

**Estandarización de la Metodología para la Identificación y Formulación,
Estructuración y Seguimiento de Proyectos con base al PMI y alineada con la
razón de ser de Creame Incubadora de Empresas**

Autores

Tania Lucía Sepúlveda Mora
Gerardo de Jesús Upegui Londoño

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Educación Virtual y Distancia
Especialización en Gerencia de Proyectos

Sede Bello - Antioquia

2015

Estandarización de la Metodología para la Identificación y Formulación, ii
Estructuración y Seguimiento de Proyectos con base al PMI y alineada con la
razón de ser de Creame Incubadora de Empresas

Monografía para optar el título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Edilma Rentería

Autores
Tania Lucía Sepúlveda Mora
Gerardo de Jesús Upegui Londoño

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Educación Virtual y Distancia
Especialización en Gerencia de Proyectos
Sede Bello - Antioquia

2015

Copyright © 2015 por Tania Lucía Sepúlveda Mora & Gerardo de Jesús Upegui Londoño.iii
Todos los derechos reservados.

Dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias quienes siempre nos han motivado y apoyado a alcanzar todos nuestros logros tanto profesionales, como académicos. Sin su paciencia y soporte constante e incondicional, no hubiese sido posible la culminación de este nuevo proyecto académico en nuestras vidas.

Tania Lucía Sepúlveda Mora & Gerardo de Jesús Upegui Londoño

Agradecimientos

v

Nuestros inmensos agradecimientos primero que todo a Dios por permitirnos estudiar esta especialización, pues sin Él no habiéramos podido vencer algunos obstáculos presentados durante el camino.

En segunda instancia, agradecemos a Creame Incubadora de Empresas, por servir como unidad de análisis para este proyecto investigativo. Y a sus empleados por brindarnos la ayuda y apoyo requerido en la investigación.

Y en tercer lugar, queremos agradecer a nuestra asesora de grado por toda su paciencia y dedicación en la revisión ardua de este trabajo de investigación. Realmente su experiencia y conocimientos fueron clave para orientarnos en el desarrollo de esta investigación.

Tabla de Contenidos

vi

Introducción	1
Capítulo I Presentación de la Empresa	4
1.1. Breve reseña histórica de la empresa	4
1.2. Misión	6
1.3. Visión	6
1.4. Valores o Principios Corporativos	6
1.5. Portafolio de Servicios	7
1.6. Área Problemática	7
Capítulo II Planteamiento del Problema	8
2.1. Descripción del Problema	8
2.2. Formulación del Problema	9
Capítulo III Objetivos	10
3.1. Objetivo General	10
3.2. Objetivos Específicos	10
Capítulo IV Justificación	11
Capítulo V Marco Teórico	13
5.1. Historia de la Administración de Proyectos	13
5.1.1. Aportes de Frederick Taylor, Henry Gantt y Henry Fayol	15
5.1.2. Creación de los Métodos CPM y PERT	19
5.2. Acerca del PMI	23
5.3. Definiciones básicas de Proyectos	24
5.3.1. Proyecto	24
5.3.2. Características de un Proyecto	25
5.3.3. Ciclo De Vida Del Proyecto	26
5.3.4. Estructura del ciclo de vida del proyecto en la etapa de gestión	27
5.4. Dirección De Proyectos	28
5.4.1. Procesos De La Dirección De Proyectos	31
5.4.2. Áreas de conocimiento	33
5.5. Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	34
5.6. Identificación y formulación, estructuración y seguimiento para Creame	36
Capítulo VI Diseño Metodológico	37
6.1. Enfoque	37
6.2. Tipo de estudio	37
6.3. Método de estudio	38
6.4. Población y Muestra	38
6.4.1. Población	38
6.4.2. Muestra	39
6.5. Categorías de análisis	40
6.5.1. Identificación y Formulación	40
6.5.2. Estructuración	41
6.5.3. Seguimiento	42
6.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información	42
6.6.1. Técnicas	42
6.6.2. Instrumentos	43

Capítulo VII Sistematización y Análisis de la Información	46
Capítulo VIII Resultados: Estandarización de la Metodología para la Identificación y Formulación, Estructuración y Seguimiento de Proyectos con base al PMI y alineada con la razón de ser de Creame Incubadora de Empresas.....	50
8.1. Identificación y Formulación.....	50
8.2. Estructuración	51
8.2.1. Procesos de Iniciación.....	51
8.2.2. Procesos de Planificación	54
8.3. Seguimiento y Control	70
8.3.1. Gestión de la Integración del Proyecto	71
8.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto	74
8.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto.....	76
8.3.4. Gestión de los Costos del Proyecto.....	77
8.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto.....	77
8.3.6. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto.....	77
8.3.7. Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	78
8.3.8. Gestión de los Interesados del Proyecto	78
Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones.....	80
Lista de referencias	82
Apéndice	84

Lista de Anexos

viii

Anexo 1- Desarrollo de las Entrevistas – Cuestionario y Respuestas 45

Figura 1- Diagrama de Gantt	16
Figura 2 – Diagrama de Gantt con vínculo de tareas.....	17
Figura 3 – Diagrama de Gantt en Microsoft Project.....	18
Figura 4 – Método CPM	20
Figura 5 – Diagrama PERT.....	22
Figura 6 – Diagrama de PERT en Microsoft Project.....	23
Figura 7. Niveles típicos de costo y de personal durante el ciclo de vida del proyecto	28
Figura 8 – Correspondencia entre Grupo de procesos y Áreas de Conocimientos de la Dirección de Proyectos	29
Figura 9 - Grupos de Procesos interactúan en una Fase o Proyecto	32
Figura 10 – Modelo de Acta de Constitución	52
Figura 11 – Matriz Registro de los Interesados	53
Figura 12 – Formato de Requisitos.....	55
Figura 13 – Enunciado del Alcance del Proyecto.....	56
Figura 14 – Cronograma	59
Figura 15 – Plan de Calidad.....	60
Figura 16 – Matriz RACI.....	63
Figura 17 – Análisis de la Matriz RACI.....	65
Figura 18 – Reglas Generales de la Comunicación	68
Figura 19 - Matriz de Compromiso de los Interesados.....	70
Figura 20 – Requerimientos de Cambio	71
Figura 21 - Control de Cambios.....	73
Figura 22 – Validación del Alcance.....	75

