3. Metodología Única del PMMM aplicado en CVC, 2020



Fuente: Elaboración Propia.

Debido a que la organización obtuvo en promedio entre 80-146, (135), la institución probablemente le está proporcionando el justo nivel de servicio a la gerencia de proyectos. El soporte es mínimo. La institución cree que es la forma correcta de hacer las cosas, pero no han reconocido verdaderos beneficios y/o los ejecutivos le dificulta la dirección de los proyectos.

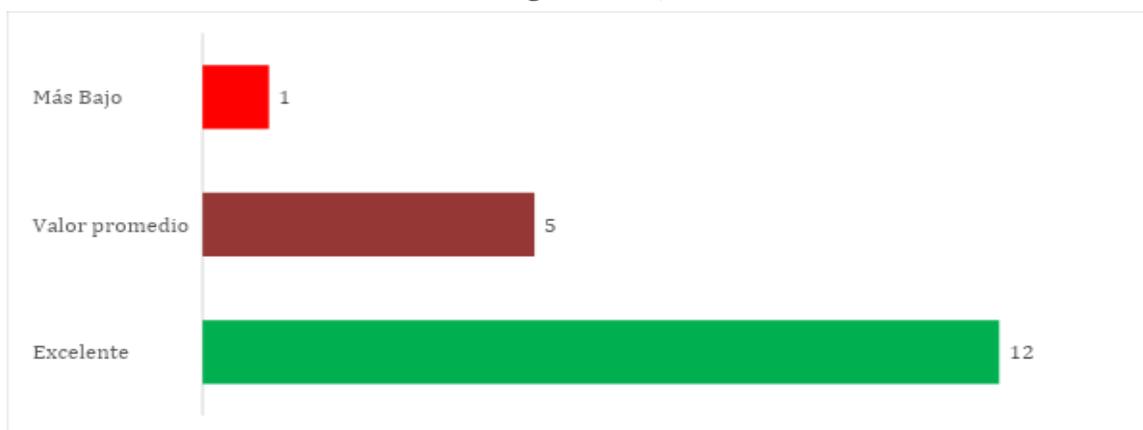
Nivel 4. Benchmarking

Se comparan las mejores prácticas utilizadas por otras personas u organizaciones, de tal manera que puedan ser evaluadas y adaptadas al plan estratégico individual, generando una mayor competitividad y rendimiento. En esta fase se plantea la creación de una oficina de proyectos para crear programas que surjan de la dedicación a la evaluación comparativa a nivel cualitativo (sistemas culturales) y cuantitativo (procesos y metodologías)

La escala en este instrumento es bipolar de opinión y valora cada respuesta desde -3 hasta 3, 3 siendo el valor ideal. Luego se suman los valores aritméticamente para obtener un total por individuo y luego un promedio de toda la muestra de estudio.

El benchmarking cualitativo arrojó un valor promedio de 5, con parámetros de medición de 1 como el más bajo y 12 como excelente, entiéndase que actualmente no se aplica, no se entiende o no se hace bien.

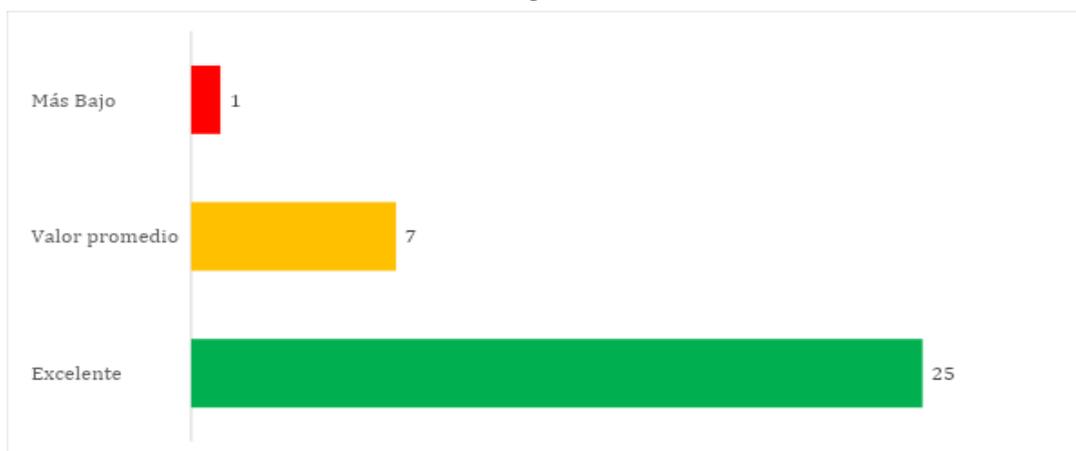
Gráfico 4. Valor promedio del Benchmarking cualitativo fruto de la aplicación del cuestionario del Nivel 4. Benchmarking en CVC, 2020



Fuente: Elaboración Propia.

El benchmarking cuantitativo resultó con un promedio de 7, con parámetros entre 1 a 25, arrojando como resultado que probablemente no se aplica, no se entiende o no se hace bien.

Gráfico 5. Valor promedio del Benchmarking cuantitativo fruto de la aplicación del cuestionario del Nivel 4. Benchmarking en CVC, 2020



Fuente: Elaboración Propia.

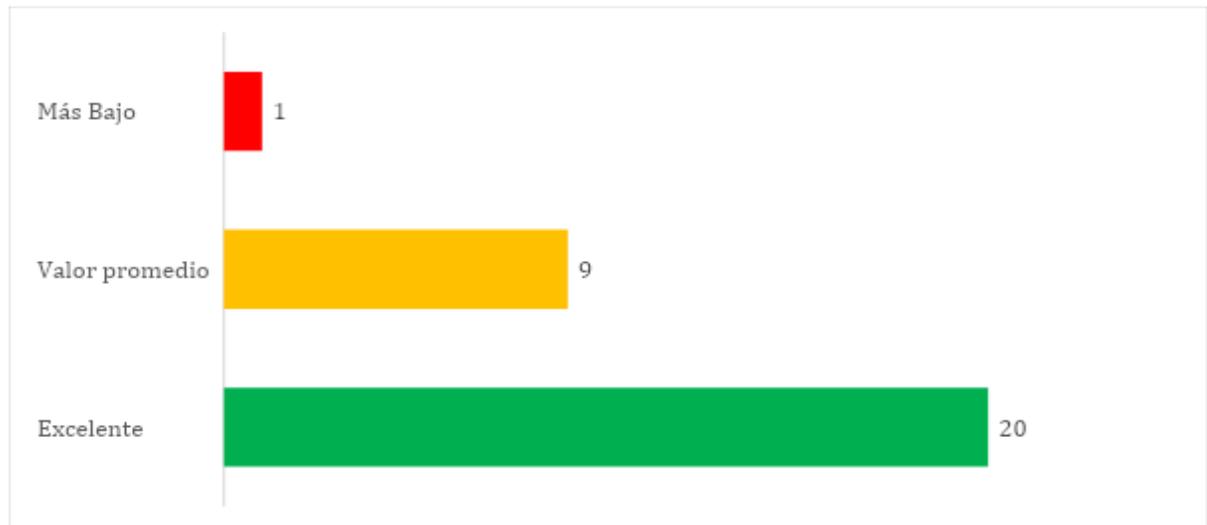
Nivel 5. Mejoramiento Continuo

En este nivel se implementan los cambios requeridos en la gestión de proyectos donde la planeación estratégica se convierte en un sistema abierto de mejoramiento continuo. Aquí se encuentra un historial de las lecciones aprendidas para la transferencia de conocimientos hacia programas y portafolios.

La escala en este instrumento es bipolar de opinión y valora cada respuesta desde -3 hasta 3, 3 siendo el valor ideal. Luego se suman los valores aritméticamente para obtener un total por individuo y luego un promedio de toda la muestra de estudio.

Los resultados en este nivel se miden, entre el parámetro de 1 -20. Aquí el resultado fue menor que 10 con un valor general medio de 9 puntos, lo cual indica que existe alta resistencia al cambio o simplemente solo un pequeño grupo de gerentes, apoyan el mejoramiento continuo, esto generalmente ocurre en organizaciones no dirigidas a proyectos.

Gráfico 6. Resultados del cuestionario del Nivel 5. Mejoramiento Continuo aplicado en CVC, 2020



Fuente: Elaboración Propia.

Recibimiento

CVC al ser una coalición de organización esta común, implementar proyectos en asociación y alianzas con otras organizaciones, esto dificultando a veces el cumplimiento de ciertos indicadores, dado que si una organización socia no cumple afecta lo de todo el proyecto.

Al finalizar el año fiscal del 2019, CVC implemento un proyecto financiado por Mac Aids Fund, el mismo era para trabajar en seis países del Caribe, este proyecto enfocado para abordar la documentación de casos de violaciones de derechos humanos en la Republica Dominicana. Fue un proyecto que tenía un alcance de presentar un reporte a 20 tomadores de decisiones, documentar por los 100 casos de derechos humanos y poder manejar una plataforma diseñada para esos fines. Sin embargo, por problemas de comunicación, planificaron y tener plan concreto no fue posible que las 3 organizaciones, cumplieran con los indicadores, y fecha de reportes.

PMO de control

El producto final del proyecto será una propuesta de *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) De Control* la cual, mediante la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos por medio de plantillas y softwares de gestión de tareas y colaborativos, combinará información objetiva, bien estructurada y comparable, proporcionando soporte y exigiendo cumplimiento de los proyectos ejecutados por CVC, implementando así uniformidad, estandarización, monitoreo y detección de problemas.

La siguiente tabla identifica y relaciona como la PMO de control de forma directa contribuirá a ser la solución o mejora en el desarrollo de CVC al gestionar sus proyectos:

Tabla 4. Beneficios de la PMO de control ante las necesidades y realidad de CVC, 2020

CULTURA	
REALIDAD	BENEFICIOS
Debilidad de implementación y estandarización de procesos y herramientas de gestión de proyectos.	Refuerza la gobernanza o reglas y exige, por medio de controles, el uso de la metodología y herramientas propuestas.
Proyectos realizados de forma empírica.	Proporciona experticia, mejores prácticas, repositorio de información y plantillas.
ESTRUCTURA Y TAMAÑO	
Estructura organizacional que se enfoca en proyectos y tiene una amplia presencia en el área, presupuesto considerable y todavía no cuenta con una oficina de apoyo y seguimiento de proyectos. No obstante, las agencias u organismos de cooperación internacional para el desarrollo han elevado sus criterios de aceptación.	Adecuación a los tiempos y ventaja competitiva vs otras ONG al entregar más rapidez, calidad, transparencia y ahorros derivados de la planeación y ejecución mejor estructurados y planificados.
CAPACIDADES DE GESTIÓN	
Falta de medición de éxito en base a los requerimientos y a las restricciones de costo, tiempo y alcance.	Al exigir el uso de una metodología y/o buenas prácticas en gestión de proyectos, en este caso la guía del PMBOK, los planes de costo, tiempo, alcance y la adecuada recolección de requisitos, resultará en clientes más satisfechos.
Débil presencia de herramientas de monitoreo y control. Control y seguimiento muy espaciado en el tiempo.	Utilizar estas herramientas permitirá responder preguntas como: ¿cuánto del presupuesto inicial se ha gastado al momento? y qué grado de cumplimiento de los objetivos iniciales se ha alcanzado?
Débil presencia de un plan estratégico, por ende, la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos es escasa.	Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia para diseñar los objetivos adecuadas y exigir lo que la PMO establece para aportar valor acorde a dichos objetivos.

Fuente: Elaboración Propia.

10.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA PMO

MISIÓN

Brindar Asistencia técnica a CVC en el diseño y gestión de proyectos que permitan el cumplimiento de las estrategias organizacionales, los objetivos y teniendo como base fundamental el mejoramiento continuo, mediante la centralización y estandarización de los procesos de dirección proyectos, y el fiel cumplimiento de las políticas, metodologías y plantillas que contribuyan a lograr las mejores prácticas en gestión de proyectos y, en consecuencia, poder aumentar la tasa de éxito de estos.

VISIÓN

Ser un referente de buenas prácticas en la gestión y dirección de proyectos, presentando los más altos estándares de cumplimiento, transparencia, rendición de cuenta y calidad en la implementación de proyectos y programas en el Caribe.

VALORES

Los valores de la PMO los hemos adaptados en alineación por los valores institucionales de CVC:

- Trabajo en equipo: Lo definimos como la colaboración conjunta con el fin de lograr la misión institucional, los objetivos y metas propuestos por CVC, así como el cumplimiento de los proyectos.
- Responsabilidad: Estar dispuestos a dar respuesta oportuna y cierta, aceptando libremente las consecuencias de nuestros actos.
- Compromiso: La firme disposición y convicción permanente para el logro de los objetivos corporativos y actuar más allá del deber.
- Respeto: No discriminar a las personas por ninguna razón y aceptarlos.
- Honestidad: Actuar con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo en respuesta a la confianza depositada en la persona por la organización.

- Integridad: Evidenciar coherencia en las acciones laborales en concordancia con la ley que regula el funcionamiento de CVC de acuerdo con las leyes de cada país donde tenemos presencia.
- Confidencialidad: Proteger la información que se tiene acerca de los usuarios, su identidad, orientación sexual, condición de salud y cualquier otra información que pueda atentar contra la seguridad e integridad de nuestros beneficiarios.

10.1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PMO

OBJETIVO GENERAL

Estandarizar, medir, controlar y mejorar las prácticas de gerencia de proyectos en CVC a través de herramientas colaborativas basadas en las buenas prácticas de la guía del PMBOK y en la metodología el EML y que a su vez den respuestas a los requerimientos de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar el nivel de éxito en los proyectos implementados en CVC.
- Organizar el equipo multidisciplinario para la dirección y la gestión de los proyectos que se desarrollan en la organización.
- Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de CVC a partir de la priorización de estos.
- Fomentar el desarrollo de una cultura organizacional en gestión de proyectos en la que sea parte todas las dependencias de la institución.
- Diseñar una metodología estandarizada de gestión de proyectos que permita tener mayor control de los costos, los tiempos y el alcance de los proyectos desarrollados.
- Apoyar en la medición, el control y la mejora continua de las prácticas implementadas.
- Diseñar las políticas, metodologías y plantillas para la dirección de proyectos en la institución.

- Proveer apoyo, dirección y capacitación a los miembros de la organización respecto a la dirección de proyectos.
- Apoyar en la selección del personal de dirección de proyectos a la organización.

10.2. ENTREGABLES APLICABLES A LA TIPOLOGÍA DE PROYECTO Y NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

Para el desarrollo del diseño de la puesta en marcha de una PMO, hemos seleccionado las fases y procesos sugeridos por Alejandro Pérez Ruiz, PMP, PMI-ACP, el cual propone el diseño en 4 fases. Sin embargo, dada la naturaleza de la organización en la cual estamos realizando la propuesta de diseño de una PMO, realizaremos dos fases, las cuales son:

Fase Análisis de la Situación: En esta primera fase vamos a conocer los siguientes aspectos clave:

- El nivel de madurez en Project Management de la organización.
- El tipo de organización (funcional, matricial o proyectada)
- La involucración/interés de los interesados en el proyecto
- Tipo de PMO que queremos crear (de soporte, control o directiva)

Fase de Diseño y toma de requerimientos:

- Definir las áreas de responsabilidad de la PMO con detalle.
- Métodos y procesos para implementar.
- Herramientas y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Fruto de la implementación de estas dos fases, se desarrollarán los siguientes productos, contemplándose sus actividades correspondientes:

Tabla 5. Entregables aplicables a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) a ser diseñada para CVC, 2020

ID	Entregable	Actividad(es) o Paquetes de Trabajo	ID, Paquete de Trabajo
1	Documento de propuesta de la estructura de la PMO.	*Identificar Tipo de PMO.	1.4.1.1
		*Establecer Misión, Visión y Valores PMO.	1.4.1.2
		*Definición Índices de Desempeño PMO.	1.4.1.3
2	Manual de Cargos y Funciones de la PMO.	*Definir un Manual que contenga los perfiles de los cargos y funciones respectivas del personal de la CVC por medio de reuniones y/o talleres de equipo con metodologías participativas para generar lluvias de ideas.	1.4.1.4
3	Plantillas para los documentos de los grupos de procesos correspondientes del PMBOK y listado de softwares para gestión de proyectos.	*Se diseñarán plantillas para los documentos de los grupos de procesos correspondientes del PMBOK; los que sean necesarios. *Listar los softwares colaborativos para gestión de proyectos que usarían los recursos humanos de la PMO.	1.4.2.1
4	Manual de Políticas y Procedimientos.	*Reuniones de equipo. *Sistematización de información. *Redacción Manual de Políticas y Procedimientos.	1.4.2.2
5	Programa de Capacitación sobre la estructura de la PMO de acuerdo con el PMBOK.	*Reuniones de equipo. *Sistematización de información. *Redacción Programa de Capacitación.	1.4.2.3

A continuación, se presentan los entregables desarrollados:

10.3. DOCUMENTO DE PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE LA PMO

Es un documento que contiene la estructura y los recursos necesarios para el diseño de la PMO. En base a los resultados del análisis de madurez, a continuación, se presenta la propuesta de la estructura de la PMO para CVC:

PMO de control

El producto final del proyecto será el *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) De Control* la cual, mediante la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos por medio de plantillas y softwares de gestión de tareas y colaborativos, combinará información objetiva, bien estructurada y comparable, proporcionando soporte y exigiendo cumplimiento de los proyectos ejecutados por CVC, implementando así uniformidad, estandarización, monitoreo y detección de problemas.

10.4. MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA PMO



Caribbean
Vulnerable
Communities
Coalition

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

**OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
(PROJECT MANAGEMENT OFFICE, PMO)**

CONTROL DE CAMBIOS

Documento elaborado por: <i>Braulio Gerez, Elías Ramos y Manuel Matos</i>		
Cambios a esta versión:	Fecha de actualización:	Descripción del cambio:

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Cargos y Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, siglas en inglés) de la Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC, por sus siglas en inglés) ha sido realizado en cumplimiento a lo planteado en el Plan Estratégico 2019-2024 de CVC, en el cual se sugiere diseñar una PMO con el objetivo de fortalecer la gestión de proyectos de la institución.

Este documento tiene como objetivo general dotar a CVC de una herramienta técnica y administrativa que posea toda la información relativa a los perfiles y funciones mínimas a requerir en los cargos diseñados a partir de la estructura organizacional.

Este manual compila las descripciones de los cargos que integrarán la estructura de la PMO, siendo así un instrumento de gran valor para los responsables de dicha área, pues delimita los deberes y responsabilidades de cada posición, así como también representa un elemento clave para el funcionamiento de la PMO.

La PMO y la Dirección de Recursos Humanos de CVC son responsables de mantener este instrumento actualizado, sirviendo como una herramienta de vital importancia para asegurar la calidad en el desempeño laboral del capital humano de la PMO.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA PMO DE CVC

1.1.OBJETIVO GENERAL

Dotar a CVC de una herramienta técnica y administrativa que posea toda la información relativa a los perfiles y funciones mínimas a requerir en los cargos diseñados a partir de la estructura organizacional, permitiendo una mayor claridad a la hora de asignar las tareas a los recursos humanos de la PMO.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Especificar las funciones y relaciones del personal con el propósito de designar correctamente las responsabilidades, a fin de evitar duplicidades y detectar omisiones.
- b) Integrar y orientar al personal en la asimilación de roles y funciones con claridad.
- c) Asegurar y facilitar al Director de Proyecto la información necesaria para poder realizar las labores que le sean encomendadas, gestionando con eficacia al equipo de proyecto.
- d) Agilizar el proceso de reclutamiento y selección de los miembros del equipo de proyecto, indicándoseles con claridad sus funciones operacionales
- e) Proveer información sistemática y actualizada que permita determinar el valor salarial correspondiente a los cargos y funciones.
- f) Definir interacción entre las diferentes secciones y su personal.
- g) Establecer líneas de reporte/supervisión.