Introducción

Emprendimiento, Innovación y Proyectos son tres palabras claves que forman parte del lenguaje que se habla en la ciudad. Es por eso, que continuamente vemos cómo surgen ideas e iniciativas – cada vez con más grado de innovación – sedientas de apoyo, no solo económico sino, también profesional para hacer de ellas grandes empresas que aporten a la construcción de ciudad que todos queremos.

Ante este ininterrumpido surgimiento de ideas y emprendimientos, crece paralelamente el interés de los diferentes actores de la sociedad (tanto Públicos como privados) por respaldar este tipo de oportunidades de desarrollo empresarial; por lo que se hace necesario la existencia de entidades que intermedien de tal manera, que enfoquen correctamente los esfuerzos tanto humanos como financieros que permitan alcanzar los mejores resultados en esos emprendimientos que en un futuro impactaran la dinámica comercial, la cultura y la calidad de vida de la población.

Ahora bien, todos estos apoyos a las nuevas empresas se desarrollan enmarcados en Programas de Gobiernos o Políticas Empresariales, que para su ejecución se convierten en proyectos en diferentes sectores, comunidades y perspectivas. Es aquí donde la Gerencia adecuada, eficaz y eficiente de los proyectos, iniciando en la selección y presentación de propuestas, continuando con la planeación, ejecución, seguimiento, control y terminando con el cierre de los mismos, se convierte en el motor de las estrategias de las empresas que administran y ejecutan proyectos para el cumplimiento de cada uno de esos programas o políticas, y la continuidad de las entidades intermediarias.

Frente a esta realidad que se vive en Medellín, La Corporación CREAME Incubadora de Empresas se ha encargado por 19 años de impactar más de ciento cincuenta mil personas e instituciones, quienes se han beneficiado a través de programas y proyectos que van desde la formación en emprendimiento y consultoría en el desarrollo empresarial, hasta la

operación de complejos modelos que buscan la incorporación de las empresas en los mercados internacionales comerciales y financieros.

No obstante, siendo Creame la mejor opción para el sector público y privado en materia de Programas y Proyectos relacionados con la cultura de emprendimiento y empresarismo a nivel local, regional, nacional e internacional, la alta dirección de la organización se pregunta: ¿Existe una metodología estandarizada en la organización, que permitan la identificación y formulación, estructuración y seguimiento de los proyectos en la institución alineada con la razón de ser de la misma?

En el capítulo I, hace alusión a la historia y presentación de Creame Incubadora de Empresas, institución donde se desarrolla el presente trabajo de grado.

En el capítulo II, se abarca el problema y la dificultad de no contar con una metodología estandarizada que permita la identificación y formulación, estructuración y seguimiento de proyectos alineados con la razón de ser de Creame.

En el capítulo III, se identifican los objetivos generales y específicos de este trabajo y su respectiva justificación.

En el capítulo IV, se establece la justificación de este trabajo de grado desarrollado en Creame.

En el capítulo V, se presenta la fundamentación teórica del objeto de estudio que corresponde a la gestión de proyectos. Se describen los conceptos y terminologías relacionados a proyectos, los mismos que respaldan la propuesta resultante de este trabajo de investigación.

En el capítulo VI, se describe la metodología utilizada para levantar la información, donde se establecen la población, muestra y los instrumentos usados durante la recolección de información, procesamiento y análisis de los datos.

En el capítulo VII, se sistematiza y analizan los hallazgos de la información obtenida a través de la técnica e instrumento utilizados.

En el capítulo VIII, se describirá la metodología estandarizada para la Identificación y Formulación, Estructuración y Seguimiento de Proyectos con base al PMI y alineada con la razón de ser de Creame Incubadora de Empresas.

En los capítulos IX, se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes a las que se ha llegado después del desarrollo de este trabajo.

Capítulo I

Presentación de la Empresa

1.1. Breve reseña histórica de la empresa

CREAME es una Incubadora de Empresas, creada en 1996 por 29 instituciones del orden académico, gubernamental y empresarial.

A la fecha, son más de ciento cincuenta mil personas e instituciones beneficiadas a través de las diversas actividades desarrolladas por CREAME – Incubadora de Empresas. Estas actividades van desde programas de formación en emprendimiento y consultoría en el desarrollo empresarial, hasta la operación de complejos modelos que buscan la incorporación de las empresas en los mercados internacionales comerciales y financieros.

CREAME – Incubadora de Empresas, cuenta con reconocimiento nacional que se evidencia en la operación de programas en 80 municipios de 19 departamentos de Colombia. Igualmente, se han desarrollado proyectos en 9 países de la región con el apoyo y aval de prestigiosas organizaciones multilaterales como la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, La GTZ de Alemania, la Organización Internacional para las Migraciones, la OEA, entre otras.

También es importante resaltar la credibilidad depositada por más de cincuenta clientes institucionales que han confiado en la Incubadora la operación de programas de desarrollo empresarial y territorial. Entre ellos se encuentran: La Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, el Distrito Capital, la Gobernación de Cundinamarca, la Gobernación del Cesar, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de comercio del Aburra Sur, la Asociación Nacional de Industriales, la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional, el SENA, Colciencias, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, El Ministerio de Cultura, El Ministerio de Agricultura, Ecopetrol, El Metro de Medellín, Occidental de Colombia,

Fundación Aurelio Llano Posada, Comfama, Comfenalco, Coomeva, entre otras. Dentro de su logros más significativos, están los aportes a la sociedad en temas como la recuperación del espíritu del emprendimiento bajo la idea de que este es un activo que debe ser universal y democrático, participación en la creación de la cadena de emprendimiento del país propiciando la generación de ecosistemas de emprendimiento, ha motivado la incorporación de los conceptos de emprendimiento y empresarismo a la educación en todos sus niveles, ha impulsado los instrumentos de financiación para la nueva empresa tales como los Fondos de Capital de Riesgo, las Redes de Ángeles Inversionistas y el Crédito de Fomento Emprendedor.

CREAME – Incubadora de Empresas, fue un actor fundamental en el Impulso a la ley 1014 de fomento al emprendimiento, llevando a la creación de la nueva figura societaria, reducción de parafiscales a empresas nuevas, desmonte del IVA a las exportaciones de servicios y la regulación de los fondos de capital de riesgo. (Creame Incubadora de Empresas).

A través de la historia de Creame, se ha trabajado siempre bajo la proyección y la gerencia de proyectos, en la actualidad con los avances en las metodologías en el tema y con la visión de la empresa a nivel nacional e internacional cobra importancia la adopción de una metodología que apunte el desarrollo de los proyectos con una base de presentación que cumpla con estándares internacionales. En la actualidad el enfoque de la gestión de proyectos está orientado al control financiero, se ha venido estructurando casi de forma natural una instancia de formulación de proyectos en la cual se trabaja para presentar diferentes propuestas a los aliados y a otras entidades del orden nacional e internacional. En muchos de los proyectos es el Gerente del proyecto quien estructura la propuesta y la presenta ante el cliente, esto se da cuando ya con ese cliente se ha ejecutado un proyecto y el que se presenta es continuidad del anterior. Una vez el proyecto en desarrollo es el Gerente del proyecto quien se responsabiliza de la contratación de personal hasta la instancia de preseleccionar los profesionales que pasan a entrevista con el Jefe de Proyectos y con la Gerencia. Los aspectos administrativos del

proyecto son controlados por el Gerente del Proyecto y por la oficina de proyectos especialmente en lo relacionado con el control de la ejecución presupuestal y los pagos relacionados con el proyecto. De la calidad en el desarrollo del proyecto Creame cada ocho (8) o quince (15) días da cuenta de ello en los Comités Técnicos donde se da un informe acerca del cumplimiento de los indicadores.

1.2. Misión

Somos una incubadora de empresas, que establece conexiones y genera ambientes propicios y competitivos para la consolidación de empresas en etapa temprana. (Creame Incubadora de Empresas).

1.3. Visión

Ser la mejor opción en servicios que maximicen el valor empresarial de nuestros clientes en el menor tiempo posible. (Creame Incubadora de Empresas).

1.4. Valores o Principios Corporativos

Creame Incubadora de Empresas desarrolla sus actividades diarias bajo los siguientes valores corporativos:

- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Tensión creativa

1.5. Portafolio de Servicios

Creame Incubadora de Empresas cuenta con un modelo de incubación y aceleración propio, al igual que un Centro Integral de Servicios Empresariales como plataforma de operación para sus clientes.

Creame Incubadora de Empresas cuenta con un modelo de incubación y aceleración propio, al igual que un Centro Integral de Servicios Empresariales como plataforma de operación para sus clientes, sus líneas de productos y servicios son:

Operadora de proyectos.

Aceleración de Empresas.

Asesoría Consultoría.

Capacitación.

1.6. Área Problemática

La base para la operación de Creame son los proyectos y el área problema escogida es precisamente esta sección, ya que el desarrollo y sostenimiento de la incubadora está, no solo en el número de proyectos que se realicen en el año, sino también en las cuantías de dichos proyectos, por lo que se hace necesario lograr una combinación eficaz y eficiente entre proyectos a realizar y su cuantía en pesos. Lo anterior ha llevado a que la organización adopte cambios necesarios pero no suficientes al interior del área de proyectos para apuntar al logro de los objetivos. Se ha incorporado personal de apoyo, se ha creado el Comité de Proyectos, y se ha buscado implementar herramientas de control como la matriz de riesgos para los nuevos proyectos, sin embargo se pueden estudiar y aplicar propuestas de estandarización como la enunciada en este trabajo sobre identificación y formulación, estructuración y seguimiento de proyectos, logrando así optimizar los recursos obteniendo mejores resultados.

Capítulo II

Planteamiento del Problema

2.1. Descripción del Problema

Actualmente, las empresas enfrentan el reto de desarrollar e implementar proyectos encaminados al cumplimiento del plan estratégico y de los objetivos organizacionales. Hoy en día, Creame cuenta con un área de gestión de proyectos, la cual se encarga de realizar la búsqueda, identificación y desarrollo de propuestas basados en la perspectiva profesional de su equipo de trabajo, el cual aporta de manera individual su experiencia en la formulación de proyectos. Sin embargo, la forma de trabajo se ha dado más de forma natural, pero no concebida sistémicamente. No se ha estandarizado una metodología para la identificación de ofertas de proyectos en el ámbito regional, nacional e internacional, la formulación de los mismos, la estructuración y el seguimiento de dichos proyectos que permita tener herramientas que optimicen la formulación y desarrollo de las propuestas.