2. SOBRE LAS DESCRIPCIONES DE LOS CARGOS

Las descripciones de cargos presentadas en este manual se componen de las siguientes informaciones:

- a) **Informaciones Generales del Cargo:** se indican el título del puesto, el supervisor inmediato, el área correspondiente, el código del puesto, valoración y grupo vocacional al que pertenece. (Ministerio de Economía, 2018)

- b) **Propósito del Puesto:** descripción breve sobre el propósito o razón de ser del puesto en la PMO.
- c) **Posición Organizacional:** muestra en el organigrama de la PMO la posición del puesto, así como las demás posiciones y su relación jerárquica a nivel descendente.
- d) **Funciones:** descripción minuciosa de las tareas o actividades que debe realizar el asignado a la posición para cumplir con las metas de la PMO.
- e) **Toma de Decisiones:** definición de los límites de autoridad y del radio de acción del puesto.
- f) **Nivel de Educación:** nivel educativo que debe tener el ocupante del cargo para lograr un desempeño eficiente, así como estudios adicionales según requiera la posición: doctorado, maestría, postgrado, etc.
- g) **Conocimientos Específicos:** conocimientos concretos que debe tener el ocupante acerca de la temática relacionada al trabajo que realiza.
- h) **Conocimientos Informáticos:** se refiere a las herramientas tecnológicas que el ocupante tendrá que dominar para realizar el trabajo.
- i) **Idiomas:** hace alusión a los idiomas requeridos para el cargo, además del español, si aplica, para el adecuado cumplimiento de las funciones del cargo.
- j) **Experiencia Requerida:** tiempo en que se haya desempeñado en trabajos, áreas y/o cargos similares.
- k) **Periodo Probatorio:** se refiere al tiempo de prueba al que será sometido el recurso humano.
- l) **Competencias Críticas del Cargo:** competencias gerenciales, técnicas y/o administrativas que son definidas como habilidades o destrezas imprescindibles para el desarrollo de las funciones del cargo.
- m) **Otras Competencias:** consisten en otras habilidades o destrezas para el desarrollo de las funciones del cargo.

2.1. CODIFICACIÓN DE LOS CARGOS

La codificación de los cargos se hace para facilitar su posición en el organigrama de la PMO.

Grupo Ocupacional

Grupo 05	Dirección y Supervisión
Grupo 04	Profesionales
Grupo 03	Técnicos
Grupo 02	Apoyo Administrativo
Grupo 01	Servicios Generales

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA PMO

3.1. NIVELES JERÁRQUICOS

I. Nivel Ejecutivo Máximo:

Director de la PMO

II. Nivel Ejecutivo Medio, Intermedio o de Gestión:

Director de Proyectos

Gerente de Programas de CVC

III. Nivel Operacional:

Analista de la PMO

3.2. ÁREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A. EJECUTIVA.

- Director de la PMO.

B. GERENCIAL.

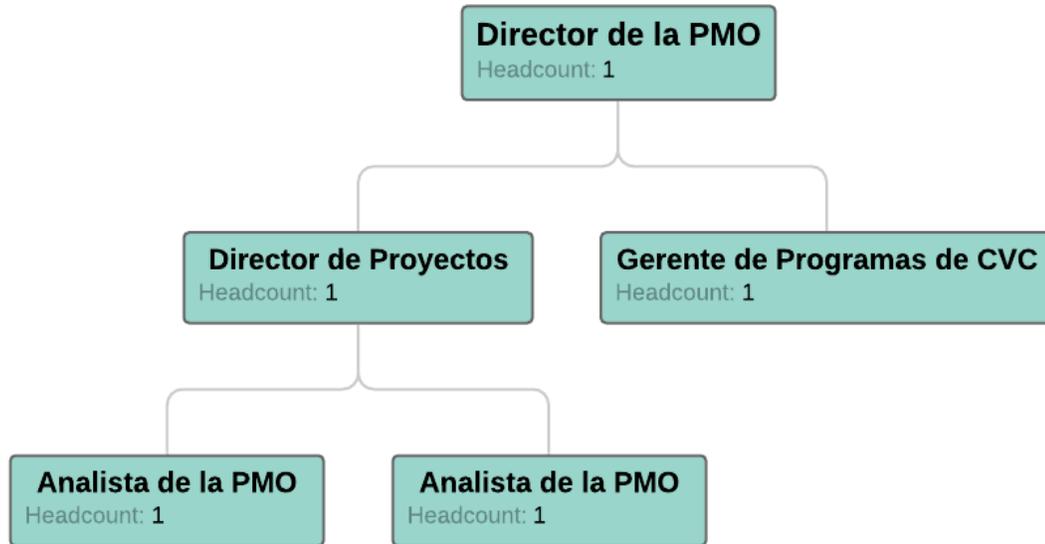
- Director de Proyectos.
- Gerente de Programas de CVC.

C. OPERATIVA.

- Analista de la PMO.

3.3. ORGANIGRAMA GENERAL

Ilustración 7. Organigrama general de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de CVC, 2020



Fuente: Elaboración Propia.

4. LISTADO DE CARGOS DE LA PMO SEGÚN EL ÁREA

Cargo Actual	Grupo Ocupacional	Dirección o Área	No. de Cargo
Director de la PMO	05	01	01
Director de Proyectos	05	01	02
Gerente de Programas de CVC	05	01	03
Analista de la PMO	04	01	04

5. GLOSARIO

- **CEO:** Chief Executive Officer.
- **CVC:** Caribbean Vulnerable Communities Coalition.
- **EML:** Enfoque de Marco Lógico.
- **MAP:** Ministerio de Administración Pública.
- **PMO:** Project Management Office (Oficina de Gestión de Proyectos, en español).
- **PMP:** Project Management Professional.
- **ROI:** Return On Investment.

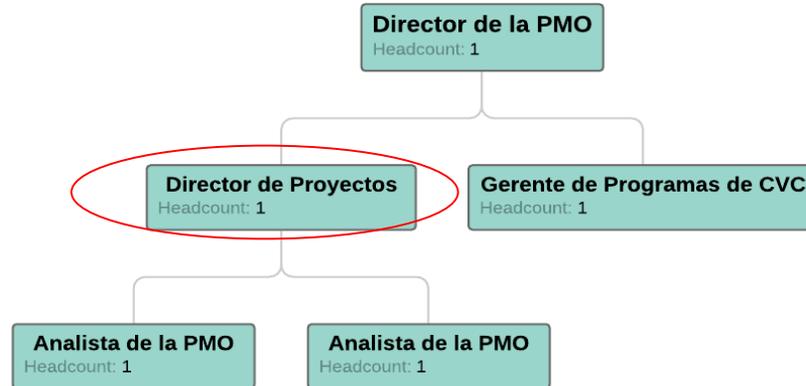
6. DESCRIPCIONES DE LOS CARGOS

TÍTULO:	Director de la PMO		
Supervisor Inmediato:	Director Ejecutivo (CEO) de CVC		
Dirección o Área:	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)		
Código: 05-01-01	Valoración:	Grupo Ocupacional: 5 Dirección y Supervisión	Fecha: 05 de febrero de 2020
Propósito del Cargo:	Dirigir y supervisar la PMO para garantizar el cumplimiento de las metas y requerimientos de CVC por parte de los programas y proyecto, por medio de la implementación de procesos y políticas y de la gestión del equipo de proyecto de la PMO. (swz.salary.com., s.f.)		
Posición Organizacional:			
<pre> graph TD A["Director de la PMO Headcount: 1"] --- B["Director de Proyectos Headcount: 1"] A --- C["Gerente de Programas de CVC Headcount: 1"] B --- D["Analista de la PMO Headcount: 1"] B --- E["Analista de la PMO Headcount: 1"] </pre>			
Funciones:			
<p>k) Agilización y estandarización: establecer qué herramientas utilizar y bajo qué metodologías trabajar para la gestión de los proyectos. (Principales, (2019).)</p> <p>l) Priorización de proyectos: de los habituales conflictos que surjan fruto de la implementación de dos o más proyectos al mismo tiempo, determinar cuál es más urgente y priorizar el trabajo.</p> <p>m) Gestión de recursos: complementándose con la función de la priorización, debe gestionar tanto el tiempo como los recursos económicos necesarios para cada actividad.</p> <p>n) Análisis financiero: analizar el Retorno de la Inversión (Return On Investment, ROI), determinando si las metodologías y herramientas utilizadas son rentables a la hora de aplicarlas a los proyectos.</p> <p>o) Documentación exhaustiva: documentar cada uno de los pases de los procesos de desarrollo y ejecución de un proyecto, haciéndolo de una manera fiable y rigurosa. Entre los documentos más importantes se encuentran el presupuesto y la justificación propia del proyecto.</p> <p>p) Resolución de conflictos internos: resolver los problemas y malentendidos entre las áreas internas de CVC.</p>			

<p>q) Promover y visibilizar el trabajo de la PMO.</p> <p>r) Definir interacción entre las diferentes secciones y su personal.</p> <p>s) Establecer líneas de reporte/supervisión.</p> <p>t) Enlace con Donante.</p>	
Naturaleza y Circunstancias	
<p>Toma de Decisiones</p> <p>El ocupante de la posición toma decisiones en calidad de autoridad delegada por el Director Ejecutivo de CVC sobre aquellos asuntos técnicos que son propios de su área y que se consideran como parte de las funciones de su competencia (MEPyD, 2016), siempre consultándolas con su superior inmediato cuando las mismas estén fuera de su ámbito de control, apegándose siempre al marco legal y a las políticas y procedimientos de CVC.</p>	
Perfil de Competencias	
<p>Nivel de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poseer título de Licenciatura en Administración de Empresas, Sociología, Economía u otras ciencias sociales afines. ● Poseer nivel de Maestría u otro estudio de postgrado en Dirección de Proyectos. ● Certificación PMP. 	<p>Conocimientos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las buenas prácticas en gestión de proyectos de la guía del PMBOK. ● Conocimiento de modelos de madurez tal como el PMMM. ● Manejo de la metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML).
<p>Conocimientos Informáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento avanzado de Microsoft Word, Excel y PowerPoint. ● Conocimiento avanzado de softwares de gestión de proyectos y colaborativos como Microsoft Project, Mindview, Trello, Bitrix, Teamwork, entre otros. 	<p>Idiomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dominio completo del español. ● Dominio completo del inglés. ● Dominio completo del francés. (preferible; plus).
<p>Experiencia Requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo cinco (5) años de experiencia en labores similares. 	<p>Periodo Probatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Seis (6) meses.
<p>Competencias Críticas del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencias medias en las diez áreas de conocimiento con especialidad senior en al menos una de las áreas (Activus, 2016). ● Planificación. ● Habilidades Interpersonales. ● Liderazgo. ● Análisis Financiero. ● Resolución de Conflictos. ● Orientación a Resultados. 	<p>Otras Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toma de Decisiones. ● Orientación al Servicio. ● Ética y Valores. ● Responsabilidad.

TÍTULO:	Director de Proyectos		
Supervisor Inmediato:	Director de la PMO		
Dirección o Área:	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)		
Código: 05-01-02	Valoración:	Grupo Ocupacional: 5 Dirección y Supervisión	Fecha: 05 de febrero de 2020
Propósito del Cargo:	Gestionar al equipo del proyecto con el propósito de alcanzar los objetivos de este.		

Posición Organizacional:



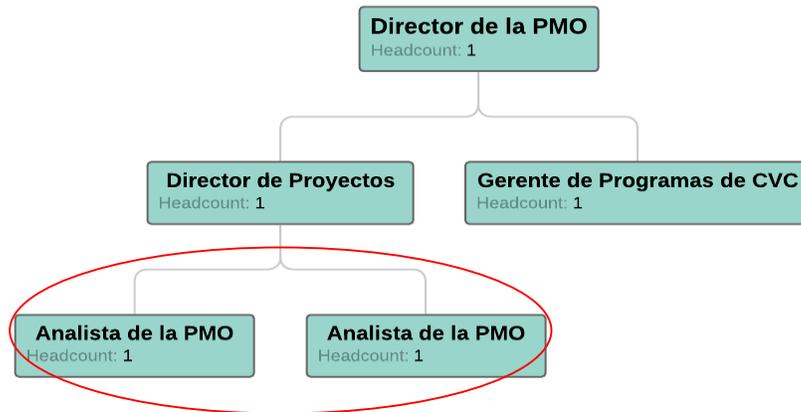
Funciones (PMO Informática, 2018): (edición, (2018).)

- h) Asumir la responsabilidad del resultado del trabajo realizado por el equipo de trabajo y demás unidades organizacionales involucradas.
- i) Proporcionar a todos los participantes la visión de los objetivos y el éxito del proyecto, para luego orientarlos hacia la consecución de estos.
- j) Para lograr los objetivos, debe lograr balancear las restricciones del proyecto, tales como el tiempo, presupuesto y objetivos de los interesados, empleando los recursos disponibles.
- k) Anticiparse a las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir, por medio de la gestión de riesgo del proyecto.
- l) Proporcionar liderazgo, planificación y coordinación a su equipo de trabajo, proporcionando comunicación escrita en la forma de planes, documentos, cronogramas, etc. Asimismo, se comunica en tiempo real con su equipo de trabajo por vía verbal y otros medios.
- m) Gestionar las comunicaciones entre el patrocinador del proyecto, los integrantes del equipo y otros interesados.
- n) Una vez el proyecto ha sido entregado, hacer un seguimiento y una evaluación para saber si el resultado ha producido los beneficios esperados para la organización.

Naturaleza y Circunstancias	
<p>Toma de Decisiones El ocupante de la posición toma decisiones en calidad de autoridad delegada por el director de la PMO sobre aquellos asuntos técnicos que son propios de su área y que se consideran como parte de las funciones de su competencia (MEPyD, 2016), siempre consultándolas con su superior inmediato cuando las mismas estén fuera de su ámbito de control, apegándose siempre al marco legal y a las políticas y procedimientos de CVC.</p>	
Perfil de Competencias	
<p>Nivel de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poseer título de Licenciatura en Administración de Empresas, Sociología, Economía u otras ciencias sociales afines. ● Poseer nivel de Maestría u otro estudio de postgrado en Dirección de Proyectos. ● Certificación PMP (preferible; plus). 	<p>Conocimientos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las buenas prácticas en gestión de proyectos de la guía del PMBOK. ● Manejo de la metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML).
<p>Conocimientos Informáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento avanzado de Microsoft Word, Excel y PowerPoint. ● Conocimiento avanzado de softwares de gestión de proyectos y colaborativos como Microsoft Project, Mindview, Trello, Bitrix, Teamwork, entre otros. 	<p>Idiomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dominio completo del español. ● Dominio completo del inglés. ● Dominio completo del francés. (preferible; plus).
<p>Experiencia Requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo cinco (5) años de experiencia en cargos similares. 	<p>Periodo Probatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Seis (6) meses.
<p>Competencias Críticas del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencias medias en las diez áreas de conocimiento con especialidad senior en al menos una de las áreas (Activus, 2016), preferiblemente la de comunicación. ● Liderazgo. ● Organizada. ● Orientación a Resultados. ● Planificación. ● Resolución de conflictos. ● Dirección Técnica de Proyectos. ● Gestión Estratégica y de Negocios. 	<p>Otras Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ética y Valores. ● Responsabilidad. ● Respeto. ● Empatía.

TÍTULO:	Analista de la PMO		
Supervisor Inmediato:	Director de Proyectos		
Dirección o Área:	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, en inglés)		
Código: 04-01-04	Valoración:	Grupo Ocupacional: 4 Profesionales	Fecha: 05 de febrero de 2020
Propósito del Cargo:	Realizar todos los procesos necesarios para que los proyectos se ejecuten de manera óptima y exitosa, por medio de la definición de los estándares, metodologías y técnicas a ser empleados y del manejo efectivo de los recursos (humanos y materiales)” (LPS, 2018).		

Posición Organizacional:



Funciones (LPS, 2018):

- g) Analizar los proyectos que se deben llevar a cabo, la priorización de estos y cuáles deben ser rechazados, y porqué.
- h) Dar soporte y documentar la ejecución de los proyectos por medio de políticas y plantillas necesarias.
- i) Recopilar información sobre los proyectos aprobados y priorizados con el fin de elaborar las políticas adecuadas, así como realizar un levantamiento de experiencias de los proyectos anteriores, con el objetivo de estandarizar los procesos.
- j) Supervisar y auditar los procesos que se llevan a cabo durante la ejecución del proyecto con el fin de hacer una retroalimentación necesaria que asegure la efectividad de este, estableciendo y asignando para ello las cargas laborales específicas para cada trabajador y director.
- k) Servir de apoyo en la consultoría y formación al personal de todo lo relacionado a la gestión organizacional, proyectos, tecnologías, comunicación, etc.
- l) Garantizar que los proyectos se ejecuten según las políticas, procesos y herramientas de gestión de proyectos establecidas.

Naturaleza y Circunstancias	
<p>Toma de Decisiones</p> <p>El ocupante de la posición toma decisiones en calidad de autoridad delegada por el Director de Proyectos de la PMO sobre aquellos asuntos técnicos que son propios de su área y que se consideran como parte de las funciones de su competencia (MEPyD, 2016), siempre consultándolas con su superior inmediato cuando las mismas estén fuera de su ámbito de control, apegándose siempre al marco legal y a las políticas y procedimientos de CVC.</p>	
Perfil de Competencias	
<p>Nivel de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poseer título de Licenciatura en Administración de Empresas, Sociología, Economía u otras ciencias sociales afines. ● Poseer nivel de Maestría u otro estudio de postgrado en Dirección de Proyectos (Preferible; plus). ● Certificación PMP (preferible; plus). 	<p>Conocimientos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las buenas prácticas en gestión de proyectos de la guía del PMBOK. ● Manejo de la metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML).
<p>Conocimientos Informáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento intermedio de Microsoft Word, Excel y PowerPoint. ● Conocimiento intermedio de softwares de gestión de proyectos y colaborativos como Microsoft Project, Mindview, Trello, Bitrix, Teamwork, entre otros. 	<p>Idiomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dominio completo del idioma español. ● Dominio completo del idioma inglés. ● Dominio completo del idioma francés (preferible; plus).
<p>Experiencia Requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo cinco (5) años de experiencia en cargos similares. 	<p>Periodo Probatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Seis (6) meses.
<p>Competencias Críticas del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencias medias en las diez áreas de conocimiento con especialidad senior en al menos una de las áreas (Activus, 2016). ● Planificación. ● Orientación a Resultados. 	<p>Otras Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ética y Valores. ● Respeto. ● Responsabilidad.

10.2.3. PLANTILLAS PARA DOCUMENTOS DE LOS GRUPOS DE PROCESOS CORRESPONDIENTES DEL PMBOK Y LISTADO DE SOFTWARES PARA GESTIÓN DE PROYECTOS

Es un documento que tiene un conglomerado de las plantillas para gestionar los proyectos según los grupos de procesos correspondientes del PMBOK. Dicho entregable incluye un manual de uso, el cual se complementará con la aplicación en el programa de capacitación.

A continuación, se presenta un listado de las plantillas propuestas para CVC:

Tabla 7. Índice de Plantillas para Gestión de Proyectos por Grupos de Procesos según la Guía del PMBOK 6ta ed. (2017) propuestas para la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de CVC

Grupo de Procesos de Inicio	
Código	Nombre
PGPI-PMOCVC-01	Acta de Constitución del Proyecto*
PGPI-PMOCVC-02	Matriz de Registro de Interesados
PGPI-PMOCVC-03	Clasificación de Interesados - Matriz Influencia vs Impacto
Grupo de Procesos de Planificación	
Código	Nombre
PGPP-PMOCVC-04	Plan para la Dirección del Proyecto
PGPP-PMOCVC-05	Plan de Gestión de Alcance
PGPP-PMOCVC-06	Documentación de Requisitos
PGPP-PMOCVC-07	Enunciado del Alcance del Proyecto
PGPP-PMOCVC-08	Matriz de Trazabilidad de Requisitos
PGPP-PMOCVC-09	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
PGPP-PMOCVC-10	Plan de Gestión del Cronograma
PGPP-PMOCVC-11	Identificación y Secuenciación de Actividades
PGPP-PMOCVC-12	Estimar la Duración de las Actividades
PGPP-PMOCVC-13	Cronograma del Proyecto
PGPP-PMOCVC-14	Plan de Gestión de Costos
PGPP-PMOCVC-15	Estimación de Costos
PGPP-PMOCVC-16	Plan de Gestión de Calidad
PGPP-PMOCVC-17	Plan de Gestión de Recursos
PGPP-PMOCVC-18	Plan de Gestión de las Comunicaciones

PGPP-PMOCVC-19	Plan de Gestión de los Riesgos
PGPP-PMOCVC-20	Plan de Gestión de Adquisiciones
PGPP-PMOCVC-21	Plan de Involucramiento de Interesados
Grupo de Procesos de Ejecución	
Código	Nombre
PGPE-PMOCVC-22	Registro de Lecciones Aprendidas
PGPE-PMOCVC-23	Registro de Incidentes
PGPE-PMOCVC-24	Informe de Auditoría de Calidad
PGPE-PMOCVC-25	Evaluación de Competencias de Rendimiento
PGPE-PMOCVC-26	Evaluación de Competencias para Trabajar en Equipo
PGPE-PMOCVC-27	Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto
PGPE-PMOCVC-28	Formulario de Registro de Asignación de Tareas**
PGPE-PMOCVC-29	Plantilla de Registro de Participantes
Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	
Código	Nombre
PGPMC-PMOCVC-30	Informe de Avance del Proyecto*
PGPMC-PMOCVC-31	Formulario de Solicitud de Cambios**
PGPMC-PMOCVC-32	Informe de Métricas de Calidad
Grupo de Procesos de Cierre	
Código	Nombre
PGPC-PMOCVC-33	Acta de Aceptación del Proyecto
PGPC-PMOCVC-34	Informe de Desempeño Final del Proyecto
PGPC-PMOCVC-35	Acta de Entrega a Operaciones
PGPC-PMOCVC-36	Encuesta de Satisfacción de Interesados
PGPC-PMOCVC-37	Checklist de Cierre de Proyectos

Fuente: Estas plantillas fueron elaboradas por Dharma Consulting. Consultado el mes de marzo de 2020.