Los costos de oportunidad de no tener una metodología estandarizada son:

- Dificultad para la búsqueda y consecución de nuevos proyectos.
- La falta de organización al no existir una metodología estandarizada hace que el desempeño del recurso humano se vea afectado, lo que incrementa la presión laboral.
- Se pueden presentar obstáculos para la entrega oportuna de los productos en las diferentes etapas requeridas en la presentación de un proyecto.
- La calidad en la estructuración de los proyectos se vería en riesgo debido a la falta de parámetros estándares a seguir.

- Inconvenientes para alcanzar la MEGA de la institución ya que la escasez de oferta de proyectos impacta directamente a los ingresos de Creame.

Por consiguiente, se hace necesario con este trabajo investigativo resolver todos estos inconvenientes que se presentan dentro de Creame a raíz de la estandarización de la metodología que identifique y formule, estructure y haga seguimiento de los proyectos que estén alienados con la razón de ser de la Incubadora. En el siguiente apartado, se formula el problema a resolver.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo estandarizar una metodología para la identificación, formulación, estructuración y seguimiento de proyectos de Creame Incubadora de Empresas, con base al PMI y alineada con la razón de ser de la misma?

Capítulo III

Objetivos

3.1. Objetivo General

Estandarizar una metodología para la identificación, formulación, estructuración y seguimiento de proyectos de Creame Incubadora de Empresas, con base al PMI y alineada con la razón de ser de la misma.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir el estado actual de la operación del área de proyectos de Creame Incubadora de Empresas en las etapas de identificación, estructuración y seguimiento de proyectos.
- Establecer criterios de búsqueda que conlleven al análisis, identificación y determinación de las convocatorias, proyectos técnicos y proyectos empresariales a los que puede aplicar Creame Incubadoras de Empresas.
- Diseñar un procedimiento en el que se integre el registro de la información con el análisis de la misma de un determinado proyecto en Creame Incubadoras de empresas
- Definir herramientas que permitan el seguimiento a los proyectos de Creame Incubadoras de empresas, en cada una de sus fases.

Capítulo IV

Justificación

Creame es una organización que en la medida de su crecimiento, ha ido adaptando su estructura a las necesidades del entorno, siendo líder en la red de emprendimiento y empresarismo local, regional y nacional.

Durante su trayectoria, Creame ha venido generando confianza entre sus aliados y clientes a través del creciente desarrollo que la experiencia de sus profesionales le han aportado a su área de proyectos, una de las más importantes dada la responsabilidad de entregar propuestas ganadoras que mantengan la operatividad de la empresa a través de la ejecución de proyectos de forma permanente.

Es así como se visualiza la oportunidad de estandarizar la metodología para la identificación y formulación, estructuración y seguimiento que aporte a la organización del trabajo en proyectos que estén a nivel de las exigencias de los clientes en ámbito nacional e internacional y a su vez de la proyección que requiere un departamento de proyectos de una empresa como Creame, dirigente en emprendimiento a nivel nacional y con la mira de convertirse en protagonista a nivel internacional.

Por tal motivo, la estandarización de dicha metodología busca:

- Establecer unos criterios de búsqueda e identificación de proyectos.
- Definir unos estándares para el trámite de oportunidades de proyectos mejorándose las condiciones de operación originando un mejor ambiente laboral.
- Presentación oportuna de los productos en las diferentes etapas requeridas durante el proceso.

- Aseguramiento de la calidad aplicada a la gestión de proyectos minimizando riesgos en costos, tiempo y la formulación de los proyectos.
- Contribución a logro de la MEGA de la institución.
- Acrecentar aún más el Good Will que Creame ha tenido entre sus clientes y aliados.

Capítulo V

Marco Teórico

5.1. Historia de la Administración de Proyectos

“La Pirámide de Giza en Egipto, el Coliseo Romano y el Ferrocarril Transcontinental, son grandes proyectos históricos de los últimos cuatro milenios” (Kozak - Holland, 2011). Estos proyectos son la prueba de que los principios básicos de la administración de proyectos han existido durante miles de años. Si bien los resultados de estos proyectos eran impresionantes, se puede evidenciar que se requirió un alto costo y miles de trabajadores para terminarlos.

La era moderna en gerencia de proyectos inicio a principios del siglo pasado gracias a Henry L Gantt, quien en 1917 desarrolló una representación gráfica del tiempo basada en barras, útil para controlar el trabajo y registrar el avance de tareas.

En los años 50, el tamaño y complejidad de los proyectos fundamentalmente en los sectores de armamento y naval que producían enormes desfases de presupuesto y plazo de entrega, forzaron al desarrollo de dos herramientas de control: por un lado el Departamento Naval de los Estados Unidos en 1958 desarrollo el PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas). Y por otro lado la Dupont Corporation, el CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica). Ambos instrumentos permitían programar, planificar y controlar grandes proyectos. Diez (10) años más tarde estos métodos fueron completados con introducción al GERT método que utilizaba la simulación por computador.

En los años 60 surgen los conceptos de: Ciclo de Vida del Proyecto, Estructura Desagregada del Proyecto y Estructura Desagregada del Trabajo, las técnicas que se estaban utilizando para gestionar obras de edificación o construcción en general,

proyectos de carácter único, se empezaron a utilizar en las fábricas con elementos no constructivos o producidos en serie, proyectos de carácter continuo. Ese hecho permitió un mayor desarrollo en las técnicas de gestión.