*Estas plantillas se extrajeron de la Guía de Proyecto Final de esta Maestría.

**Estas plantillas son *Elaboración propia* de los integrantes del equipo de este proyecto.

Plantilla de Acta de Constitución.



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

FINALIDAD DEL PROYECTO: *DESCRIBIR EL FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO, MENCIONANDO EL ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.*

OBJETIVOS DEL PROYECTO: *DESCRIBIR LOS OBJETIVOS HACIA LOS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN, DEFINIENDO LOS OBJETIVOS MEDIBLES DEL PROYECTO Y LOS CRITERIOS DE ÉXITO ASOCIADOS.*

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE		
2. CRONOGRAMA		
3. COSTO		

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: *DESCRIBIR LOS REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO.*

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, LÍMITES Y ENTREGABLES CLAVE: *DEFINIR EL PROYECTO DE FORMA GENERAL, DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROYECTO, ASÍ COMO LOS ENTREGABLES CLAVE.*

RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO: <i>DESCRIBIR LOS RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO.</i>			
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO: <i>MENCIONAR TODOS LOS HITOS DE MANERA CRONOLÓGICA, COLOCANDO SUS FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y FIN.</i>			
HITOS		FECHAS PROGRAMADAS	
RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO: <i>MENCIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS AL PROYECTO.</i>			
CONCEPTO		MONTO	
LISTA DE INTERESADOS CLAVE: <i>MENCIONAR LOS PRINCIPALES INTERESADOS DEL PROYECTO.</i>			
REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO: <i>DESCRIBIR EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO DEL PROYECTO, QUIÉN DECIDE SI EL PROYECTO TIENE ÉXITO Y QUIÉN FIRMA LA APROBACIÓN DEL PROYECTO.</i>			
CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO: <i>MENCIONAR LAS CONDICIONES QUE SE DEBEN CUMPLIR PARA CERRAR O CANCELAR EL PROYECTO O FASE.</i>			
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO: <i>ESCRIBIR EL NOMBRE DEL DIRECTOR DE PROYECTO (PROJECT MANAGER) ASIGNADO, SU RESPONSABILIDAD Y SU NIVEL DE AUTORIDAD.</i>			
NOMBRE		NIVEL DE AUTORIDAD	
REPORTA A			
SUPERVISA A			
PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO: <i>MENCIONAR AL PATROCINADOR DEL PROYECTO, ASÍ COMO LA ENTIDAD A LA QUE PERTENECE, EL CARGO QUE OCUPA Y LA FECHA DE ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.</i>			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA

Matriz de Registro de Interesados



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

Posición	Institución	Ubicación	Rol en el Proyecto	Requerimientos os Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de Mayor Interés	Interno/ Externo	Apoyo/Neutral /Opositor

Clasificación de Interesados - Matriz de Influencia vs Impacto



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS - MATRIZ INFLUENCIA VS IMPACTO -

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA		
	BAJA		

INFLUENCIA: INVOLUCRAMIENTO ACTIVO

IMPACTO : CAPACIDAD PARA EFECTUAR CAMBIOS AL PLANEAMIENTO O EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

Plan para la Dirección del Proyecto



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y ENFOQUE MULTIFASE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y LAS CONSIDERACIONES DE ENFOQUE MULTIFASE (CUANDO LOS RESULTADOS DEL FIN DE UNA FASE INFLUYEN O DECIDEN EL INICIO O CANCELACIÓN DE LA FASE SUBSECUENTE O DEL PROYECTO COMPLETO).

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		ENFOQUES MULTIFASE	
<i>FASE DEL PROYECTO (1º NIVEL DE LA EDT)</i>	<i>ENTREGABLE PRINCIPAL DE LA FASE</i>	<i>CONSIDERACIONES PARA LA INICIACIÓN DE ESTA FASE</i>	<i>CONSIDERACIONES PARA EL CIERRE DE ESTA FASE</i>

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS QUE HAN SIDO SELECCIONADOS POR EL EQUIPO PARA GESTIONAR EL PROYECTO.

<i>PROCESO</i>	<i>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN</i>	<i>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</i>	<i>INPUTS</i>	<i>MODO DE TRABAJO</i>	<i>OUTPUTS</i>

ENFOQUE DE TRABAJO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MODO EN QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.			
GESTIÓN DE LÍNEAS BASE: DESCRIPCIÓN DE LA FORMA EN QUE SE MANTENDRÁ LA INTEGRIDAD, Y SE USARÁN LAS LÍNEAS BASE DE MEDICIÓN DE PERFORMANCE DEL PROYECTO, INCLUYENDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE.			
ADJUNTO (SÍ/NO)			
REVISIONES DE GESTIÓN: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS REVISIONES CLAVES DE GESTIÓN QUE FACILITARÁN EL ABORDAR LOS PROBLEMAS NO RESUELTOS Y LAS DECISIONES PENDIENTES.			
TIPO DE REVISIÓN DE GESTIÓN	CONTENIDO	EXTENSIÓN O ALCANCE	OPORTUNIDAD
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS: PLANES QUE SE ADJUNTAN AL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.			
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS			ADJUNTO (SÍ/NO)
1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE			
2. PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS			
3. PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA			
4. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS			
5. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
6. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
7. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
8. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS			
9. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES			
10. PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS			
11. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS			
12. PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN			
13. LÍNEA BASE DEL ALCANCE			
14. LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA			
15. LÍNEA BASE DE COSTO			
16. LÍNEA BASE PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO			
17. DESCRIPCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO			
18. ENFOQUE DE DESARROLLO			

Plan de Gestión del Alcance



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

<p>PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE: <i>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA ELABORAR EL ENUNCIADO DEL ALCANCE DEFINITIVO A PARTIR DEL ENUNCIADO DEL ALCANCE PRELIMINAR. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.</i></p>
<i>NOTA: ADJUNTAR FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO.</i>
<p>PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA EDT: <i>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER LA EDT. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.</i></p>
<i>NOTA: ADJUNTAR FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO.</i>
<p>PROCESO PARA ESTABLECER LA LÍNEA BASE DEL ALCANCE: <i>DESCRIPCIÓN DETALLADA DE CÓMO SE VA A ESTABLECER, APROBAR Y MANTENER LA LÍNEA BASE DEL ALCANCE</i></p>
<i>NOTA: ADJUNTAR FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO.</i>
<p>PROCESO PARA LA ACEPTACIÓN DEL ALCANCE: <i>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA LA ACEPTACIÓN FORMAL DE LOS ENTREGABLES POR PARTE DEL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO). DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.</i></p>
<i>NOTA: ADJUNTAR FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO.</i>

IV. REQUISITOS DE SOLUCIONES: *DESCRIBIR LAS FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO, SERVICIO O RESULTADO, QUE SATISFAGA LOS REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO Y DE LOS INTERESADOS.*

3.1 REQUISITOS FUNCIONALES: *DESCRIBIR EL FUNCIONAMIENTO DEL PRODUCTO. SE PUEDE INCLUIR ACCIONES, PROCESOS, DATOS E INTERACCIONES QUE EL PRODUCTO DEBE EJECUTAR.*

CÓDIGO DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	FUENTE	PRIORIDAD

3.2 REQUISITOS No FUNCIONALES: *DESCRIBIR LAS CONDICIONES O CUALIDADES AMBIENTALES REQUERIDAS PARA QUE EL PRODUCTO SEA EFECTIVO. SE PUEDE INCLUIR NIVEL DE SERVICIO, CAPACIDAD DE SOPORTE, FIABILIDAD, SEGURIDAD, RENDIMIENTO, ETC.*

CÓDIGO DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	FUENTE	PRIORIDAD

IV. REQUISITOS DE TRANSICIÓN Y PREPARACIÓN: *DESCRIBIR LAS CAPACIDADES TEMPORALES; TALES COMO LA CONVERSIÓN DE DATOS Y REQUISITOS DE ENTRENAMIENTO, NECESARIOS PARA LA TRANSICIÓN DEL ESTADO ACTUAL AL ESTADO FUTURO DESEADO.*

CÓDIGO DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	FUENTE	PRIORIDAD

V. REQUISITOS DEL PROYECTO: *DESCRIBIR LAS ACCIONES, PROCESOS U OTRAS CONDICIONES QUE SE NECESITAN PARA CUMPLIR EL PROYECTO. SE PUEDE INCLUIR FECHAS DE HITOS, OBLIGACIONES CONTRACTUALES, RESTRICCIONES, ETC.*

CÓDIGO DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	FUENTE	PRIORIDAD

VI. REQUISITOS DE CALIDAD: *DESCRIBIR LAS CONDICIONES O CRITERIOS NECESARIOS PARA VALIDAR EL ÉXITO DEL PROYECTO ENTREGADO, O EL CUMPLIMIENTO DE OTROS REQUISITOS DEL PROYECTO. SE PUEDE INCLUIR PRUEBAS, CERTIFICACIONES, VALIDACIONES, ETC.*

CÓDIGO DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	FUENTE	PRIORIDAD

Enunciado del Alcance del Proyecto



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO: <i>DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO, SERVICIO, O RESULTADO DESCRITO EN EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO Y EN EL DOCUMENTO DE REQUISITOS.</i>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
ENTREGABLES DEL PROYECTO: <i>CUALQUIER PRODUCTO, RESULTADO O CAPACIDAD DE PRESTAR UN SERVICIO, ÚNICO Y VERIFICABLE, QUE DEBE PRODUCIRSE PARA COMPLETAR UN PROCESO, UNA FASE O UN PROYECTO.</i>		
<i>FASE DEL PROYECTO</i>	<i>ENTREGABLES</i>	
1.0		
2.0		
3.0		
4.0		
5.0		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO: <i>CONJUNTO DE REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES QUE SE ACEPTÉ EL PRODUCTO DEL PROYECTO.</i>		
<i>CONCEPTOS</i>	<i>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</i>	
1. <i>TÉCNICOS</i>		
2. <i>DE CALIDAD</i>		
3. <i>ADMINISTRATIVOS</i>		
4. <i>COMERCIALES</i>		
5. <i>SOCIALES</i>		
EXCLUSIONES DEL PROYECTO: <i>IDENTIFICA LO QUE SE EXCLUYE DEL PROYECTO. INDICAR EXPLÍCITAMENTE LO QUE SE ENCUENTRA FUERA DEL ALCANCE DEL PROYECTO.</i>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Estructura de Desglose de Trabajo

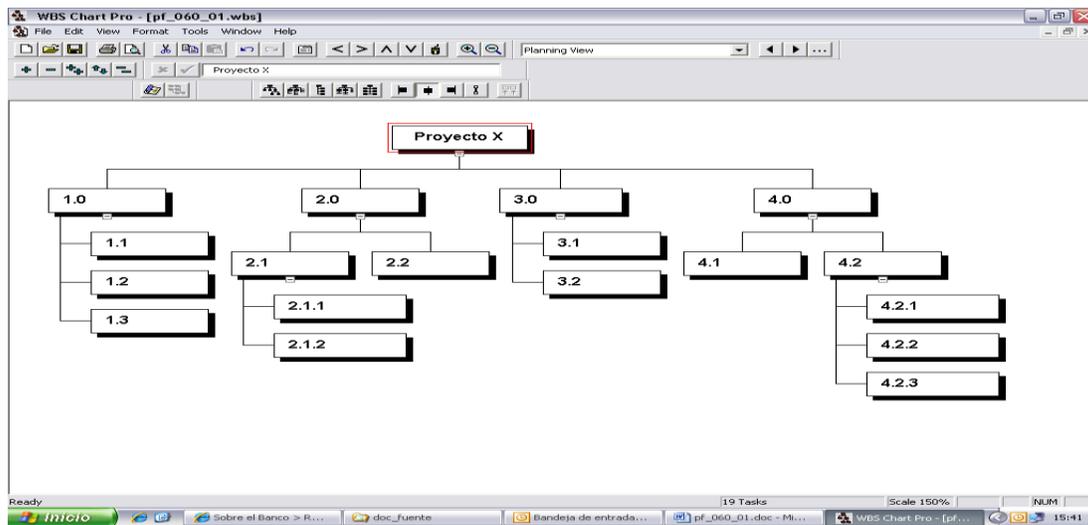


Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO



INSTRUCCIONES DE LLENADO:

{ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT/WBS): Es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos}. En este formato debemos subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

Plan de Gestión del Cronograma



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO: <i>DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA METODOLOGÍA Y LA HERRAMIENTA DE PROGRAMACIÓN A UTILIZAR EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN.</i>	
PERIODO DE LANZAMIENTO E ITERACIÓN: <i>ESPECIFICAR LOS PERIODOS DE CAJA DE TIEMPO PARA LOS LANZAMIENTOS E ITERACIONES, CUANDO SE HACE USO DE UN CICLO DE VIDA ADAPTATIVO.</i>	
NIVEL DE EXACTITUD: <i>ESPECIFICA EL RANGO ACEPTABLE QUE SE UTILIZARÁ PARA HACER ESTIMACIONES REALISTAS SOBRE LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y QUE PUEDE CONTEMPLAR UNA CANTIDAD PARA CONTINGENCIAS.</i>	

UNIDADES DE MEDIDA: *DEFINIR, PARA CADA UNO DE LOS RECURSOS, TODAS LAS UNIDADES QUE SE UTILIZARÁN EN LAS MEDICIONES (HORAS, DÍAS O SEMANAS PARA EL PERSONAL Y TIEMPO, METROS, LITROS, ETC. PARA CANTIDADES).*

RECURSO	UNIDAD DE MEDIDA

ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN: *ESPECIFICAR DE QUÉ FORMA SE RELACIONA ESTE PLAN DE GESTIÓN CON LOS PROCEDIMIENTOS PRECEDENTES O SUBSECUENTES.*

MANTENIMIENTO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO QUE SE UTILIZARÁ PARA ACTUALIZAR EL ESTADO Y REGISTRAR EL AVANCE DEL PROYECTO EN EL MODELO DE PROGRAMACIÓN A LO LARGO DE LA EJECUCIÓN DE ESTE.*

UMBRALES DE CONTROL: *ESPECIFICAR UMBRALES DE VARIACIÓN PARA EL MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA.*

REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: *ESPECIFICAR LAS REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.*

REGLAS PARA ESTABLECER EL % COMPLETADO.	TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR GANADO.	MEDIDAS DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA.

FORMATOS DE LOS INFORMES: *DEFINIR LOS FORMATOS Y LA FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN DE LOS DIFERENTES INFORMES RELATIVOS AL CRONOGRAMA.*

INFORME	FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN

Identificación y Secuenciación de las Actividades



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

PAQUETE DE TRABAJO		ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO			ACT. PREDECE SORA TIPO DE RELACIÓN ADELANTO/ ATRASO	RESTRICCIONES O SUPUESTOS	FECHA IMPUESTA	PERSONA RESPONSABLE	TIPO DE ACTIVIDAD (TIME DRIVEN, RESOURCE DRIVEN)	SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PAQUETE DE TRABAJO
CÓDIGO EDT	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE	ALCANCE DEL TRABAJO DE LA ACTIVIDAD						

Estimar la Duración de las Actividades



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ESTIMACIÓN DE DURACIONES DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ENTREGABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE RECURSO: PERSONAL				
		<i>NOMBRE DE RECURSO</i>	<i>TRABAJO (HR - HOM)</i>	<i>DURACIÓN (HRS)</i>	<i>SUPUESTOS Y BASES DE ESTIMACIÓN</i>	<i>FORMA DE CÁLCULO</i>

Cronograma del Proyecto

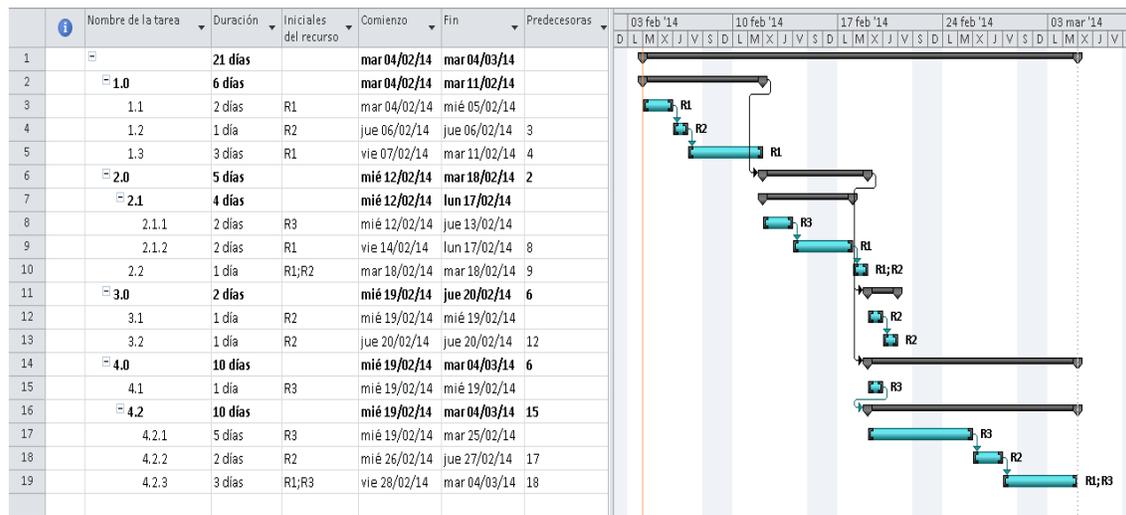


Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

CRONOGRAMA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO



INSTRUCCIONES DE LLENADO:

{CRONOGRAMA DEL PROYECTO: ES UNA SALIDA DE UN MODELO DE PROGRAMACIÓN QUE REPRESENTA ACTIVIDADES VINCULADAS CON FECHAS PLANIFICADAS, DURACIONES, HITOS Y RECURSOS}. EN ESTE FORMATO SE DEBE INGRESAR EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO.

Plan de Gestión de Costos



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE MEDIDA A UTILIZAR, PARA ESTIMAR Y TRABAJAR CADA TIPO DE RECURSO.

<i>TIPO DE RECURSO</i>	<i>UNIDADES DE MEDIDA</i>

NIVEL DE PRECISIÓN: CONSISTE EN EL GRADO DE REDONDEO, HACIA ARRIBA O HACIA ABAJO, QUE SE APLICARÁ

A LAS ESTIMACIONES DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES (EJM \$100.49 A \$ 100).

<i>TIPO DE ESTIMACIÓN</i>	<i>MODO DE FORMULACIÓN</i>	<i>NIVEL DE PRECISIÓN</i>

NIVEL DE EXACTITUD: SE ESPECIFICA EL RANGO ACEPTABLE (EJM. -15% +25%).

<i>TIPO DE ESTIMACIÓN</i>	<i>MODO DE FORMULACIÓN</i>	<i>NIVEL DE EXACTITUD:</i>

ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN: *ESPECIFICAR DE QUÉ FORMA SE RELACIONA EL PLAN DE GESTIÓN CON PROCEDIMIENTOS PRECEDENTES O SUBSECUENTES.*

UMBRALES DE CONTROL

ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE	VARIACIÓN PERMITIDA	ACCIÓN PARA TOMAR SI LA VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO

REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE <i>(ESPECIFICAR SI EL MÉTODO DE MEDICIÓN APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO).</i>	MÉTODO DE MEDICIÓN <i>(ESPECIFICAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN QUE SE USARÁ PARA CALCULAR EL VALOR GANADO DE LOS ENTREGABLES ESPECIFICADOS).</i>	MODO DE MEDICIÓN <i>(ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE MEDICIÓN, INDICANDO EL QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE).</i>

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.*

FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ

DETALLES ADICIONALES DE LA GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS DETALLES ADICIONALES SOBRE LA GESTIÓN DE COSTOS.

SELECCIÓN DEL FINANCIAMIENTO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA SELECCIÓN DEL FINANCIAMIENTO.

FLUCTUACIONES EN LOS TIPOS DE CAMBIO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO EMPLEADO PARA TENER EN CUENTA LAS FLUCTUACIONES EN LOS TIPOS DE CAMBIO.

REGISTRO DE LOS COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA PARA EL REGISTRO DE LOS COSTOS DEL PROYECTO.

Estimación de Costos



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ESTIMACIÓN DE COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
ENTREGABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE RECURSO: PERSONAL				
		<i>NOMBRE DEL RECURSO</i>	<i>UNIDADES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
ENTREGABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE RECURSO: MATERIALES O CONSUMIBLES				
		<i>NOMBRE DEL RECURSO</i>	<i>UNIDADES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
ENTREGABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE RECURSO: MÁQUINAS O NO CONSUMIBLES				
		<i>NOMBRE DEL RECURSO</i>	<i>UNIDADES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>

Plan de Gestión de Calidad



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE		
<i>PAQUETE DE TRABAJO</i>		<i>ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE</i>
OBJETIVOS DE CALIDAD		
ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESPECIFICAR LOS ROLES QUE SERÁN NECESARIOS EN EL EQUIPO DE PROYECTO PARA DESARROLLAR LOS ENTREGABLES Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.		
ROL No 1:	<i>Objetivos del rol:</i>	
	<i>Funciones del rol:</i>	
	<i>Niveles de autoridad:</i>	
	<i>Reporta a:</i>	
	<i>Supervisa a:</i>	
	<i>Requisitos de conocimientos:</i>	
	<i>Requisitos de habilidades:</i>	
ROL No 2:	<i>Objetivos del rol:</i>	
	<i>Funciones del rol:</i>	
	<i>Niveles de autoridad:</i>	
	<i>Reporta a:</i>	
	<i>Supervisa a:</i>	

Plan de Gestión de Recursos



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS: MÉTODOS PARA IDENTIFICAR Y CUANTIFICAR EL EQUIPO Y LOS RECURSOS FÍSICOS NECESARIOS.

RECURSOS	CANTIDAD

NOTA: ADJUNTAR CUADRO DE ADQUISICIONES DE RECURSOS DEL PROYECTO.

ADQUISICIÓN DE RECURSOS: GUÍAS SOBRE EL MODO EN QUE SE DEBE ADQUIRIR EL EQUIPO Y LOS RECURSOS FÍSICOS DEL PROYECTO.

--

NOTA: ADJUNTAR CUADRO DE ADQUISICIONES DE RECURSOS DEL PROYECTO.

ROLES Y RESPONSABILIDADES: NOMBRE DEL ROL, NIVELES DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COMPETENCIA.

--

<i>NOTA: ADJUNTAR DESCRIPCIÓN DE ROLES.</i>
ORGANIGRAMA DEL PROYECTO: ESPECIFICAR EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.
<i>NOTA: ADJUNTAR ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.</i>
GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL EQUIPO DE PROYECTO: ¿CÓMO DEFINIR, PROVEER PERSONAL, ¿ADMINISTRAR Y EVENTUALMENTE LIBERAR LOS RECURSOS DEL EQUIPO DE PROYECTO?

CAPACITACIÓN: ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

DESARROLLO DEL EQUIPO: MÉTODOS PARA DESARROLLAR EL EQUIPO.

CONTROL DE RECURSOS: LOS MÉTODOS PARA ASEGURAR QUE LOS RECURSOS FÍSICOS ADECUADOS ESTÉN DISPONIBLES CUANDO SEAN NECESARIOS Y QUE LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS SEA OPTIMIZADA PARA LAS NECESIDADES DEL PROYECTO. INCLUIR INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE INVENTARIO, EQUIPOS Y SUMINISTROS.

PLAN DE RECONOCIMIENTO: ¿QUÉ RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA SE DARÁ A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?

Plan de Gestión de las Comunicaciones



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

Nombre del Proyecto		Código del Proyecto		Fecha de Elaboración	
----------------------------	--	----------------------------	--	-----------------------------	--

Información	Interesado(s) Destinatario(s)	Remitente	Medio	Momento o Periodicidad	Entregable(s)	Observaciones

Plan de Gestión de Riesgos



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

NOMBRE DEL PROYECTO:	
CÓDIGO DEL PROYECTO:	
DIRECTOR DEL PROYECTO:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

PROPÓSITO DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

METODOLOGÍA

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL	RESPONSABILIDADES

CATEGORÍAS DE RIESGOS

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Registro de Riesgos				
ID Riesgo	Nombre	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Categoría del Riesgo

ESTRATEGIAS PARA GESTIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO

Respuesta al Riesgo					
ID	Nombre	Estrategia	Síntoma (disparador o alarma)	Acción	Responsable

DEFINICIONES DE PROBABILIDAD

NIVEL	DEFINICIÓN
Muy alto	0.90 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia muy alta (90% - 100%)
Alto	0.70 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia alta (80% - 90%)
Medio	0.50 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia media (50% - 80%)
Bajo	0.30 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia baja (30% - 50%)
Muy bajo	0.10 estará en un rango con probabilidad de ocurrencia muy baja (20% - 50%)

DEFINICIONES DE IMPACTO

NIVEL	DEFINICIÓN
Muy alto	0.80 estará en un rango con nivel de impacto muy alto (90% - 100%)
Alto	0.40 estará en un rango con nivel de impacto alto (80% - 90%)
Medio	0.20 estará en un rango con nivel de impacto medio (50% - 80%)
Bajo	0.10 estará en un rango con nivel de impacto bajo (30%- 50%)
Muy bajo	0.05 estará en un rango con nivel de impacto muy bajo (20% - 50%)

MATRIZ PROBABILIDAD x IMPACTO

Muy alta (9)	4.5	9	18	36	72
Alta (7)	3.5	7	14	28	56
Media (5)	2.5	5	10	20	40
Baja (3)	1.5	3	6	12	24
Muy baja (1)	0.5	1	2	4	8
	Muy bajo 0.5	Bajo 1	Medio 2	Alto 4	Muy Alto 8

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS

Probabilidad e Impacto del Riesgo					
ID	Nombre	Breve descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo

CONTROL DE LOS RIESGOS

--

APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha

Plan de Gestión de Adquisiciones



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DEL PROYECTO: *¿CÓMO SE COORDINARÁ LA ADQUISICIÓN CON EL DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO Y LOS PROCESOS DE CONTROL?*

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: *DETALLAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LAS ADQUISICIONES.*

NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÉTRICAS: *MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR LOS CONTRATOS.*

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN: *DEFINIR LA INFORMACIÓN A DISTRIBUIR ENTRE LOS INTERESADOS, INCLUYENDO EL LENGUAJE, FORMATO, CONTENIDO, NIVEL DE DETALLE, EL MOTIVO, EL PLAZO Y LA FRECUENCIA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.*

<i>INTERESADOS RECEPTORES</i>	<i>INFORMACIÓN PARA DISTRIBUIR</i>	<i>LENGUAJE</i>	<i>FORMATO</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>NIVEL DE DETALLE</i>	<i>RAZÓN O MOTIVO DE DISTRIBUIR LA INFORMACIÓN</i>	<i>IMPACTO ESPERADO</i>	<i>MARCO TEMPORAL (MOMENTO)</i>	<i>FRECUENCIA</i>

INSTRUCCIONES DE LLENADO: *ESTE FORMATO CONTIENE LOS SIGUIENTES CAMPOS:*

- **INTERESADO CLAVE:** *ANOTAR EL NOMBRE DEL INTERESADO CLAVE DEL PROYECTO.*
- **NIVEL ACTUAL DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO:** *ANOTAR EL NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO QUE TIENE EL INTERESADO CLAVE EN EL PROYECTO. ESTOS NIVELES PUEDEN VARIAR ENTRE: BAJO, MEDIANO Y ALTO.*
- **NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO:** *ANOTAR EL NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO DEL INTERESADO EN EL PROYECTO. ESTOS NIVELES PUEDEN VARIAR ENTRE: BAJO, MEDIANO Y ALTO.*
- **ALCANCE DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO:** *DESCRIBIR EL ALCANCE DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO COMO CONSECUENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO O DEL PRODUCTO DEL PROYECTO.*
- **IMPACTO DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO:** *DESCRIBIR DE QUÉ MANERA IMPACTARÍA EL CAMBIO EN EL INTERESADO COMO CONSECUENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO O DEL PRODUCTO DEL PROYECTO.*
- **ANÁLISIS DE RELACIONES DEL INTERESADO:** *DESCRIBIR LAS RELACIONES ENTRE LOS INTERESADOS Y/O POSIBLES INTERFERENCIAS O YUXTAPOSICIÓN ENTRE ELLOS.*
- **MÉTODO DE ACTUALIZACIÓN Y REFINAMIENTO DEL PLAN:** *DESCRIBIR LA FORMA DE ACTUALIZAR Y/O REFINAR ESTE PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.*

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN

- **INTERESADOS RECEPTORES:** *ANOTAR LOS INTERESADOS QUE RECIBIRÁN LA INFORMACIÓN A DISTRIBUIR.*
- **INFORMACIÓN PARA DISTRIBUIR:** *ANOTAR EL NOMBRE DEL DOCUMENTO O INFORME A DISTRIBUIR A LOS INTERESADOS DEL PROYECTO.*
- **LENGUAJE:** *ANOTAR EL IDIOMA UTILIZADO EN EL DOCUMENTO O INFORME A DISTRIBUIR.*
- **FORMATO:** *ANOTAR EL NOMBRE DEL FORMATO EMPLEADO PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN A DISTRIBUIR.*
- **CONTENIDO:** *DETALLAR LOS PUNTOS TRATADOS EN EL DOCUMENTO A DISTRIBUIR.*
- **NIVEL DE DETALLE:** *ANOTAR EL NIVEL DE DETALLE QUE VA A SER EMPLEADO EN EL FORMATO EN CUESTIÓN. ESTOS NIVELES PUEDEN VARIAR ENTRE: MUY BAJO, BAJO, MEDIANO, ALTO Y MUY ALTO.*
- **RAZÓN O MOTIVO DE DISTRIBUIR LA INFORMACIÓN:** *DETALLAR EL MOTIVO POR EL CUAL SE DISTRIBUIRÁ LA INFORMACIÓN A LOS INTERESADOS DEL PROYECTO.*
- **IMPACTO ESPERADO:** *ANOTAR EL NIVEL DE IMPACTO ESPERADO EN EL INTERESADO COMO CONSECUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.*
- **MARCO TEMPORAL:** *ANOTAR EL O LOS MOMENTOS EN QUE SE DEBE DISTRIBUIR LA INFORMACIÓN (DE SER ESTE EL CASO); POR EJEMPLO, UN ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO SE REPARTE AL TÉRMINO DE LA INICIACIÓN.*
- **FRECUENCIA:** *ANOTAR CADA CUANTO TIEMPO SE REALIZARÁ LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN (DE SER ESTE EL CASO); POR EJEMPLO, UN INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO SE PUEDE REPARTIR SEMANALMENTE. GENERALMENTE EL INFORME SE REPARTE MEDIANTE UN MARCO TEMPORAL (MOMENTOS) O MEDIANTE UNA FRECUENCIA ESTABLECIDA (SEMANAL, QUINCENAL, ETC.) PERO NO SE REPARTE POR AMBOS MÉTODOS A LA VEZ.*

Registro de Lecciones Aprendidas



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

LECCIÓN APRENDIDA N.º...

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

FASE	ENTREGABLE
TEMAS DE REFERENCIA	
1	
2	
3	
DESCRIPCIÓN DEL ENTREGABLE: <i>DESCRIBIR LA INFORMACIÓN DEL ENTREGABLE AFECTADO POR LA LECCIÓN APRENDIDA DE ACUERDO CON EL DICCIONARIO DE LA EDT.</i>	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: <i>DESCRIBIR EL PROBLEMA SURGIDO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y POR EL CUAL SE GENERÓ LA LECCIÓN APRENDIDA.</i>	
DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS: <i>DESCRIBIR LAS CAUSAS QUE MOTIVARON EL ORIGEN DEL PROBLEMA Y GENERARON LA LECCIÓN APRENDIDA. (ADJUNTAR DIAGRAMA DE ISHIKAWA)</i>	
ACCIONES CORRECTIVAS TOMADAS: <i>DESCRIBIR LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE SE EFECTUARON PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA IDENTIFICADO.</i>	

RAZONAMIENTO DETRÁS DE LAS ACCIONES: <i>DESCRIBIR EL RAZONAMIENTO DE CÓMO LAS ACCIONES CORRECTIVAS TOMADAS, IMPACTARÁN SOBRE EL PROBLEMA IDENTIFICADO.</i>
RESULTADOS OBTENIDOS: <i>DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE APLICAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS EN EL ENTREGABLE AFECTADO.</i>
LECCIÓN APRENDIDA: <i>DESCRIBIR DETALLADAMENTE EL CONOCIMIENTO REUTILIZABLE QUE SE PUEDA APROVECHAR PARA MANEJAR LA PERFORMANCE FUTURA DE PROYECTOS.</i>

Registro de Incidentes



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

REGISTRO DE INCIDENTES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

TIPO DE INCIDENTE	INVOLUCRADOS Y FECHA DE INCIDENTE	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLES	FECHA DE SOLUCIÓN	ESTADO	SOLUCIÓN FINAL

INSTRUCCIONES DE LLENADO: *ESTE FORMATO CONSISTE EN REGISTRAR AQUELLOS PUNTOS O ASUNTOS CUESTIONADOS O RESPECTO DE LOS CUALES EXISTE UNA CONTROVERSIA, O LOS CUALES NO HAN SIDO*

RESUELTOS, ENCONTRÁNDOSE EN ANÁLISIS, Y POR EL CUAL EXISTEN POSICIONES OPUESTAS O EN DESACUERDO. ESTE FORMATO CONTIENE LOS SIGUIENTES CAMPOS:

- **TIPO DE INCIDENTE:** *INSERTAR EL TIPO DE INCIDENTE QUE SE PRESENTÓ.*
- **INVOLUCRADOS Y FECHA DE INCIDENTE:** *ANOTAR LAS PERSONAS O GRUPOS INVOLUCRADOS EN LOS INCIDENTES Y LA FECHA DE ESTE.*
- **DESCRIPCIÓN:** *INSERTAR DETALLADAMENTE LA DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE.*
- **PRIORIDAD:** *DESCRIBIR LA PRIORIDAD QUE TIENE EL INCIDENTE DESCRITO.*
- **RESPONSABLES:** *ANOTAR LOS NOMBRES DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE DARLE SOLUCIÓN A LOS INCIDENTES.*
- **FECHA DE SOLUCIÓN:** *ANOTAR LA FECHA DE SOLUCIÓN DEL INCIDENTE.*
- **ESTADO:** *INDICAR EL ESTADO DEL INCIDENTE. PUEDE SER: PENDIENTE O SOLUCIONADO.*
- **SOLUCIÓN FINAL:** *DESCRIBIR LA SOLUCIÓN OBTENIDA CON RESPECTO A TODO EL INCIDENTE.*

Informe de Auditoría de Calidad



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

INFORME DE AUDITORÍA DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

FASE DEL PROYECTO: <i>INCLUIR LA FASE INVOLUCRADA DEL PROYECTO EN LA AUDITORÍA.</i>	CÓDIGO DE LA AUDITORÍA	
FECHA DE AUDITORÍA	LÍDER DE LA AUDITORÍA	
EQUIPO DE AUDITORÍA: <i>DEFINIR CUÁNTOS AUDITORES PARTICIPARÁN, Y QUIÉNES SERÁN PARTE DEL EQUIPO AUDITOR.</i>		
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA: <i>OBJETIVOS CONCRETOS QUE SE DESEAN ALCANZAR A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA.</i>		
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA		
TEMA AUDITADO: <i>INCLUIR LOS TEMAS O PUNTOS TRATADOS EN LA AUDITORÍA.</i>	EVALUACIÓN: <i>INCLUIR APRECIACIÓN FINAL DE LOS TEMAS AUDITADOS.</i>	COMENTARIO: <i>INCLUIR COMENTARIO ADICIONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL TEMA AUDITADO.</i>

<i>EVALUACIÓN GENERAL DE LO AUDITADO: INCLUIR APRECIACIÓN GENERAL DE TODOS LOS TEMAS COMPRENDIDOS EN LA AUDITORÍA.</i>				
<i>ACCIONES RECOMENDADAS: INCLUIR ACCIONES RECOMENDADAS RESPECTO A LA AUDITORÍA.</i>				
<i>COMENTARIOS ADICIONALES DE LA AUDITORÍA: INCLUIR OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES ADICIONALES CON RESPECTO A LA AUDITORÍA.</i>				
<i>SE ADJUNTA MATERIAL ADICIONAL</i>		SÍ		NO
<i>NOMBRES DE LOS ADJUNTOS: INCLUIR NOMBRE DE LOS ARCHIVOS O DOCUMENTOS ADJUNTOS A ESTE INFORME.</i>				

Evaluación de Competencias de Rendimiento



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

I. CONCEPTO	
<p><i>LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO, ES UNA HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN, BASADA EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE MÚLTIPLES FUENTES EN EL AMBIENTE DEL PROYECTO; QUE PERMITE APRECIAR EL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO (PERFORMANCE COMPETENCE) DEL EVALUADO, CONTENIDOS EN EL PROJECT MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)[®], CON LA FINALIDAD DE AYUDAR AL EVALUADO A MEJORAR LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO PERSONAL Y PROFESIONAL DENTRO DEL PROYECTO.</i></p> <p><i>PROJECT MANAGER COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK – SECOND EDITION, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC., 2007.</i></p>	
II. DATOS DEL EVALUADO	
<i>NOMBRE</i>	
<i>ÁREA</i>	
<i>CARGO</i>	
III. DATOS DEL EVALUADOR	
<i>RELACIÓN CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)</i>	
<i>JEFE</i>	
<i>SUPERVISADO</i>	
<i>CLIENTE</i>	

COLEGA					
AUTOEVALUACIÓN					
IV. COMPETENCIAS					
<p><i>“LAS COMPETENCIAS ESTÁN RELACIONADAS CON LAS ACTITUDES, HABILIDADES, Y OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE AFECTAN UNA PARTE IMPORTANTE DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO (ES DECIR, UNO O MÁS ROLES O RESPONSABILIDADES CLAVES), SE PUEDE MEDIR CON ESTÁNDARES ACEPTADOS, Y SE PUEDEN MEJORAR A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO” (PMI®, 2002).</i></p>					
<p>COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO: SON LAS COMPETENCIAS QUE EL DIRECTOR DE PROYECTO PUEDE TENER O CONSEGUIR, APLICANDO SUS CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS. ESTA DIMENSIÓN DE LAS COMPETENCIAS EVIDENCIAN EL RENDIMIENTO DEL EVALUADO DENTRO DE LAS TAREAS QUE SE REALIZAN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (PMI®, 2002).</p>					
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (NUNCA)	2 (POCO)	3 (MEDIA NAMENTE)	4 (HABITUALMENTE)	5 (SIEMPRE)
I. INICIACIÓN DEL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA AUTORIZAR Y DEFINIR EL ALCANCE DE UN NUEVO PROYECTO.					
ALINEA EL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.					
REFLEJA EN LA ENUNCIADO DEL ALCANCE (SCOPE STATEMENT), LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, Y DEL CLIENTE.					
IDENTIFICA RIESGOS, SUPUESTOS, Y RESTRICCIONES GENERALES DEL PROYECTO.					
IDENTIFICA Y ENTIENDE LAS NECESIDADES DE LOS INTERESADOS PRINCIPALES DEL PROYECTO.					