A partir de 1960 y sobretodo en la década de los 70, en el seno de las industrias de proceso, de construcción y sobre todo en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, y en especial en los sectores aeroespaciales, fue donde empezó a desarrollarse el concepto de la gestión, aunque rápidamente, se extendió a otras organizaciones oficiales tales como el World Bank o la Canadian International Development Agency, englobando el conjunto de técnicas utilizadas con el nombre de “Gestión de Proyectos”. Las primeras formulaciones consistían en un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas útiles para conseguir mayores rendimientos en el cumplimiento de determinados objetivos.

En especial se distinguía el análisis inicial costo beneficio durante las primeras fases del proyecto cuando se estudiaba el alcance socio económico. Esta visión fue superada cuando en el año de 1969 se funda en Philadelphia Pennsylvania el Project Management Institute - PMI, con el fin de satisfacer las necesidades de los Gerentes de Proyectos alrededor del mundo. Los profesionales del PMI cubren las mayores industrias, incluyendo aeroespacial, automotriz, administración de empresas, construcción, ingeniería, servicios financieros, tecnología informática, farmacéutica, salud y telecomunicaciones. El PMI desarrolló unos estándares para la práctica de gerencia moderna de proyectos, los cuales son revisados y actualizados periódicamente por expertos de todas las disciplinas en el mundo y cuyos lineamientos se condensan en el PMBOK Guide, que es un Standard.

Existen otros métodos de gestión de proyectos como el PRINCE – Projects In Controlled Environments, que se convirtió en un estándar en el Reino Unido para todos los proyectos de sistemas de información del gobierno, este método tuvo la reputación de ser demasiado difícil de manejar y aplicable únicamente a los grandes proyectos, lo que llevo a una revisión en 1996. De ser desarrollado originalmente para proyectos de Tecnología

de Información para reducir costos y demoras, su aplicación pasó, tras una revisión más genérica, a cualquier tipo de proyecto: Actualmente hay más de 10.000 personas certificadas en Reino Unido y se aplica a proyectos de construcción. Teniendo en cuenta las opciones disponibles en cuanto a métodos de gestión de proyectos, es decir PMI y PRINCE, se opta por utilizar el PMI dado que los lineamientos del PMI son conocidos y aplicados a nivel mundial y cuenta con más de 192.599 personas certificadas como Project Management Professional de variadas ramas del conocimiento en todo el mundo.

5.1.1. Aportes de Frederick Taylor, Henry Gantt y Henry Fayol

A finales del siglo 19 y principios del 20, Frederick Taylor (1856 – 1915) Ingeniero Mecánico y Economista Estadounidense aplicó el razonamiento científico y demostró que el trabajo puede mejorarse si se centra en sus partes fundamentales. Puso en práctica sus ideas en las tareas realizadas en las fundiciones de acero, como recoger arena con la pala, levantar y trasladar piezas. Anteriormente, la única manera de mejorar la productividad era exigir a los trabajadores más esfuerzo y más horas de trabajo.

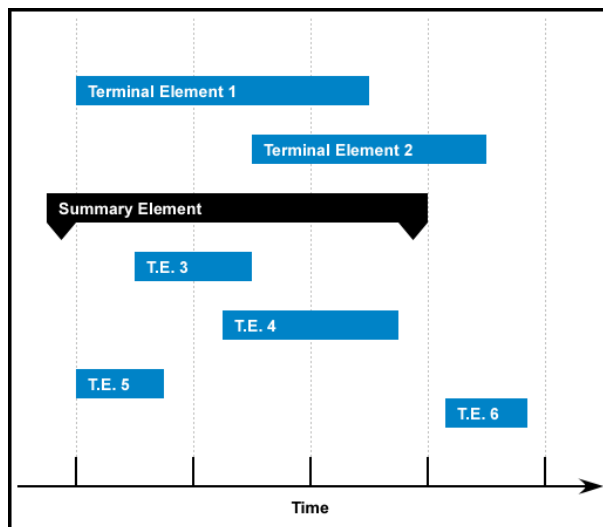
Taylor presentó el concepto de trabajar con más eficiencia en lugar de más esfuerzo y tiempo. La inscripción en la tumba de Taylor en Filadelfia avala su lugar en la historia de la administración: “El padre de la administración científica”.

El socio de Taylor, Henry Gantt (1816 – 1919), Ingeniero también estadounidense, es conocido por crear la gráfica de calendarización que lleva su propio nombre, el Diagrama de Gantt, que contiene barras de tareas y marcadores de hitos. Henry Gantt estudió n detalle el orden de las operaciones en el trabajo. La investigación de Gantt, se centró en la construcción de barcos navales durante la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918). Sus diagramas de Gantt especificaban la secuencia y duración de todas las tareas en un proceso.

Esta fue una idea radical y una innovación de importancia para todo el mundo. En 1931, se usó esta técnica en el proyecto Hoover Dam (Presa de hormigón ubicada en el curso del río Colorado, Estados Unidos). Este proyecto terminó en 1936, dos años antes de lo previsto.

El Diagrama de Gantt lleva pues utilizándose durante cerca de siete décadas y es una de las más famosas **metodologías para la gestión de proyectos**. La simplicidad de su estructura y lo manejable de su planteamiento lo configuran como la herramienta ideal tanto para quienes están iniciándose en la **Dirección de Proyectos** como para quienes ya cuentan con una nutrida **experiencia en el project management**.