<p><i>LOGRA LA APROBACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO, OBTENIENDO LA APROBACIÓN Y COMPROMISO DEL PATROCINADOR, Y DE LOS INTERESADOS.</i></p>					
<p>2. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA DEFINIR Y MADURAR EL ALCANCE DEL PROYECTO, DESARROLLANDO EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO, E IDENTIFICANDO Y PROGRAMANDO LAS ACTIVIDADES.</p>					
<p><i>DEFINE Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO USANDO EL EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL PROYECTO).</i></p>					
<p><i>PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO, ESTIMANDO EL TIEMPO EN QUE DEBE SER REALIZADA CADA ACTIVIDAD.</i></p>					
<p><i>PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO, ESTIMANDO LOS COSTOS PARA CADA ACTIVIDAD.</i></p>					
<p><i>IDENTIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ROLES, Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE PROYECTO.</i></p>					
<p><i>CONSTRUYE EL PLAN DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO, USANDO MÉTODOS Y HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA CADA INTERESADO.</i></p>					
<p><i>ESTABLECE EL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO.</i></p>					
<p><i>DESARROLLA EL PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS DEL PROYECTO.</i></p>					

<i>ESTABLECE UN PROCESO INTEGRADO PARA EL CONTROL DE CAMBIOS.</i>					
<i>DESARROLLA EL PLAN PARA LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO.</i>					
3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: DIRIGE EL TRABAJO, DENTRO DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO SEGÚN EL ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.					
<i>LOGRA LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO DENTRO DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.</i>					
<i>GESTIONA LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO.</i>					
<i>GESTIONA LOS RECURSOS DEL PROYECTO.</i>					
<i>GESTIONA LA CALIDAD DEL PROYECTO SEGÚN LO PLANIFICADO.</i>					
<i>GESTIONA LOS RECURSOS MATERIALES DEL PROYECTO.</i>					
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: COMPARA EL RENDIMIENTO ACTUAL DEL PROYECTO CON EL RENDIMIENTO PLANIFICADO, ANALIZA VARIANZAS Y TENDENCIAS PARA EFECTUAR MEJORAS DE PROCESOS, ADEMÁS, IMPLEMENTA ACCIONES CORRECTIVAS APROPIADAS.					
<i>REALIZA EL SEGUIMIENTO DEL ESTADO DEL PROYECTO, COMUNICANDO DICHO ESTADO A LOS INTERESADOS.</i>					
<i>GESTIONA LOS CAMBIOS DEL PROYECTO, IDENTIFICANDO EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN EL PLAN DEL PROYECTO.</i>					
<i>CONTROLA Y MONITOREA LA CALIDAD DEL PROYECTO, RECOMENDANDO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.</i>					

<i>CONTROLA Y MONITOREA LOS RIESGOS DEL PROYECTO, RECONOCIENDO LOS RIESGOS CUANDO ESTOS OCURREN.</i>					
<i>GESTIONA AL EQUIPO DE PROYECTO, REALIZANDO REUNIONES REGULARES DEL EQUIPO, Y MONITOREANDO SU SATISFACCIÓN.</i>					
<i>ADMINISTRA LOS CONTRATOS DEL PROYECTO DE FORMA EFECTIVA.</i>					
5. CERRAR EL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA TERMINAR FORMALMENTE UN PROYECTO, TRANSFIRIENDO EL PRODUCTO A LAS OPERACIONES O CERRANDO UN PROYECTO CANCELADO.					
<i>CONSIGUE APROBACIÓN POR LOS RESULTADOS DEL PROYECTO, DOCUMENTANDO DICHA APROBACIÓN.</i>					
<i>LIBERA LOS RECURSOS DEL PROYECTO, PROPORCIONANDO RETROALIMENTACIÓN DE PERFORMANCE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO, Y RETROALIMENTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.</i>					
<i>MIDE Y ANALIZA LAS PERCEPCIONES DE LOS INTERESADOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.</i>					
<i>CIERRA FORMALMENTE EL PROYECTO, DOCUMENTANDO LOS TEMAS IMPORTANTES, CERRANDO TEMAS FINANCIEROS, NOTIFICANDO INTERESADOS, CERRANDO CONTRATOS, DOCUMENTANDO Y PUBLICANDO LECCIONES APRENDIDAS, Y ACTUALIZANDO ACTIVOS DE LOS PROCESOS.</i>					

V. - SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO DE LA PERSONA EVALUADA.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES DE MEJORA</i>

VI. - ¿QUÉ LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EVALUADA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO?

<i>SUGERENCIAS</i>

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

I. CONCEPTO

LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO, ES UNA HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN, BASADA EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE MÚLTIPLES FUENTES EN EL AMBIENTE DEL PROYECTO; QUE PERMITE APRECIAR EL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO (PERFORMANCE COMPETENCE) DEL EVALUADO, CONTENIDOS EN EL PROJECT MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)[®], CON LA FINALIDAD DE AYUDAR AL EVALUADO A MEJORAR LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO PERSONAL Y PROFESIONAL DENTRO DEL PROYECTO.

PROJECT MANAGER COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK – SECOND EDITION, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC., 2007.

II. DATOS DEL EVALUADO

<i>NOMBRE</i>	
<i>ÁREA</i>	
<i>CARGO</i>	

III. COMPETENCIAS

“LAS COMPETENCIAS ESTÁN RELACIONADAS CON LAS ACTITUDES, HABILIDADES, Y OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE AFECTAN UNA PARTE IMPORTANTE DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO (ES DECIR, UNO O MÁS ROLES O RESPONSABILIDADES CLAVES), SE PUEDE MEDIR CON ESTÁNDARES ACEPTADOS, Y SE PUEDEN MEJORAR A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO” (PMI®, 2002).

COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO: SON LAS COMPETENCIAS QUE EL PROJECT MANAGER PUEDE TENER O CONSEGUIR, APLICANDO SUS CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS. ESTA DIMENSIÓN DE LAS COMPETENCIAS EVIDENCIAN EL RENDIMIENTO DEL EVALUADO DENTRO DE LAS TAREAS QUE SE REALIZAN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (PMI®, 2002).

<i>DESCRIPCIÓN</i>	Puntaje Promedio = Suma de todos los puntajes promedios obtenidos.				
	<i>1 (NUNCA)</i>	<i>2 (POCO)</i>	<i>3 (MEDIANA MENTE)</i>	<i>4 (HABITUAL MENTE)</i>	<i>5 (SIEMPRE)</i>
1. INICIA EL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA AUTORIZAR Y DEFINIR EL ALCANCE DE UN NUEVO PROYECTO.					
2. PLANIFICA EL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA DEFINIR Y MADURAR EL ALCANCE DEL PROYECTO, DESARROLLANDO EL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO, E IDENTIFICANDO Y PROGRAMANDO LAS ACTIVIDADES.					
3. EJECUTA EL PROYECTO: DEFINE EL TRABAJO, DENTRO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO SEGÚN LA DECLARACIÓN DEL ALCANCE.					
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: COMPARA EL TRABAJO DEL RENDIMIENTO ACTUAL DEL PROYECTO CON EL RENDIMIENTO PLANIFICADO, ANALIZA VARIANZAS Y TENDENCIAS PARA EFECTUAR MEJORAS DE PROCESOS, ADEMÁS, IMPLEMENTA ACCIONES CORRECTIVAS APROPIADAS.					
5. CIERRA EL PROYECTO: REALIZA EL TRABAJO PARA TERMINAR					

<i>FORMALMENTE UN PROYECTO, TRANSFIRIENDO EL PRODUCTO A LAS OPERACIONES O CERRANDO UN PROYECTO CANCELADO.</i>					
---	--	--	--	--	--

IV. – FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES DE MEJORA</i>

V. – SUGERENCIAS

Evaluación de Competencias para Trabajar en Equipo



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

I. CONCEPTO	
<p><i>LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO, ES UNA HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN, BASADA EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE MÚLTIPLES FUENTES EN EL AMBIENTE DE PROYECTO, QUE PERMITE APRECIAR EL GRADO EN QUE EL EVALUADO POSEE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO. LA PRESENCIA O CARENCIA DE DICHAS COMPETENCIAS, DETERMINA LA POSIBILIDAD DE QUE EL EVALUADO ASUMA UN ROL POSITIVO Y CONSTRUCTIVO DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO.</i></p>	
II. DATOS DEL EVALUADO	
<i>NOMBRE</i>	
<i>ÁREA</i>	
<i>CARGO</i>	
III. DATOS DEL EVALUADOR	
<i>RELACIÓN CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)</i>	
<i>JEFE</i>	
<i>SUPERVISADO</i>	
<i>CLIENTE</i>	
<i>COLEGA</i>	
<i>AUTOEVALUACIÓN</i>	
IV. COMPETENCIAS	
<p><i>“LAS COMPETENCIAS ESTÁN RELACIONADAS CON LAS ACTITUDES, HABILIDADES, Y OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE AFECTAN UNA PARTE IMPORTANTE DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO (ES DECIR, UNO O MÁS ROLES O RESPONSABILIDADES CLAVES), SE PUEDE MEDIR CON</i></p>	

ESTÁNDARES ACEPTADOS, Y SE PUEDEN MEJORAR A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO” (PMI®, 2002).

V. COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

“EQUIPO, EN SU DEFINICIÓN MÁS AMPLIA, ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN PROCESOS, TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS, POR ELLO, LAS COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO IMPLICAN LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR CON LOS DEMÁS, Y TRABAJAR EN CONJUNTO” (ALLES, 2004).

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (NUNCA)	2 (POCO)	3 (MEDIANAMENTE)	4 (HABITUALMENTE)	5 (SIEMPRE)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: TIENE LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR, Y TRABAJAR JUNTO A LAS PERSONAS DEL EQUIPO, ENFOCÁNDOSE PRINCIPALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DE ESTAS PERSONAS.					
ALIENTA Y FOMENTA EL ESPÍRITU DE EQUIPO EN TODA LA ORGANIZACIÓN.					
EXPRESA SATISFACCIÓN PERSONAL POR LOS ÉXITOS DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO.					
ACTÚA PARA GENERAR UN AMBIENTE DE TRABAJO AMISTOSO, DE BUEN CLIMA, Y COOPERACIÓN ENTRE LAS PERSONAS DEL EQUIPO.					
SOLICITA OPINIÓN A LAS PERSONAS DE SU EQUIPO.					

2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: CONFÍA EN LOS DEMÁS COMO SISTEMAS DE APOYO INFORMALES, BASÁNDOSE EN LA CONFIANZA MUTUA Y EL RESPETO, MEDIANTE LOS CUALES LOS COLABORADORES RECIBEN RETROALIMENTACIÓN INFORMAL DE SUS RESULTADOS.

RECONOCE, RESPETA Y VALORA LAS OPINIONES Y APORTES REALIZADOS POR LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.					
CONSTANTEMENTE DA RETROALIMENTACIÓN INFORMAL, CON EL FIN DE MEJORAR EL TRABAJO EN BENEFICIO DE TODOS.					
APOYA EL DESEMPEÑO DE OTRAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA, FOMENTANDO EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS.					
INICIA, MANTIENE, Y FOMENTA EL CONTACTO CON OTROS EQUIPOS PARA CONSTRUIR UNA SÓLIDA RED DE APOYO FORMAL E INFORMAL.					

3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: MOVILIZA LOS ASPECTOS POSITIVOS, Y EL ENTUSIASMO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO COMÚN.

<i>HACE APORTES CONCRETOS PARA QUE SU EQUIPO NO PIERDA DE VISTA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.</i>					
<i>APOYA Y ALIENTA LAS ACTIVIDADES EN EQUIPO A FIN DE OBTENER RESULTADOS COMUNES EXITOSOS.</i>					
<i>FACILITA AL EQUIPO EL ACCESO A CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN QUE PUEDAN AÑADIR VALOR A LA TAREA.</i>					
<i>SE COMPROMETE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO.</i>					

4. DESARROLLO DEL EQUIPO: DESARROLLA A SU EQUIPO, COMPRENDIENDO EL VALOR DE SU EQUIPO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

<i>ES CONSCIENTE DEL VALOR ESTRATÉGICO QUE TIENE SU EQUIPO DE TRABAJO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN.</i>					
<i>MOTIVA AL EQUIPO PARA QUE CONTINÚEN DESARROLLANDO SUS COMPETENCIAS.</i>					
<i>HACE CIRCULAR LA INFORMACIÓN QUE LE LLEGA, A FIN DE MANTENER ACTUALIZADO AL EQUIPO DE TRABAJO.</i>					
<i>PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE SU EQUIPO EN CURSOS Y ACTIVIDADES, ORIENTADAS AL DESARROLLO DE SUS COMPETENCIAS.</i>					

VI. SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EVALUADA:

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES DE MEJORA</i>

VII. ¿QUÉ LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EVALUADA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?

<i>SUGERENCIAS</i>

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

I. CONCEPTO

LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO, ES UNA HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN, BASADA EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE MÚLTIPLES FUENTES EN EL AMBIENTE DE PROYECTO, QUE PERMITE APRECIAR EL GRADO EN QUE EL EVALUADO POSEE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO. LA PRESENCIA O CARENCIA DE DICHAS COMPETENCIAS, DETERMINA LA POSIBILIDAD DE QUE EL EVALUADO ASUMA UN ROL POSITIVO Y CONSTRUCTIVO DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO.

II. DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE	
ÁREA	
CARGO	

III. COMPETENCIAS

“LAS COMPETENCIAS ESTÁN RELACIONADAS CON LAS ACTITUDES, HABILIDADES, Y OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE AFECTAN UNA PARTE IMPORTANTE DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO (ES DECIR, UNO O MÁS ROLES O RESPONSABILIDADES CLAVES), SE PUEDE MEDIR CON ESTÁNDARES ACEPTADOS, Y SE PUEDEN MEJORAR A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO” (PMI®, 2002).

IV. COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

“EQUIPO, EN SU DEFINICIÓN MÁS AMPLIA, ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN PROCESOS TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS, POR ELLO, LAS COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO IMPLICAN LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR CON LOS DEMÁS, Y TRABAJAR EN CONJUNTO” (ALLES, 2004)

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (NUNCA)	2 (POCO)	3 (MEDIANAMENTE)	4 (HABITUALMENTE)	5 (SIEMPRE)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: TIENE LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR, Y TRABAJAR JUNTO A LAS PERSONAS DEL EQUIPO, ENFOCÁNDOSE PRINCIPALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DE ESTAS PERSONAS.					
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: CONFÍA EN LOS DEMÁS COMO SISTEMAS DE APOYO INFORMALES, BASÁNDOSE EN LA CONFIANZA MUTUA Y EL RESPETO, MEDIANTE LOS CUALES LOS					

<i>COLABORADORES RECIBEN RETROALIMENTACIÓN INFORMAL DE SUS RESULTADOS.</i>					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: <i>MOVILIZA LOS ASPECTOS POSITIVOS, Y EL ENTUSIASMO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO COMÚN.</i>					
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: <i>DESARROLLA A SU EQUIPO, COMPRENDIENDO EL VALOR DE SU EQUIPO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.</i>					

V. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
VI. SUGERENCIAS	

Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO			
FECHA Y HORA		CONVOCADA POR	
LUGAR		FACILITADOR	
OBJETIVO			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>

DOCUMENTACIÓN	
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>

AGENDA		
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>

CONCLUSIONES			
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES

NOTAS ESPECIALES	

Formulario de Registro de Asignaciones de Tareas



Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Asignación de Tareas y Responsables						
Id	Tarea y/o Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	% Avance	Estado

Plantilla de Registro de Participantes.

 Caribbean Vulnerable Communities Coalition	Código:		Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)			
	Fecha: 10/02/2020	Área:	<i>Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)</i>			
	Hora:	Tema:				
	Lugar:					
PLANTILLA DE REGISTRO DE PARTICIPANTES						
Nombres/Apellidos	Género	Edad	Institución/Área	Cargo	Correo electrónico	Teléfono
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					
	F M					

Plantilla de Informe de Estado de Avance

 Caribbean Vulnerable Communities Coalition	Informe de Estado de Avance	
	Fecha:	dd/mm/aaaa
Elaborado por:		

Información del proyecto	<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
Proyecto:			
Fechas:	Desde:	dd/mm/aaaa	Hasta:
Fase:		% Completado	

Actividades Realizadas

Actividades Retrasadas

Próximas Actividades

Entregables		
Nombre	Estado	Fecha de Entrega
Observaciones		

Formulario de Solicitud de Cambios



Caribbean
Vulnerable
Communities
Coalition

**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

Nombre del Proyecto:

Código de proyecto:

Fecha:

Datos de la solicitud de cambio

Nro. control de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	
Área del solicitante	
Lugar	
Patrocinador del proyecto	
Gerente del proyecto	

Categoría de cambio

Alcance Cronograma Costo Recursos Procedimientos

Documentación Otro

Causa / origen del cambio

Solicitud de Cliente Reparación de defecto Acción Correctiva

Acción Preventiva actualización /Modificación de documento Otros

Descripción de la propuesta de cambio

Justificación de la propuesta de cambio

Impacto del cambio en la línea base

Alcance: Cronograma: Costo: Calidad:

Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

Implicaciones para los interesados

--

Implicaciones en la documentación del proyecto

--

Riesgos

--

Comentarios

--

Aprobación

--

Firmas del comité de cambios

Nombre	Rol / Cargo	Firma

Informe de Métricas de Calidad



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

INFORME DE MÉTRICAS DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

CUADRO DE MÉTRICAS							
<i>FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD</i>	<i>MÉTRICA DE CALIDAD</i>	<i>MÉTODO DE MEDICIÓN</i>	<i>OBJETIVO DE CALIDAD</i>	<i>TOLERANCIA (VARIACIÓN PERMISIBLE DE LA MÉTRICA)</i>	<i>MEDICIÓN DE MÉTRICA</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
					<i>FECHA</i>	<i>RESULTADO OBTENIDO</i>	

Acta de Aceptación del Proyecto



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL CLIENTE O PATROCINADOR:

DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL: *DEFINIR DETALLADAMENTE LAS CONDICIONES QUE SE CUMPLIERON PARA LA ACEPTACIÓN FORMAL DEL PROYECTO.*

OBSERVACIONES ADICIONALES: *ESPECIFICAR OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES ADICIONALES.*

ACEPTADO POR: *DEFINIR LA FECHA, Y LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO.*

<i>NOMBRE DEL CLIENTE, PATROCINADOR U OTRO FUNCIONARIO</i>	<i>FECHA</i>

DISTRIBUIDO Y ACEPTADO: *DEFINIR LA FECHA, Y LOS INTERESADOS A QUIÉNES SERÁ DISTRIBUIDO LA ACEPTACIÓN FORMAL DEL PROYECTO.*

<i>NOMBRE DEL INTERESADO</i>	<i>FECHA</i>

Informe de Desempeño Final del Proyecto



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

INFORME DE DESEMPEÑO FINAL DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO			
ESTADO FINAL DEL PROYECTO					
1.- SITUACIÓN DEL ALCANCE					
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>			
% AVANCE REAL	EV / BAC				
% AVANCE PLANIFICADO	PV / BAC				
2.- EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA					
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>			
SV (VARIACIÓN DEL CRONOGRAMA)	EV – PV				
SPI (ÍNDICE DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA)	EV / PV				
3.- EFICIENCIA DEL COSTO					
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>			
CV (VARIACIÓN DEL COSTO)	EV – AC				
CPI (ÍNDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO)	EV / AC				
4.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD					
<i>FASE</i>					
PROBLEMAS Y PENDIENTES: <i>POR TRATAR.</i>					

PROBLEMA / PENDIENTE: <i>PROGRAMADOS PARA RESOLVER.</i>	FASE / FECHA	RESPONSABLE
OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES		

Acta de Entrega a Operaciones



**Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ACTA DE ENTREGA A OPERACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
NOMBRE DEL CLIENTE DE OPERACIONES	

DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL

OBSERVACIONES ADICIONALES

ACEPTADO POR	
<i>Nombre del Cliente, Patrocinador u otro funcionario</i>	<i>Fecha</i>

DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
<i>Nombre del Interesado</i>	<i>Fecha</i>