Figura 1- Diagrama de Gantt



Fuente: Wikipedia

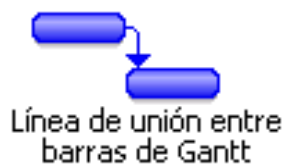
El **Diagrama de Gantt como metodología para la gestión de proyectos**, podría resumirse así:

- Se compone de dos ejes donde se recogen las tareas y actividades que componen un proyecto y se asocian a un cronograma, quedando reflejada su duración, momento de inicio y plazo de entrega previsto.

- En este eje de coordenadas también hay espacio para marcar las distintas fases que forman el proyecto y para resaltar los eventos o acontecimientos que suponen un hito reseñable para los participantes en el mismo.
- Las principales dificultades del **Diagrama de Gantt** se derivan del establecimiento de prioridades y la detección de dependencias entre actividades.
- Aporta una visión clara y realista de la situación pero requiere de actualización continua para garantizar su validez.
- Su aplicación no es recomendable para proyectos sujetos a muchos cambios, porque no les resultaría de utilidad; ni para los que se basan en un planteamiento demasiado sencillo, ya que incorporar esta metodología complicaría innecesariamente la gestión.

A inicio de los años noventa del siglo XX, Microsoft Office Project agregó por primera vez líneas de vínculo a estas barras de tareas que representan de manera más precisa las dependencias entre las tareas.

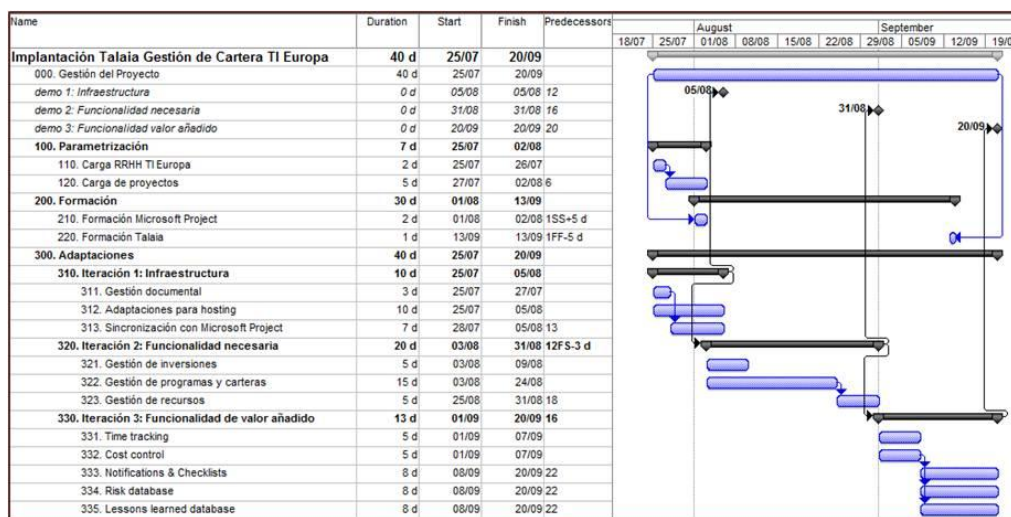
Figura 2 – Diagrama de Gantt con vínculo de tareas



Fuente: Artículo “Historia breve de la administración de proyectos” -

<https://support.office.com/>

Figura 3 – Diagrama de Gantt en Microsoft Project



Fuente: Blog Iedge.eu / IEDGE – Caso Práctico, Planificando tiempo y Alcance con Microsoft Project

Henry Fayol (Estambul, 1841 – París 1925), Ingeniero y teórico de la Administración de Empresas, es conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y la maquinaria, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debería aplicar: La división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía de mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, entre otros.

Su creación de las 6 funciones de gestión: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas, constituyen la base para el cuerpo de conocimientos

relacionados con proyectos y gestión el programa. Su escuela contemporánea a la de la administración científica, cuyo fundador fue Frederick Winslow Taylor.

Así Frederick Taylor, conocido como el Padre de la administración científica, Henry Gantt, famoso por el uso de la gráfica de Gantt como una herramienta de gestión de proyectos, y Henry Fayol, fundador de la teoría clásica de la administración, constituyen una influencia fundamental para las modernas prácticas de gestión de proyectos.

5.1.2. Creación de los Métodos CPM y PERT

“Durante la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), se perfeccionó la administración de proyectos. La fabricación y las cadenas de producción fueron optimizadas para producir materiales de guerra más rápido y mejor” (Frederick Taylor, 2004). Estos esfuerzos requirieron nuevas y mejores técnicas de la administración de proyectos.

Por su parte, la Institución de Ingenieros Civiles de Gran Bretaña en 1944, reconoció la necesidad de un acercamiento sistemático para la planificación de proyectos de trabajos públicos haciendo la siguiente declaración “A fin de realizar el trabajo eficazmente, es fundamental que el esquema de operaciones sea primero decidido por aquellos directamente responsables de la ejecución, lo que permite que el trabajo pueda ser desglosado en una serie de operaciones y determinar una secuencia ordenada para la ejecución de las mismas”.

En 1957, se crea el método CPM (Critical Path Method) o método de ruta crítica. “El uso principal dado a CPM era planificar y calcular el costo del trabajo de construcción en las plantas químicas” (Scott Berkun, 2005).

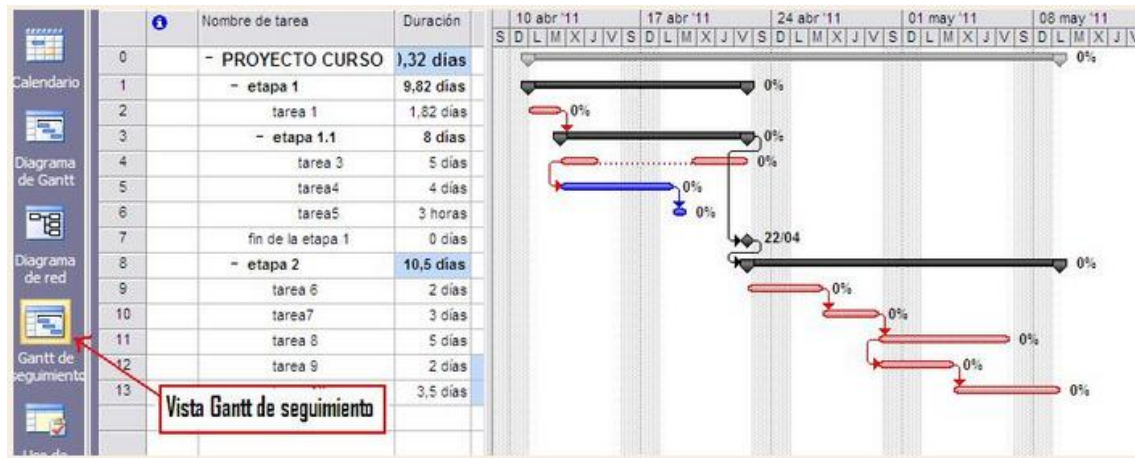
Este método fue desarrollado por una de las empresas más antiguas de la actualidad y pionera en el desarrollo de innovaciones de todo tipo, la Corporación Dupont. Dupont lo

diseñó para abordar los procesos complejos de cierre de plantas químicas para actividades de mantenimiento. La técnica fue tan exitosa que le ahorró a la corporación 1 millón de dólares en el primer año de su implementación.

CPM, el Camino de la Ruta Crítica es una técnica utilizada para predecir la duración de un proyecto al analizar la secuencia de las actividades que tienen la menos cantidad de flexibilidad en el calendario. Muestra la trayectoria óptima de un proyecto y sus actividades. Hallar este recorrido simplifica la gestión del proyecto, sin embargo, basarse sólo en esta herramienta resulta arriesgado ya que no contempla la incertidumbre. Otros aspectos que se deben conocer acerca de **CPM** son:

- Conociendo las actividades que componen el proyecto, sus prioridades y sus dependencias pueden asociarse a un plazo determinado. De esta forma, es posible establecer los recursos necesarios en cada caso y distribuir las cargas de trabajo.
- Con estos datos se puede visualizar la ruta crítica, que se calculará en función de las actividades sucesivas cuya holgura sea igual a cero.
- En su aplicación ha de tenerse en cuenta que puede existir más de una ruta crítica y que es fundamental la actualización.

Figura 4 – Método CPM



Fuente: http://www.aulaalic.es/project-2007/t_2_7.htm

En 1958, se crea el método PERT (Program Evaluation and Review Technique). PERT, es un método que permite analizar las tareas involucradas en la realización de un proyecto, especialmente el tiempo necesario para completar cada tarea e identificar el tiempo mínimo para concluir el proyecto total.

La Oficina de Proyectos Especiales de la Armada, del Departamento de Defensa de los Estados Unidos desarrolló PERT como parte del proyecto Polaris, del misil balístico móvil lanzado desde su submarino durante la Guerra Fría.

“El uso de PERT se intensificó teniendo en cuenta que el Pentágono, la NASA, y otras funciones gubernamentales en los Estados Unidos comenzaron a requerir el uso de la planificación de red en sus contratos con subcontratistas” (Joakim Lillieskold, 2002).

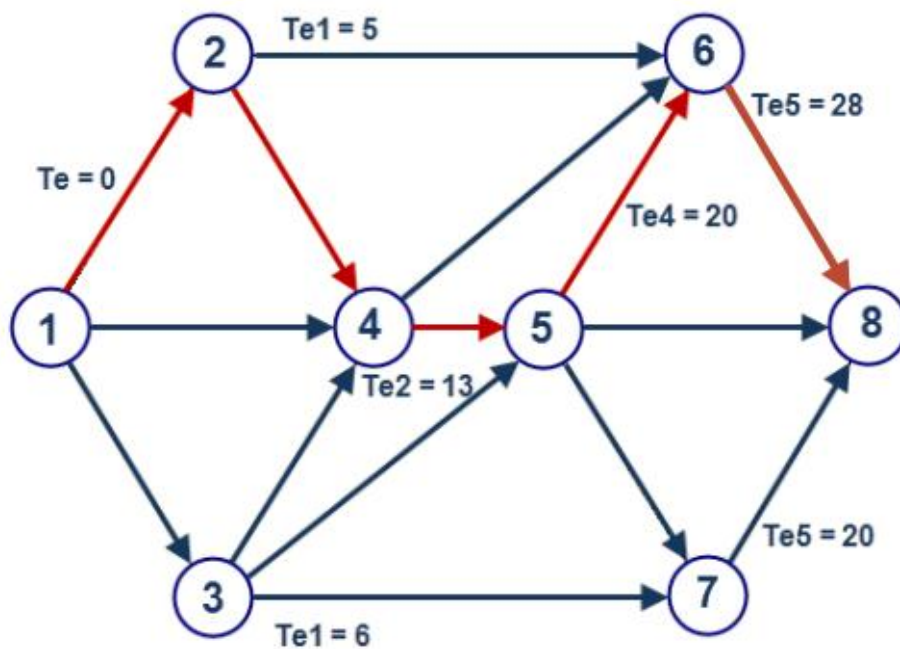
Pert es una de las **metodologías para la gestión de proyectos** más utilizadas, en especial porque suele actuar como complemento de **CPM** y del **Diagrama de Gantt**. Esta técnica consiste en:

- Determinar las actividades en que se desglosa el proyecto, sus dependencias y su duración para aplicar una función probabilística que ayude a calcular el tiempo total

de ejecución en base a una perspectiva optimista, pesimista o normal que, combinadas permiten determinar el tiempo estimado para cada actividad.