Encuesta de Satisfacción de Interesados



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

I. DATOS DEL ENCUESTADO	
NOMBRE:	
ORGANIZACIÓN:	
ROL EN EL PROYECTO:	

II. INTRODUCCIÓN					
<p>LA PRESENTE ENCUESTA TIENE POR OBJETIVO CONOCER CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS CON RELACIÓN A DIVERSOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL PROYECTO. LOS RESULTADOS SERÁN UTILIZADOS PARA MEJORAR AQUELLOS ASPECTOS QUE SE ENCUENTREN DÉBILES Y DE ESTE MODO INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS. CON RELACIÓN AL LLENADO DE LA ENCUESTA, SE LE PIDE QUE MARQUE PARA CADA LÍNEA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL RUBRO DESCRITO. AGRADECEMOS SU COOPERACIÓN AL LLENAR LA ENCUESTA, SU OPINIÓN ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA AYUDARNOS A MEJORAR.</p>					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1 (NADA)	2 (POCO)	3 (MEDIO)	4 (BUENO)	5 (ÓPTIMO)
<p>I. NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS: SE HAN SATISFECHO LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS DEFINIDOS EN EL INICIO DEL PROYECTO.</p>					
<p>EL EQUIPO DE PROYECTO TOMÓ INTERÉS POR SABER CUÁLES ERAN SUS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS.</p>					

SE DETERMINÓ, DOCUMENTÓ Y GESTIONÓ SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.					
2. REQUISITOS CUMPLIDOS: SE HAN CUMPLIDO LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS, LOS CUALES FUERON DEFINIDOS DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS, CUMPLIENDO CON EL TIEMPO Y COSTO PLANIFICADOS.					
LOS REQUISITOS FUERON CLAROS, TRAZABLES, COMPLETOS, COHERENTES Y ACEPTABLES.					
LOS REQUISITOS FUERON BIEN DOCUMENTADOS FACILITANDO LA DETECCIÓN DE CUALQUIER DESVIACIÓN EN EL ALCANCE ACORDADO.					
3. ALCANCE: SE HAN EJECUTADO LOS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR QUE EL PROYECTO HAYA INCLUIDO TODO EL TRABAJO REQUERIDO PARA COMPLETARLO CON ÉXITO.					
SE DESARROLLÓ, REVISÓ, ANALIZÓ Y COMPRENDIÓ EL ALCANCE.					
SE MANTUVO LA LÍNEA BASE DEL ALCANCE A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.					
4. PLAZOS: SE HAN EJECUTADO LOS PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA GESTIONAR LOS TIEMPOS Y LOGRAR LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO DENTRO DEL PLAZO DEFINIDO.					
SE CUMPLIERON LOS PLAZOS APROBADOS.					
SE LE INFORMÓ SOBRE LOS VALORES CALCULADOS DE DESEMPEÑO EN EL TIEMPO, SV Y SPI PARA LOS COMPONENTES DE LA EDT Y EN PARTICULAR LOS PAQUETES DE TRABAJO.					
5. COSTO: SE CUMPLIERON CON LOS NIVELES DE PRECISIÓN, EXACTITUD Y LOS UMBRALES DE CONTROL ESTABLECIDOS PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO.					
SE REALIZARON LAS ACCIONES NECESARIAS PARA MANTENER LOS EXCESOS DE COSTOS PREVISTOS DENTRO DE LOS LÍMITES ACEPTADOS.					
SE CUMPLIÓ CON EL PRESUPUESTO APROBADO.					
6. CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO: SE CUMPLIERON CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEFINIDOS EN EL INICIO DEL PROYECTO.					
LA CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL CUMPLE CON SUS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS.					
RECOMENDARÍA EL PRODUCTO/SERVICIO POR SU CALIDAD.					

7. INTERRELACIÓN CON EL EQUIPO: RELACIÓN QUE MANTUVIERON LOS INTERESADOS CON EL EQUIPO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.					
<i>LAS RELACIONES CON EL EQUIPO DE PROYECTO FUERON CORDIALES, CONSTRUCTIVAS, Y SATISFACTORIAS.</i>					
<i>SE ALCANZÓ COMPENETRACIÓN CON EL EQUIPO DE PROYECTO Y SE LOGRÓ UN ESFUERZO UNITARIO CONJUNTO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.</i>					
8. SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO: EL PRODUCTO/ SERVICIO DEL PROYECTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS, SATISFACIENDO A SU VEZ LAS NECESIDADES Y LOGRANDO LOS BENEFICIOS QUE LE DIERON ORIGEN.					
<i>SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO.</i>					
<i>SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL PRODUCTO/SERVICIO RECIBIDO.</i>					
III. SUGERENCIAS					

Checklist de Cierre de Proyectos



Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC) Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>

CHECKLIST DE CIERRE DE PROYECTO

Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto	
1. ¿Se han aceptado los Resultados del Proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a Satisfacción (si/no)	Observaciones
1. Obtener aceptación Final.	Aprobación documentada de los resultados del proyecto.		
2. Satisfacer todos los requerimientos contractuales.	Documentación de entregables terminados y no terminados. Aceptación documentada de que los términos del contrato han sido satisfechos.		
3. Trasladar todos los entregables a Operaciones.	Aceptación documentada por parte de Operaciones.		
2. ¿Se han Liberado los Recursos del Proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a Satisfacción (si/no)	Observaciones

1. Ejecutar los Procedimientos organizacionales para liberar los recursos del proyecto.	Cronogramas de Liberación de recursos, ejecutados.		
2. Proporcionar retroalimentación de desempeño a los miembros del equipo.	Resultados de la retroalimentación de desempeño del equipo de proyecto, archivados en los files personales.		
3. Proporcionar retroalimentación a la organización relativa al desempeño de los miembros del equipo.	Evaluaciones de Desempeño revisadas con los gerentes funcionales y archivadas apropiadamente.		
3. ¿Se han medido y analizado las percepciones de los interesados del proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a Satisfacción (si/no)	Observaciones
1. Entrevistar a los interesados del proyecto.	Retroalimentación de los interesados, documentada.		
2. Analizar los resultados de la retroalimentación	Análisis documentado.		
4. ¿Se ha cerrado formalmente el proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a Satisfacción (si/no)	Observaciones
1. Ejecutar las actividades de cierre para el proyecto.	Reconocimiento firmado de la entrega de los productos y servicios del proyecto. Documentación de las actividades de cierre.		
2. Informar a gerencia sobre todos los problemas importantes.	Documentación de los problemas importantes.		
3. Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el proyecto.	Retroalimentación documentada del departamento financiero sobre el cierre del proyecto.		

4. Notificar formalmente a los interesados del cierre del proyecto.	Documento que comunica el cierre del proyecto, almacenado en el file del proyecto.		
5. Cerrar todos los contratos del proyecto.	Contratos cerrados apropiadamente.		
6. Documentar y publicar el aprendizaje del proyecto.	Documentación de Lecciones Aprendidas.		
7. Actualizar los Activos de los Procesos de la Organización.	Documentación del proyecto, archivada. Cambios/actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización, documentados.		

**10.2.4. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIEMIENTOS DE LA OFICINA DE PROYECTOS
(PMO)**



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIEMIENTOS
OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PROJECT
MANAGEMENT OFFICE, PMO)**

OBJETIVO

Establecer las políticas y procedimientos para la estandarización de los procesos de gestión de proyectos en CVC haciendo uso de los lineamientos de la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). ((PMBOK®)).

ALCANCE

Las políticas y procedimientos establecidos en este documento deben ser aplicados por todo el personal de CVC que participe en la gestión de proyectos, así como es aplicable a todas las organizaciones que reciben subvenciones a través de CVC o que sean parte de alguna alianza o consorcio en el cual ejecuten proyectos juntos a CVC.

TERMINOLOGÍA BÁSICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (MarcadorDePosición23)

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
(MarcadorDePosición23)

Dirección de Proyectos: es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

Áreas de conocimiento: representa el conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

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

Fases del proyecto: es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables.

Director de proyecto: es la persona asignada por la organización para desarrollar, coordinar y ejecutar todas las tareas relacionadas con un proyecto específico.

Interesado(s): es una persona, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados, ya sea de manera positiva o negativa, por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

Programa: se define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

Portafolio: se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.

Factores ambientales de la organización: hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo de proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto.

PMBOK®: Project Management Book of Knowledge; libro en el que se presentan estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos, consideradas como buenas prácticas.

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE CVC.

CVC es una Organización No Gubernamental, enfocada en el área de la salud, los derechos humanos y la incidencia política y dado, a eso sus proyectos deben ir dirigido en las siguientes áreas.

Proyectos de desarrollo social: encaminados a solucionar un problema social y a crear cambios benéficos en unos grupos de personas seleccionado por su mayor vulnerabilidad. Estos, a su vez se pueden clasificar:

- Proyectos de Educación
- Proyectos orientados a la abogacía e incidencia política
- Proyectos de Protección de los Derechos Humanos
- Respuestas de Emergencia
- Proyectos sobre Salud, y Salud Sexual y reproductiva
- Proyectos orientados la prevención y tratamiento del VIH.
- Proyectos de investigación: Orientados a tener datos y diseñar proyectos basado en la evidencia y la información.
- Proyectos de desarrollo tecnológico: proyectos que implican el desarrollo de herramientas o módulos tecnológicos, con la intención de eficientizar o subsanar alguna situación de procesos de la organización.
- Proyectos para el desarrollo administrativo: proyectos para optimizar los procesos administrativos de la organización.

POLÍTICAS ENMARCADAS A LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA PMO-CVC

-Proceso Para Presentar Y Aprobar Los Proyectos.

El Comité ejecutivo de CVC es la máxima autoridad encargada de aprobar o desestimar los proyectos a trabajarse en la institución.

Políticas Sobre La Gestión De Los Proyectos

El equipo de proyecto debe estar compuesto por un equipo multidisciplinario, el cual de incluir un mínimo de las siguientes posiciones o roles:

- a. Coordinador o Gerente de Proyecto: personal contratado por la institución para liderar al equipo de proyecto, siendo responsable de alcanzar los objetivos de este.
- b. Patrocinador de Proyecto: proporciona recursos y apoyo para el proyecto. Establece las pautas y guía en los procesos de toma de decisiones importantes. Es el responsable frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización.
- c. Equipo Funcional (Team Members): grupo de personas que respaldan al director del Proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.
- d. Interesados del Proyecto: personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión.
- e. El Director de Proyecto será designado por el Comité Ejecutivo de la junta directiva CVC.
- f. Los informes de avances en la ejecución del proyecto deberán ser presentado por el Director de Proyecto designado.
- g. Antes de modificaciones en el alcance de un proyecto, se deberá solicitar la aprobación del Patrocinador del proyecto.
- h. Las implementaciones de los proyectos deberán ser ejecutado dentro de los plazos previstos y con el cumplimiento de los indicadores establecidos por los donantes.
- i. Todo proyecto deberá contar con las documentaciones específicas concerniente al mismo.
- j. Los equipos de proyectos deben incluir personal que estarán dedicados al proyecto, y de ser personal con funciones compartida deben estar de igual forma bajo la dirección de la PMO.

- k. Los miembros del equipo del proyecto dependerán directamente del director del proyecto o, si son compartidos, de la PMO. El director del proyecto depende directamente de la PMO. Adicionalmente, la flexibilidad de la dirección centralizada de la PMO puede ofrecer al director del proyecto más oportunidades para progresar dentro de la organización.
- l. El equipo técnico e implementador de proyectos de CVC, debe regirse y hacer uso de las plantillas, herramientas y procesos diseñado por la PMO para la implementación de los proyectos.
- m. La PMO es el órgano responsable para establecer las metodologías y estandarizar los procesos, así como establecer los controles y documentación de los proyectos. La PMO debe estar alineada a las estrategias organizacionales y realizar la selección de los proyectos de acuerdo con la misión, visión y objetivos estratégicos de CVC.
- n. Proyectos de duración de menos de un año deben tener reuniones de seguimiento mensualmente, presentación de informe mensual programático y financiero.
- o. Proyectos con duración de más de un año, reuniones de seguimiento y evaluación trimestral, al igual que la presentación de informes programático y financiero.
- p. Al finalizar todo proyecto debe remitirse a la unidad de la PMO, informe de lecciones aprendidas y documentación de cierre del proyecto.
- q. El equipo de la PMO debe coordinar con la unidad de Monitoreo y Evaluación el cierre del proyecto con informes de evaluaciones internas y externas.
- r. Los procesos de informe y documentación establecidos en las políticas de la PMO deben realizarse independiente de lo establecido por los donantes.
- s. El equipo de la PMO es el responsable de hacer las evaluaciones de desempeño del equipo técnico de CVC.
- t. Los presupuestos de los proyectos deben ser aprobados por la dirección de la PMO.
- u. La PMO debe regirse por las políticas en contra del fraude y la corrupción existentes en CVC.

POLITICAS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE LOS PROYECTOS

Para aquellos proyectos donde se necesite la contratación de servicios y/o adquisición de algún bien, el Director de Proyecto o Coordinador de proyectos junto con el/la Encargada/o de Adquisiciones son las personas autorizadas a solicitar la emisión de órdenes de compra al departamento de adquisiciones de la organización.

- a. El proceso de adquisiciones debe regirse por el manual de políticas de adquisiciones de CVC.
- b. Para la contratación de servicios y adquisición de bienes se debe proceder de acuerdo con el Manual de Políticas de Adquisiciones de CVC, Así también considerar las condiciones establecidas por los donantes. Teniendo en consideración tiempo de entrega, precio, garantía, marca, confiabilidad, experiencia del suplidor, especialidad, y calidad.
- c. Para la compra de cualquier suministro, servicios, muebles e inmuebles se procurará conseguir el mejor precio y las condiciones de pagos más favorables para la institución.
- d. El Director de Proyecto en cuestión, y en colaboración de un representante del departamento de adquirentes de la organización, deberá participar en las reuniones con los proveedores evaluados, con la intención de garantizar que se estén solicitando todos los pormenores que impacten en el éxito del resultado del proyecto.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información y documentación generada por los proyectos y que sea considerada confidencial debe contar con todos los aspectos de seguridad para que el manejo de esta se realice de forma segura.

En cuanto al manejo de documentos referentes a los proyectos, la organización dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido.

DISPOSICIONES GENERALES

Las presentes políticas podrán ser modificadas por las autoridades competentes cuando la organización lo entienda conveniente.

5.3. MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

4.6.1. Objetivo

Establecer y estandarizar los procesos de la gestión de proyectos en CVC bajo los lineamientos de la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), desde la fase de inicio y planificación, hasta la ejecución, monitoreo, control y posterior cierre de estos.

4.6.2. Alcance

Este documento aplica a todo el personal de CVC que participe en la gestión de proyectos, así como terceros a la organización que sean parte de algún proyecto en ejecución por parte de CVC o que manejen alguna subvención otorgada por CVC.

Este manual tiene como finalidad contar como herramienta de apoyo en la gestión de proyectos, que permita a los directores de proyectos y sus equipos realizar de manera eficaz dichas actividades a la par con los lineamientos estratégicos de la ONG.

4.6.3. Terminología Básica Para la Gestión de Proyectos

- **Proyecto:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Contraloría de Bogotá, D.C., n.d.)¹¹.
- **Acta de Constitución:** documento en el cual se plasman las necesidades del cliente, que dieron origen al proyecto. (web, s.f.)
- **Alcance:** determinación clara, sencilla y concreta de los objetivos que se buscan alcanzar a lo largo del desarrollo de un proyecto, cuyo cumplimiento generará la culminación exitosa de dicho proyecto.
- **Patrocinador:** miembro de más rango dentro del equipo del Proyecto.

- **Lista de Actividades:** recuento de actividades ineludibles del cronograma para llevar a cabo el Proyecto.
- **EDT (estructura de desglose de trabajo):** descomposición jerárquica orientada a los entregables del trabajo a ser ejecutado por el equipo del proyecto.
- **Reunión de Kick – Off:** reunión de arranque o inicio de proyecto que sirve para planificar, reestructurar o alinear objetivos o ideas con los interesados.
- **Entregable:** producto o resultado que determina la culminación de una fase de un proyecto.
- **Cronograma:** herramienta donde se incluye al menos la lista de actividades de trabajo, sus duraciones, recursos y fechas planificadas de inicio y finalización.

4.6.4. Descripción General del Proceso

El proceso de gestión de proyectos contempla todas las actividades que se deben de ejecutar para fines de asegurar el cumplimiento de los objetivos, así como también el éxito de un proyecto. Para CVC, la gestión de proyecto iniciará posterior al Marco Lógico, el cual se utiliza para fines de presentación y aprobación de propuestas de proyectos. La gestión de proyectos en CVC esta basa en cinco fases que su vez cuentan con diecisiete subprocesos, los cuales son una serie de pasos y/o actividades a agotar durante el ciclo de vida del proyecto, una vez aprobado el mismo. (RD, s.f.)

Fase de Identificación y diseño del proyecto. (inicio)

Todos los proyectos comienzan como una idea, una necesidad o una oportunidad que se evalúa analiza y, en última instancia, se convierte en un proyecto que se gestiona a través del ciclo de vida del proyecto. Identificación del proyecto. Recopilación de datos; Análisis de datos; e Identificación de la lógica de intervención del proyecto. (PMD Pro)



Identificación inicial de los proyectos – Breve descripción sobre cómo cada uno de los proyectos del programa son interdependientes y una ilustración de cómo éstos contribuyen a los objetivos de alto nivel del programa.



Identificación inicial de riesgos – Evaluación de riesgos inicial, pero proporciona información importante para la fase de Diseño. Serás capaz de calcular de manera más acertada los riesgos en la fase de Diseño junto con las estrategias para gestionar los diferentes niveles de riesgo.



Identificación inicial de oportunidades – Usando información del análisis FODA, el Documento Conceptual debería referir las posibles oportunidades que podrían usarse para mejorar el éxito del programa. Por ejemplo, un líder en una posición gubernamental importante, una reunión de alto nivel u otra organización que implemente un trabajo complementario en la misma área.

Sub procesos: Fases para el proceso de implementación de los proyectos

Documentos para elaborar:	Fase de Planificación del Proyecto	Fase de Ejecución del Proyecto y Puesta En Marcha Del Proyecto	Fase de Monitoreo & Control del Proyecto	Fase de Cierre de Proyecto
Elaboración de Acta de Constitución Identificación & Registro de Interesados Recopilación & Registro de Requisitos	Definición de Alcance Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo Definición de Actividades Desarrollo del Cronograma Determinar el Presupuesto Planificar la Gestión de Recursos Estimar Recursos de Actividades Planificar la Gestión de Comunicaciones Identificación de Riesgos Planificación de las Respuestas de los Riesgos Planificar la Gestión de Adquisiciones	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestión de problemas Gestión de personas Gestión de controles internos	Monitorear & Controlar el Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios	Cierre de Proyecto

Proceso Elaboración de Acta de Constitución

Es la elaboración de un documento que autoriza formalmente el inicio de un proyecto, en el cual se documentan los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. En este documento debe quedar plasmado quien es el Director de Proyecto, siendo recomendable su participación en la elaboración del acta, ya que ésta le otorga autoridad para asignar los recursos del Proyecto.

Roles

- Director del Proyecto – Elaborar el Acta de Constitución
- Patrocinador y Comité directivo – Aprobación y Firma del Acta

Plantillas

Ver plantilla en sección de anexos (PGPI-PMOCVC-01)

Procedimiento de la Elaboración del Acta de Constitución

- Reunión de equipo para la documentación o redacción de las informaciones básicas del proyecto.
- Solicitar la firma del patrocinador el cual autoriza legalmente el inicio del proyecto.
- Presentar el Acta del proyecto a todos los involucrados en el mismo.
- Registrar Acta Constitutiva.
- Proceso de Identificación & Registro de Interesados
- Descripción del Proceso

Radica en la identificación de todas las personas u organizaciones que se verán impactadas por el proyecto, así como la documentación de información relevante relativa a sus intereses y expectativas, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Completado del Registro de Interesados

Equipo Funcional – Discusión (Juicio de Expertos, etc.) & Registro de Interesados

Plantilla

Ver plantilla en sección de anexos (PGPI-PMOCVC-02)

Procedimiento del Registro de Interesados

Identificar los posibles interesados del proyecto.

Considerar y documentar información relevante relativa a los intereses, necesidades, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto de los interesados.

Proceso de Recopilación & Registro de Requisitos Definición de Recopilación de Requisitos

El proceso de recopilar requisitos consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del proyecto. Incluye gestionar las expectativas del cliente final del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Discusión (Encuestas, Entrevistas, Juicios de Expertos etc.) & Registro de Requisitos.

Equipo Funcional – Discusión (Encuestas, Entrevistas, Juicios de Expertos etc.) & Registro de Requisitos.

Plantilla

Ver plantilla de Documentación y Trazabilidad de Requisitos en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-08).

Procedimiento para la Recopilación & Registro de Requisitos

Determinar las fuentes de insumos de los requisitos y las técnicas para la recolección de estos (entrevistas, cuestionarios, grupos focales, levantamientos, etc.)

Ejecutar la recolección de datos.

Analizar los datos recolectados para identificar la viabilidad de estos.

Toma de decisión de los requisitos que se estarán contemplando durante la ejecución del proyecto, mediante la metodología que más convenga (votación, juicio de expertos, etc.).

Documentar los requisitos.

- Redactar la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

Proceso de Definición de Alcance

Definición del Proceso de Definición de Alcance

El proceso de definición de alcance busca describir el trabajo requerido para entregar el producto, servicio, o resultado del proyecto, y garantizar el éxito de estos. Este guía al director de proyecto en las decisiones de añadir, cambiar o eliminar trabajo del proyecto.

Roles

- Director del Proyecto – Discusión y Elaboración de la Definición del Alcance
- Equipo Funcional – Discusión (Juicios de Expertos etc.)
- Patrocinador – Aprobación y Firma de la Definición de Alcance

Plantilla

Ver plantilla de Enunciado de Alcance en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-07).

Procedimiento de la Definición de Alcance

- Determinar las fuentes de insumos de las necesidades y expectativas del patrocinador, interesados y clientes del proyecto, conforme a los objetivos a alcanzar y/o resultados esperados al concluir el proyecto, (juicio de expertos, entrevista, etc.)
- Analizar la información recolectada para identificar la viabilidad de esta.

- Toma de decisión de los puntos o variables a considerar dentro del proyecto para poder asegurar el resultado esperado del proyecto y el cumplimiento de los objetivos del mismo.
- Documentar el Enunciado de Alcance en su totalidad.
- Solicitar la firma del patrocinador para aprobación de este.
- Socialización de este a los interesados de lugar.

Proceso de la Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Definición de Creación de la EDT

El proceso del diseño de la estructura de desglose de trabajo se basa en presentar de forma gráfica y descriptiva, las actividades, en varios niveles con los detalles necesarios, del proyecto para lograr los objetivos de este y crear los entregables requeridos; para un planeamiento y control adecuado de las mismas durante la ejecución del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Discusión y Elaboración de la EDT

Equipo Funcional – Discusión (Juicios de Expertos etc.).

Plantilla

Ver plantilla de Matriz de EDT en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-09).

Proceso de la Creación de la EDT

1. Se identifican los entregables finales luego de analizar el alcance del proyecto.
2. Desglosar los entregables principales que se permita la gestión adecuada y eficaz de los mismos.
3. Completar matriz de la EDT.
4. Identificar los paquetes de trabajos asignándoles códigos.
5. Revisión de la EDT que cumpla con que la ejecución y el control de esta sean los resultados deseados.

Proceso para definir las actividades

Este proceso consiste en la identificación de las acciones necesarias a realizar para procesar los entregables del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc) de las actividades a ejecutar.

Equipo Funcional – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc.) de las actividades a ejecutar.

Procedimiento para la Definición de las Actividades

6. Identificar la Línea Base de alcance del proyecto.
7. Desarrollar la lista de actividades.
8. Identificar los atributos de cada una de las actividades.
9. Plasmar los hitos o entregables de dichas actividades.

Proceso del Desarrollo del Cronograma

Desarrollar el cronograma consiste en fijar las fechas de inicio y finalización planificadas para las actividades del proyecto, para poder definir el tiempo o duración total de la ejecución del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Elaboración del cronograma

Patrocinador – Aprobación del Cronograma

Plantilla

Uso recomendado de Ms Project

Procedimiento para el Desarrollo del Cronograma

- Luego de identificar las actividades, secuenciar las actividades por dependencia entre ellas.
- Identificar/Definir la duración en tiempo de ejecución de las actividades.
- Calendarización de días feriados e hitos.
- Asignación de responsables de las actividades.
- Presentar cronograma al patrocinador para fines de aprobación.
- Aprobación del cronograma por parte del patrocinador.
- Socialización de este a los interesados de lugar.

Proceso de la Determinación del Presupuesto

El proceso de la determinación del presupuesto se basa en realizar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada para la ejecución del proyecto.

Roles

Director del Proyecto /Gerente Financiero– Estimación & Elaboración del Presupuesto

Equipo Funcional - Estimación & Elaboración del Presupuesto

Patrocinador – Aprobación del Presupuesto

Comité Ejecutivo de CVC – Aprobación del Presupuesto

Plantilla Ver plantilla de Determinación de Presupuesto en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-15).

Procedimiento para la Determinación del Presupuesto

- Estimar los costos de las actividades.
- Definir actividades que estarán implicando alguna inversión monetaria adicional por adquisición de algún bien o servicio, requerido para la culminación de esta.
- Realizar sumatoria de los costos de las actividades por paquete de trabajo.
- Presentación del presupuesto al Patrocinador y director ejecutivo.
- Aprobación final del Presupuesto

Planificar Gestión de los Recursos

El proceso de la gestión de los recursos amerita la implementación eficiente y eficaz de los recursos del proyecto dentro de la organización.

Roles

Director del Proyecto – Definición de la gestión de los recursos

Plantilla

Ver plantilla de Estimación de en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-17).

Procedimiento

Identificar los recursos dependiendo la naturaleza del proyecto

Documentar los recursos.

Estimar Recursos de Actividades

Definición del Proceso Estimación de Recursos de Actividades

El proceso de estimación de recursos de actividades es el proceso que consiste en determinar las personas, equipos y/o materiales necesarios para llevarla a cabo. En este mismo sentido, estimar qué cantidad de cada recurso se utilizará y cuándo estarán disponibles dichos recursos, durante la ejecución del proyecto.

Procedimiento de la estimación de los recursos de actividades

- Identificar el tipo de recurso necesario para la ejecución de las actividades (*recursos tipo persona, de materiales y de máquinas*).
- Definir tiempo de utilización del recurso para la ejecución de las actividades del proyecto.
- Definir cantidad de recurso necesario para la ejecución de las actividades del proyecto.
- Completado de matriz de estimación de recursos
- Solicitar aprobación de los recursos.
- Socialización a los interesados.

Roles

Director del Proyecto – Estimación de los recursos necesarios

Comité Ejecutivo de CVC – Aprobación de los recursos necesarios

Plantilla

Ver plantilla de Estimación de Recursos en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-17).

Proceso de Planificar Gestión de Comunicaciones

El Proceso de Diseño del plan de Gestión de las Comunicaciones se basa en la recopilación y documentación de todas las informaciones a comunicar a los interesados del proyecto luego de planificar de la fecha de comunicación de estas.

Roles

Director del Proyecto – Determinación de las informaciones a comunicar y planificación de las fechas.

Encargado de Comunicaciones de CVC

Plantilla

Ver plantilla de Matriz de Comunicación en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-18).

Procedimiento de la Planificación de la Gestión de Comunicaciones

Identificar las informaciones que se estarán comunicando.

Identificar a quienes, dentro y fuera de la organización, se le estarán comunicando las informaciones determinadas.

Planificar las fechas y medios de distribución de las comunicaciones a distribuir.

Completar Matriz de Comunicación.

Proceso de la Identificación de Riesgos

El proceso de identificación de riesgos se basa en la identificación y documentación de una lista de posibles situaciones de riesgo que se pueden dar durante la ejecución del proyecto, así como también las fuentes que pueden originar dichos riesgos.

Roles

Director del Proyecto – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc) de los posibles riesgos.

Equipo Funcional – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc) de los posibles riesgos

Plantilla

Ver plantilla de Identificación de Riesgos en sección de anexos (PGPP-PMOCVC-19).

Procedimiento para el proceso de la Identificación de Riesgos

Analizar las diferentes fuentes de posibles riesgos a través de discusiones, juicio de expertos, experiencias pasadas, entre otros.

Identificar los riesgos que pueden ocurrir durante la ejecución del proyecto.

Registrar lista de posibles riesgos identificados.

Planificación de las Respuestas de Riesgos

Definición de Proceso de Elaboración del Plan de Respuestas a Los Riesgos

Es el proceso por el cual se desarrollan las opciones y acciones para reducir, o mitigar las probabilidades y/o impacto de los riesgos previamente identificados, para asegurar el éxito y/o resultado esperado del proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc.) para el plan de respuesta ante los riesgos identificados.

Equipo Funcional – Análisis, Discusión (Juicio de Expertos, etc.) de los posibles riesgos.

Procedimiento del plan de respuestas de riesgos

- Priorizar los riesgos a atender conforme al análisis cualitativo realizado sobre el impacto y la probabilidad de los riesgos previamente identificados.
- Análisis de las posibles acciones a implementar para la mitigación o prevención de los riesgos.

- Definir las acciones y/o estrategias de respuesta para la contingencia de los riesgos previamente identificados.
- Actualizar la matriz de riesgo con los planes y/o respuestas acordados.

Planificar la Gestión de Adquisiciones

El proceso de la gestión de las adquisiciones se identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse mejor, comprando o adquiriendo productos y/o servicios fuera de la organización del proyecto y qué necesidades del proyecto pueden ser satisfechas por el propio equipo.

Roles

Director del Proyecto – Planificar la Gestión de Adquisiciones

Patrocinador – Aprobación de las Adquisiciones a Efectuarse

Plantillas

Ver Manual de adquisiciones de CVC

Procesos de Ejecución del Proyecto

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Definición del proceso de Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

El proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto implica llevar a cabo lo desarrollado en el plan para la dirección del proyecto, donde se implementan los cambios aprobados y se revisa de manera periódica el impacto de los cambios sobre el proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Equipo Funcional – Gestionar las actividades a su cargo

Plantilla

Auxiliarse de las siguientes plantillas anexas:

Matriz de Lecciones Aprendidas (PGPE-PMOCVC-22).

Minuta de Reunión (PGPE-PMOCVC-27).

Procedimiento de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

- Efectuar la reunión de Kick – Off del proyecto, para dar formal inicio a la ejecución de las actividades propias del proyecto.
- Gestionar los interesados y su participación durante la ejecución del proyecto.
- Desarrollar los entregables del proyecto.
- Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo de proyecto de ser necesario.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y estándares planificados de acuerdo con el proyecto.
- Gestionar la comunicación del proyecto.
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones.
- Emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.

Procesos de Monitoreo & Control del Proyecto

Definición del proceso de Monitorear y Controlar el Proyecto

El proceso de Monitoreo y Control del Proyecto consiste en dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto respecto a los objetivos de desempeño definidos. Para esto, se realiza una comparación del desempeño real contra los que se había planificado. Se identifican nuevos riesgos y se implementan y verifican los cambios formalmente aprobados. (web:, s.f.)

Roles

Director del Proyecto – Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.

Plantilla

Auxiliarse de las siguientes plantillas anexas:

- Informe de avance de proyectos (PGPMC-PMOCVC-30).
- Solicitud de Cambios (PGPMC-PMOCVC-31)

Procedimiento para Monitorear y Controlar el Proyecto

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto.
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquéllas que se consideran pertinentes.
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y su documentación relacionada.
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones. Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actual.
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan (García, 2014)12

Procesos de Cierre del Proyecto

El proceso de cierre es el proceso que certifica y oficializa que se ha cumplido con el alcance y los compromisos delante del cliente (para lo cual es necesario que antes del cierre se haya realizado la aceptación). Lo que implica que ya no se debe hacer nada más en relación con el proyecto o pedido, y que cualquier nueva solicitud será tramitada como un nuevo proyecto.

Roles

Director del Proyecto – Elaboración documento Cierre de Proyecto

Patrocinador – Aprobación del Cierre del Proyecto

Plantilla

Ver plantilla de informe desempeño y Cierre de Proyecto anexo (PGPC-PMOCVC-34).

Procedimiento para el Cierre del Proyecto

- Comprobar que todos los entregables del proyecto se hayan completado con éxito.
- Obtener aprobación formal y la aceptación final del producto por parte del cliente del Proyecto.
- Finalizar la relación o cancelación de contratos que se generaron durante el Proyecto. *(Si Aplica)*
- Liberar los recursos utilizados durante el Proyecto.
- Analizar y documentar los éxitos y la efectividad del Proyecto.
- Elaborar los informes de cierre del proyecto, técnico y económico, documentar, compartir y archivar.
- Documentar las lecciones aprendidas finales del Proyecto.
- Cierre del Proyecto.

Procesos De Transición

Se sugiere que, para desarrollar el proceso de transición, debe llevarse a cabo una implementación de un proyecto piloto con una duración de 1 año, en el cual se ejecuten los siguientes procesos:

- Definición estructura de gobierno y autoridad de la PMO.
- Estandarización de plantillas.
- Definición de perfiles de los cargos del personal de la PMO
- Cursos de entrenamiento.
- Formación en competencias de gestión de proyectos al área directiva y equipo a ejecutar el proyecto piloto.
- Gestión del cambio organizacional.
- Planificación y ejecución del proyecto según la metodología implementada.
- Evaluación de la PMO según los factores críticos de éxito y métricas definidas.
- Evaluación de la madurez de la PMO.
- Implementación de mejoras detectadas.
- Evolución a una oficina de gestión de programas e inicio para la implementación del estándar para la gestión de programas.
- Softwares para gestión de proyectos sugeridos, según su función. Cada uno de estos softwares se asignarán a los proyectos correspondientes, por separado, según su naturaleza. A continuación, se presentan los softwares:
 - Microsoft Project Online: <https://www.project-online.com>. Esta herramienta es muy útil para elaborar el Plan de Trabajo de un proyecto, permitiendo visualizarlo en un Diagrama de Gantt, así como asignar los recursos y costos a las actividades, y generar informes de estos.
 - Teamwork: <https://www.teamwork.com/es/>. Permite la colaboración del equipo del proyecto de una manera sencilla, generando recordatorios de las actividades, permitiendo asignar fechas de vencimiento a las mismas, así como subir documentos y generar reportes sobre las actividades y/o hitos que se han venido ejecutando y que están pendientes de.
 - Microsoft Power BI: <https://powerbi.microsoft.com/es-es/>. Permite crear dashboards interactivos, así como otras herramientas intuitivas de visualización de datos.

10.2.5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA PMO SEGÚN EL PMBOK

Objetivo

Capacitar e inducir sobre las buenas prácticas de gestión de proyectos según el PMBOK a las personas que integrarían a la PMO.

Alcance y/o Duración

Esta primera versión de la capacitación sería de 40 horas, divididas en cinco sábados, cada uno con 8 horas (de 9am a 6pm, tomando en cuenta una hora de almuerzo).

Modalidad y Metodología

La modalidad sería presencial, dando las clases en las instalaciones de CVC en República Dominicana, permitiendo el acceso al equipo de Jamaica por medio de herramientas como Zoom, aplicando análisis de casos por medio de cada conocimiento en buenas prácticas de gestión de proyectos enseñado.

Módulos y/o Contenido

El programa está orientado no solamente a enseñar los conocimientos sobre las buenas prácticas en gestión de proyectos del PMBOK y en pinceladas del EML; también en las políticas y procedimientos que rigen la PMO. A continuación, se presenta el contenido del programa dividido en los siguientes módulos:

1. Políticas, Procedimientos y Estructura de la PMO. Nombre del Facilitador: Descripción: presentar las políticas, procedimientos, misión, visión, valores, objetivos, indicadores de desempeño y plantillas y softwares a ser utilizadas dentro de la PMO.	Día 1: dd/mm/aaaa Duración: 8 horas.
--	--

<p>2. Buenas prácticas de la guía del PMBOK. (Grupos de Procesos de Inicio y Planificación) Nombre del Facilitador: Descripción: presentar las buenas prácticas del PMBOK correspondientes.</p>	<p>Día 2: dd/mm/aaaa Duración: 8 horas.</p>
<p>3. Buenas prácticas de la guía del PMBOK. (Grupos de Procesos de Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre) Nombre del Facilitador: Descripción: presentar las buenas prácticas del PMBOK correspondientes.</p>	<p>Día 3: dd/mm/aaaa Duración: 8 horas.</p>
<p>4. Práctica Final: Primera Parte. Proyecto Final. Nombre del Facilitador: Descripción: elaborar un proyecto en base a los grupos de inicio del PMBOK utilizando los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Día 4: dd/mm/aaaa Duración: 8 horas.</p>
<p>5. Práctica Final: Segunda Parte. Proyecto Final. Nombre del Facilitador: Descripción: presentar frente a toda la clase el proyecto elaborado.</p>	<p>Día 5: dd/mm/aaaa Duración: 6 horas.</p>
<p>6. Clausura del curso Nombre del Facilitador: Descripción: dar cierre formal al curso, haciendo entrega de los certificados.</p>	<p>Día 5: dd/mm/aaaa Duración: 2 horas.</p>

10.3. RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS

Una PMO añade valor a una organización si ésta gestiona de una manera eficiente sus recursos por medio de una correcta formulación y gestión de los proyectos y programas, garantizando que los mismos cumplan con las restricciones (tiempo, calidad, alcance, etc.) y que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se presentan los resultados cualitativos y cuantitativos (métricas) esperados:

RESULTADOS CUALITATIVOS

En cuanto a la gestión del proyecto, tenemos como resultados cualitativos los siguientes:

- Fortalecimiento en los conocimientos de las buenas prácticas para gestión de proyectos de la guía del PMBOK.
- Mayor integración entre los miembros del equipo.

En cuanto a la gestión del producto, se tendrán una vez se haya implementado la PMO.

RESULTADOS CUANTITATIVOS

Gestión del Proyecto:

- Acta de Constitución del Proyecto.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un Acta de Constitución que contenga toda la información inicial acerca del proyecto.	0: ausencia de un Acta de Constitución	1 Acta de Constitución elaborada

- Plan de Dirección del Proyecto.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un Plan de Dirección de Proyecto que contenga toda la planificación de las actividades a realizar en el proyecto.	0: ausencia de un Plan de Dirección de Proyecto	1 Plan de Dirección de Proyecto elaborado

- Informe de Estado de Avance.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar Informes de Estado de Avance los cuales contengan información acerca del seguimiento a la ejecución del proyecto.	0: ausencia de un Informe de Estado de Avance	3 Informes de Estado de Avance

- Minuta.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar Informes de Estado de Avance los cuales contengan información acerca de los temas tratados en las reuniones de seguimiento y ejecución del proyecto.	0: ausencia de una Minuta	4 minutas

Gestión del Producto:

En primera instancia, se presentan los resultados cuantitativos esperados del producto del proyecto, véase del Diseño de la PMO, no de la implementación de esta:

- Organigrama de la PMO.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un organigrama que presente tanto los cargos como su nivel jerárquico dentro de la PMO.	0: ausencia de un Organigrama de la PMO	1 organigrama de la PMO elaborado

- Manual de Cargos y Funciones elaborado.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un Manual de Cargos y Funciones para el personal que integraría la PMO.	0: ausencia de un Manual de Cargos y Funciones	1 manual de Cargos y Funciones Elaborado

- Manual de Políticas y Procedimientos elaborado.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos que rijan la gestión del trabajo de la PMO.	0: ausencia de un Manual de Políticas y Procedimientos	1 manual de Políticas y Procedimientos Elaborado

- Programa de Capacitación elaborado.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar un Programa de Capacitación destinado al personal que integraría la PMO, basado fundamentalmente en las buenas prácticas del PMBOK y en	0: ausencia de un Programa de Capacitación	1 programa de Capacitación elaborado

metodologías de gestión de proyectos como la del EML.		
---	--	--

- Plantillas para gestión de proyectos elaboradas.

Descripción del Indicador	Línea Base	Meta Final
Elaborar plantillas para los documentos de los grupos de procesos correspondientes del PMBOK; los que sean necesarios.	0	N/A

Las métricas presentadas a continuación, corresponden a la evaluación de desempeño de la PMO, refiriéndose a los resultados esperados luego de que el diseño de esta sea puesto en marcha. Los indicadores relacionados con el cumplimiento de las restricciones del proyecto se elaboran basándose en información de la Guía del PMBOK 6ta edición (PMI, 2017).

- % de Proyectos que Cumplen con el Cronograma Inicial (PCCI) con una variación menor al 10%.

Fórmula del Indicador	Variable	Descripción de la variable	Unidad
$PCCI = (1 - (ERT/EPT)) * 100$	PCCI	Proyectos que Cumplen con el Cronograma Inicial.	%
	ERT	Ejecución Real del Trabajo.	Número de proyectos que cumplen con cronograma
	EPT	Ejecución Programada del Trabajo.	Número total de proyectos

Meta Inicial (2021)	Meta intermedia (2023)	Meta Final (2025)
35%	70%	100%

- % de Proyectos que Cumplen con el Presupuesto Inicial (PCPI) con una variación menor al 10%.

Fórmula del Indicador	Variable	Descripción de la variable	Unidad
$PCPI = (1 - (ERP/EPP)) * 100$	PCPI	Proyectos que Cumplen con el Presupuesto Inicial.	%
	ERP	Ejecución Real del Presupuesto.	Número de proyectos que cumplen con presupuesto

	EPP	Ejecución Presupuesto según lo Programado.	Número total de proyectos
--	-----	--	---------------------------

Meta Inicial (2021)	Meta intermedia (2023)	Meta Final (2025)
35%	70%	100%

- % de Proyectos que Cumplen con el Alcance Inicial (PCAI) que alteren menos del 10% del cronograma y el presupuesto.

Fórmula del Indicador	Variable	Descripción de la variable	Unidad
$PCAI = (1 - (ERAI/EAP)) * 100$	PCAI	Proyectos que Cumplen con el Alcance Inicial.	%
	ERAI	Ejecución Real del Alcance Inicial.	Número de proyectos que cumplen con alcance inicial
	EAP	Ejecución Alcance según lo Programado.	Número total de proyectos

Meta Inicial (2021)	Meta intermedia (2023)	Meta Final (2025)
35%	70%	100%

- Programa de Capacitación Implementado (PCI).

Fórmula del Indicador	Variable	Descripción de la variable	Unidad
$PCI = (1 - (CR/CP)) * 100$	PCI	% de implementación del programa de capacitación.	%
	CR	Número de Capacitaciones Realizadas.	Unidad
	CP	Número de Capacitaciones Programadas.	Unidad

10.4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR: JUSTIFICACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS

Una oficina de proyectos permite mejorar la eficacia operacional y estratégica de la organización permitiendo que las entidades mejoren sus resultados e incrementen los beneficios de su actividad económica. En el caso de CVC, es importante que se cumplan todos los objetivos y actividades propuestas dado que se afectan directamente las metas y los beneficios de las poblaciones que abordamos, es decir, al no cumplir una actividad propuesta interna o externa CVC. (ESPE)

- **Alineación de los programas y proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.**

La selección de proyectos debe ser alineada siempre al objeto y estrategia de La Fundación. En otras palabras, una oficina de proyectos en CVC puede incrementar la probabilidad de que todas las iniciativas se evalúen de forma correcta, que estas iniciativas tengan los requisitos mínimos de documentación, medición, análisis y entrega de compromisos, lo que asegura la consecución de los objetivos. Adicionalmente, una oficina de proyectos puede ayudar a nivelar capacidades de las personas que trabajan en organización y las que se dirigen a los proyectos, este análisis puede mejorar la carga laboral, asegura calidad en entregables y satisfacción de las personas debido a que se respetaran tiempos y no habrá acumulación de tareas ni horas extras que laborar, esta medición de capacidades también puede llevar a que se midan las eficiencias de las diferentes unidades y establecer parámetros de medición integrales como BSC (Balance Score Card), entre otros.

Una PMO puede brindar análisis de viabilidad de proyectos, es decir, mediante el uso de la capacidad instalada de operación y la alineación estratégica, la PMO puede aceptar o no la ejecución de proyectos y evitar que se acepten iniciativas que no cumplan dichas características como sucede actualmente. Una PMO puede también brindar asesoría en temas de estructuración de iniciativas y estandarización de procesos, procedimientos, formatos, entregables, líneas críticas de intervención y análisis de cumplimiento.

- **Personal más capacitado en cuanto a la gestión de proyectos según las buenas prácticas del PMBOK y algunas metodologías de dirección de proyectos como el Enfoque de Marco Lógico (EML).**

Adicionalmente, una PMO con un equipo de proyectos capacitado en las buenas prácticas del PMBOK, así como en algunas metodologías de dirección de proyectos como el EML, en CVC, puede lograr integrar todas las etapas del proyecto (inicio, planeación, ejecución, control y cierre) y lograr la comunicación que hace falta para que todas las personas, interesadas o no, logren tener un nivel aceptable de información y puedan tomar decisiones en caso de que les corresponda. Añadido a esto, la oficina de proyectos también puede utilizarse como vehículo experto para establecer recursos necesarios, y ser un centro de información histórico que permita tener datos valiosos y ayudar en construcciones de costeo, proyecciones de ingresos, efectiva de las acciones y creación de cronogramas.

Finalmente se puede ver que CVC debe contar con una PMO que permita que se logren objetivos organizacionales desde la estructuración de las actividades propuestas en los diversos proyectos que se generan hasta la puesta en marcha de estos y así lograr cumplir metas, objetivos y la visión organizacional, con la PMO se crecerá en madurez técnica que CVC necesita para ejecutar proyecto e iniciativas, reduciría y mitigaría riesgos y aumentaría beneficios. Debido a la necesidad de tener una PMO en CVC, como resultado del análisis de madurez, se diseñará preliminarmente los componentes básicos de una oficina de proyectos sencilla.

Otros aspectos que constituyen parte de la propuesta de valor son los siguientes:

- Fomento de una cultura de calidad en la gestión de procesos.
- Priorización de recursos en la organización; recursos que con anterioridad debían realizar sus labores operativas y paralelamente ejecutar y/o gestionar los programas y proyectos, ahora se pueden enfocar exclusivamente en sus labores operativas.
- Mejor información para toma de decisiones tácticas y estratégicas (Oficinas de Proyecto)

10.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTO ESTIMADO

El presupuesto se elaboró al tener en cuenta los costos generados por el funcionamiento de la PMO, durante un año, al tomar en consideración que no se generan costos de material de oficina, papelería, mobiliario y equipos de cómputo puesto que los mismos en la actualidad se tienen distribuidos entre todas las dependencias que gestionan proyectos; por lo tanto, no se incurre en costos adicionales y solo sería necesario reasignarlos.

Bases de las estimaciones

Las estimaciones de los costos se basan en precios de históricos utilizados en CVC, en cuanto a la parte de infraestructura y capacitación, los costos del personal que intervendrá en el desarrollo del proyecto es un estimado de acuerdo con su participación, ya que el personal es de planta de CVC lo cual reduce notablemente los costos de inversión.

El Gerente de la PMO, Gerente del Proyectos y Profesional de Proyectos serán suministrados por la empresa, compartiendo actividades y otros proyectos en ejecución.

Para las etapas finales de auditoria y evaluación, la empresa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de estas actividades, lo cual aliviana el costo total del proyecto.

Proceso para controlar los costos

Con este proceso se pretende tener un control de cómo se están gastando los recursos destinados a la ejecución del proyecto y si se está cumpliendo con lo estipulado en el cronograma en cuanto a tiempo vs. dinero.

Las mediciones y verificaciones de avance se realizarán de manera mensual durante la ejecución del proyecto con el fin de realizar los ajustes pertinentes tanto al cronograma como al presupuesto estimado. Estos ajustes se podrán realizar solo a través de la oficina de gestión de cambios, el cual autoriza o rechaza el cambio propuesto.

Los métodos de control de costos a utilizar son:

- **Valor planificado: (PV)**, se utiliza para medir el trabajo planificado hasta una fecha determinada, se utilizará para realizar evaluaciones mensuales.
- **Costo real: (AC)**, nos permite evaluar el valor del costo real del proyecto hasta una fecha de corte o el final del proyecto, para nuestro caso se evaluará de forma mensual.
- **Variación del Cronograma: (SV)**, nos permite evaluar la diferencia del trabajo ejecutado hasta cierta fecha, y el trabajo planificado según el cronograma hasta este mismo momento, esta actividad se realizará mensualmente para verificar el superávit o la deficiencia de la ejecución de las diferentes tareas.
- **Software de Gestión de proyectos: Microsoft Project**, el cual nos permite asignar recursos a las diferentes actividades y ver el estado de ejecución de estas, de esta manera se pueden tomar decisiones y presentar propuestas a tiempo al comité de cambios.

Tabla 8. Presupuesto estimado de los costos para el Diseño de la PMO y Puesta en Marcha (Año 0) y su Implementación (Año 1), 2020

Estimación de los costos Valores US\$					
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Tipo de Unidad	Total	Observaciones
Costo Del Diseño De La PMO Y Puesta En Marcha					
Consultores PMP, tres consultores	120	\$ 550.00	Por día	\$ 66,000.00	
Diseño de programa de Capacitación	2	\$ 1,500.00	Taller	\$ 3,000.00	
Acompañamiento técnico	5	\$ 450.00	Visitas	\$ 2,250.00	
Compras de licencias y software de proyectos (1er año)	3	\$ 850.00	Unidades	\$ 2,550.00	
Gastos de transporte	8	\$ 50.00	Traslado local	\$ 400.00	
Impresiones y material gastable	1	\$ 1,250.00	unidades	\$ 1,250.00	
Proceso de Inducción	5	\$ 1,500.00	Sesiones	\$ 7,500.00	
	Sub Total			\$ 82,950.00	

Costos implementación primer año de la PMO.					
Director de la PMO	12	\$ 3,500.00	Mensual	\$ 42,000.00	
Director de Proyectos	12	\$ 3,000.00	Mensual	\$ 36,000.00	
Gerente de Programas de CVC	12	\$ 2,500.00	mensual	\$ 30,000.00	
Analista de la PMO	12	\$ 1,500.00	mensual	\$ 18,000.00	
facilitación del taller	2	\$ 3,500.00	Unidad	\$ 7,000.00	
		Sub total		\$ 133,000.00	
		Gran Total		\$ 215,950.00	

Fuente: Elaboración propia.

11. ASPECTOS LEGALES, ÉTICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

11.1. ASPECTOS LEGALES

Al considerar el proyecto para el Diseño de una PMO para la ONG CVC, el equipo consultor tomamos en cuenta inicialmente los aspectos legales que rigen a las organizaciones e instituciones en la República Dominicana que afectan indirecta o directamente en la gestión de estas. Las ONG's están reguladas por la Ley 122-05 bajo el Decreto No. 40-08 desde el 2005. La misma, fomenta el buen accionar de las asociaciones sin fines de lucro en la República Dominicana, considerando la importancia de conformar asociaciones que fortalezcan y desarrollen una sociedad civil participativa y realizada bajo los reglamentos de la ley.

También cabe destacar la Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030 la cual llama a todos los actores del desarrollo (Sociedad Civil incluida) a orientar sus recursos hacia la consecución del desarrollo económico de la República Dominicana; destaca también el seguimiento a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por medio de la comisión de seguimiento a implementación ODS (23-16 modificado por Decreto 26-17). Otro instrumento de desarrollo es el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2022, el cual apoya objetivos de proyectos de ONGs.

Por otro lado, proponer una metodología de dirección de proyectos a una organización que se enfoca en la ejecución de proyectos de desarrollo social, implicaría una contratación adicional de recursos técnicos cuando lo amerite. Por esto, estimamos que el Código Laboral Dominicano es de suma importancia.

11.2. ASPECTOS ÉTICOS

Los Consultores *Desarrollo Triangular Consulting Group* disponen de un Código de Ética y Conducta Profesional, en donde se establecen las obligaciones de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad que deben cumplir los profesionales de gestión de proyectos, en sus relaciones con los interesados.

El PMI en su Código de Ética y Conducta Profesional considera que es importante infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión.

11.3. ASPECTOS SOCIALES

Con la entrega de esta propuesta y relacionándolo al impacto social, se pretende optimizar la gestión de proyectos de CVC. La propuesta de utilizar la metodología de Dirección de /proyectos basada en la guía del PMBOK®, regulará procesos que ayuden al equipo responsable de la ejecución de los proyectos de la organización, a eficientizar su trabajo, teniendo más precisión al contemplar la triple restricción de alcance, tiempo y costo que impacta directamente en los entregables de productos de proyectos. El debido accionar por parte de los colaboradores de cara a los proyectos, se reflejaría en el impacto social hacía los más necesitados. Por ejemplo, sensibilización y promoción de los derechos de personas con VIH; reducción del estigma y discriminación contra población con VIH; reinserción social de población con VIH.

12. FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LOS PROYECTOS

- Planificación adecuada de los proyectos.
- Ejecución de los proyectos de acuerdo con el alcance planificado.
- Ejecución de los proyectos según el tiempo planificado.
- Ejecución de los proyectos de conformidad con el costo planificado.
- Cierre de los proyectos de modo que se cumplan el alcance y la calidad esperada en los entregables.

Los factores críticos de éxito que permitirán que las funciones de la PMO en CVC se desarrollen de la manera esperada son:

- Apoyo por parte del Consejo Directivo de CVC y del Comité de Planeación y Gestión.
- Alineación de los proyectos priorizados por la PMO con los objetivos estratégicos de CVC.
- Adopción de una cultura organizacional en la que se valore la gestión de proyectos.
- Utilización de herramientas brindadas por la PMO por parte de los colaboradores.
- Disposición a cambio.
- Alineación estratégica de la PMO con las Estrategias de CVC
- Cuantificar beneficios en pro de demostrar utilidad de la PMO.
- Una estructura amigable y adaptada a la realidad de una organización sin fines.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cuanto a la gestión del proyecto, la comunicación es de suma importancia. Todo debe comunicarse al instante, así como documentarse para posteriormente generar lecciones aprendidas que luego puedan ser analizadas para así proponer soluciones y fortalecer las capacidades en gestión de proyectos. La comunicación, repetimos, es de suma importancia.

La asignación de tareas es otro elemento fundamental en la ejecución de un proyecto. Como lección aprendida se tiene que no se debe asignar una fecha límite de entrega de la tarea muy cercana a la fecha de entrega del avance del proyecto al asesor, pues en más de una ocasión afectaba la restricción del tiempo (ocasionando retrasos); la asignación no solamente debe hacerse al inicio de la semana, debe ponerse como fecha límite de entrega al menos dos días antes de la entrega del avance del proyecto al asesor.

En cuanto a la gestión del producto, en base a los hallazgos de la investigación se concluye en que ciertamente CVC necesita una PMO. Las debilidades evidenciadas en la falta de cumplimiento de las restricciones de Alcance, Costo y Tiempo de un proyecto, (cerca de la mitad de los proyectos que estaban en ejecución en el 2019 no terminaron en la fecha establecida, un 25% no cumplió con el alcance y otro 25% no presentó una correcta gestión de los costos), ligadas con la creciente exigencia por parte de las Agencias u Organismos de Cooperación Internacional para el Desarrollo en cuanto a la formulación de proyectos, son algunos de los aspectos esenciales que justifican el diseño e implementación de una PMO de en CVC.

A parte de esto, CVC no cuenta con una cultura estandarizada de gestión de proyectos ni con una estructura jerárquica ni funcional de un equipo de gestión de proyectos, por lo que la implementación de esta cultura por medio de un compendio de políticas y procedimientos para gestión de proyectos, de un manual de cargos y funciones que delimite los roles y funciones de un equipo de gestión de proyectos y de un programa de capacitación que les provea de las técnicas y conocimientos en gestión de proyectos, mejorará los indicadores de desempeño relacionados con el Alcance, Costo y Tiempo pautados.

Finalmente, se recomienda a toda institución pública, privada o del tercer sector, a que siempre evalúe la forma en que está ejecutando su trabajo. Los análisis de madurez evidencian debilidades que a simple vista pueden no percibirse, y, por ende, pasar años tratando de encontrar solución a un problema latente. Tener las reglas de juego (políticas) claras a la hora de formular y gestionar un proyecto, así como los conocimientos (buenas prácticas) adecuados para ello, aumenta la probabilidad de éxito de estos.

14. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

<https://www.cvccoalition.org/>. (s.f.).

(Jonhson y Scholes, 2. (s.f.).

CEPAL, p. 1. (s.f.). “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” extraído del manual de la.

Salud., S. N. (2016). Ver Proyecto de Implementación de una PMO en el. República Dominicana.

CVC., I. s. (s.f.).

Jurevicius, O. (13 Feb. 2013. Web. 10 Oct. 2014). "PEST & PESTEL Analysis." Strategic Management Insight. Strategic Management Insight,.

Proyectos., P. F. (PUCMM 2018). Propuesta del Diseño de una Metodología en Dirección de Proyectos para World Vision RD, .

Alejandro Pérez, P. P. (s.f.). Artículo publicado en el Blogs del InLAB de la UPC. (Universidad Politécnica de Catalunya). .

7.2, C. (s.f.). Estimación de los Costos . 6ta Edición de la Guía del PMBOK®.

Quito, U. P. (s.f.). Tesis Previa a la Obtención del Título de: Magister en Administración de Empresas tema: Propuesta de Reformulación del Área de Coordinación de Proyectos del Centro de Transferencia Tecnológica de la ESPE autor.

RD., P. d. (s.f.).

School, O. B. (s.f.). Estrategias para el control de impacto de los riesgos, / Estrategia ante la amenaza en; management/estrategias-ante-las-amenazas-en-project, Link: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project->.

(2005)., L. c. (s.f.).

Risaralda, P. D. (2017). Carder)Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Gerencia de Proyectos,. DIANA MARCELA PULGARÍN MARÍN1, UNIVERSIDA.

Ministerio de Economía, P. y. (2018). Formato tomado del Manual de Cargos y Perfiles de Competencias .

swz.salary.com., D. t. (s.f.). <https://swz.salary.com/salarywizard/Program-Management-Office-Director-Job-Description.aspx>. .

Principales, Q. E. ((2019).). <https://zemsaniaglobalgroup.com/que-es-un-pmo-manager-y-cuales-son-sus-funciones-principales/> .

edición, g. d. ((2018).). Las funciones de un Director de proyectos .

Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), 6. E. (s.f.).

web, D. e. (s.f.). <https://slideplayer.es/slide/7302648/>.

RD, R. d. (s.f.).

PMD Pro, P. (s.f.). Una guía para el PMD Pro-Gestión de proyectos para profesionales del desarroll.

web:, I. d. (s.f.). <https://www.proyectum.lat/2014/06/25/monitorear-y-controlar-el-trabajo-del-proyecto/>, .

ESPE, T. T. (s.f.). Tesis Previa a la Obtención del Título de: Magister en Administración de Empresas tema: Propuesta de Reformulación del Área de Coordinación de Proyectos del Centro de . Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

Oficinas de Proyecto, E. d. (s.f.).



Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra Vicerrectoría Académica
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico, mediante su inclusión en el *repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM)*. No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de ésta.

Usted confirma que

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservará en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: MAESTRIA EJEUTIVA DE DIRECCION DE PROYECTOS

Título del Trabajo: Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Nombre (s) y Apellidos: Braulio Miguel Eduardo Gerez

Matrícula: (2018-5625)

Cédula de Identidad y Electoral: 001-1379792-2

Fecha (día, mes, año): 13 de febrero de 1981

Firma:  _____



ANEXO 5. HOJA DE DESCARGO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y
MAESTRA VICERRECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico, mediante su inclusión en el *repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM)*. No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de ésta.

Usted confirma que

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.



Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservará en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: MAESTRÍA EJECUTIVA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Título del Trabajo: Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Nombre (s) y Apellidos: Manuel Amorís Ramiro Matos Maluf

Matrícula: 2018-6821

Cédula de Identidad y Electoral: 402-2237814-9

Fecha (día, mes, año): 03 de abril 2020

Firma 



ANEXO 5. HOJA DE DESCARGO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y
MAESTRA VICERRECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico, mediante su inclusión en el *repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM)*. No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de ésta.

Usted confirma que

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.



Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservará en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: MAESTRÍA EJECUTIVA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Título del Trabajo: Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)

Nombre (s) y Apellidos: Elias Ramos

Matrícula: 2018-5633

Cédula de Identidad y Electoral: 008-0026054-9

Fecha (día, mes, año): 03 de abril 2020

Firma _____