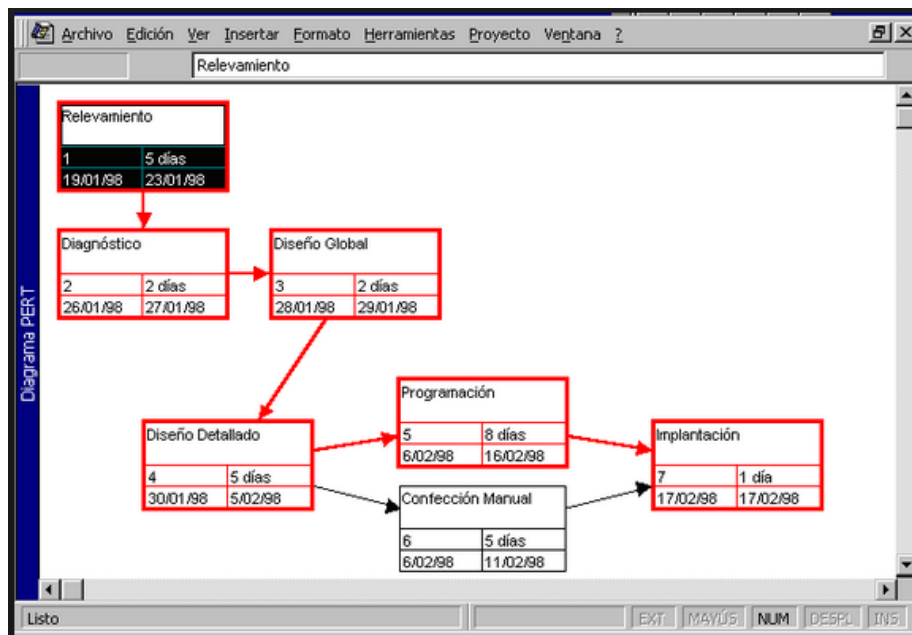
- Con los datos obtenidos se puede diseñar una malla compuesta por nodos que permite determinar la ruta crítica y su desviación estándar, así como la varianza para cada actividad.
- Esta metodología resulta muy práctica cuando el proyecto combine actividades que se ejecutan en secuencia y en paralelo.

Figura 5 – Diagrama PERT



Fuente: <http://www.adrformacion.com/cursos/primavera/leccion1/tutorial2.html>

Figura 6 – Diagrama de PERT en Microsoft Project



Fuente: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c2/c2.htm>

5.2. Acerca del PMI

El **Project Management Institute (PMI)** es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos. Desde principios de 2011, es la más grande del mundo en su rubro, dado que se encuentra integrada por más de 700.000 miembros en cerca de 170 países. La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia, en Pennsylvania (Estados Unidos).

El PMI se fundó en 1969 por 40 voluntarios. Su primer seminario se celebró en Atlanta (Estados Unidos), al cual acudieron más de ochenta personas. En la década de los 70 se realizó el primer capítulo, lo que permitió realizar fuera de Estados Unidos el primer seminario. A finales de 1970, ya casi 2000 miembros formaban parte de la organización. En la década de los 80 se realizó la primera evaluación para la certificación

como profesional en gestión de proyectos (PMP por sus siglas en inglés); además de esto, se implantó un código de ética para la profesión. A principios de los años 1990 se publicó la primera edición de la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), la cual se convirtió en un pilar básico para la gestión y dirección de proyectos. Ya en el año 2000, el PMI estaba integrado por más de 40.000 personas en calidad de miembros activos, 10.000 PMP certificados y casi 300.000 copias vendidas del PMBOK.

La **Guía del PMBOK**, desarrollada por el Project Management Institute, contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas. Actualmente en su quinta edición, es el único estándar ANSI para la gestión de proyectos. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionados con el PMBOK.

Los principales objetivos del PMI son:

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación

5.3. Definiciones básicas de Proyectos

5.3.1. Proyecto

El término proyecto proviene del latín *proiectu* y podría definirse como una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas y coordinadas

con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, tiempo y calidades determinadas.

Debido a que este proyecto de investigación está basado en la guía metodología del Project Management Institute- PMI para la estandarización de la gestión de los proyectos, se toma como referencia la definición de proyecto que encontramos en el Project_Management_Body_of_Knowledge - PMBOK, (2013): “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (PMI, 2013, 5ta Edición).

5.3.2. Características de un Proyecto

➤ Temporal

La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.”. (PMI, 2013, 5ta Edición).

➤ **Productos, servicios o resultados únicos**

Un proyecto crea productos o entregables únicos. Productos o entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- La capacidad de prestar un servicio como por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- Un resultado único como por ejemplo salidas o documentos. Un ejemplo más concreto sería el de un proyecto de investigación en que se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiara a la sociedad. La singularidad es una característica importante de los entregables de un proyecto.

➤ **Elaboración gradual**

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompañan a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir avanzando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo de un proyecto, este se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un completo entendimiento de los objetivos y alcance. La elaboración gradual no debe confundirse con la modificación del alcance.

5.3.3. Ciclo De Vida Del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización. Cada proyecto tiene un inicio y un final definido, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos varían ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. (PMI, 2013, 5ta Edición) .

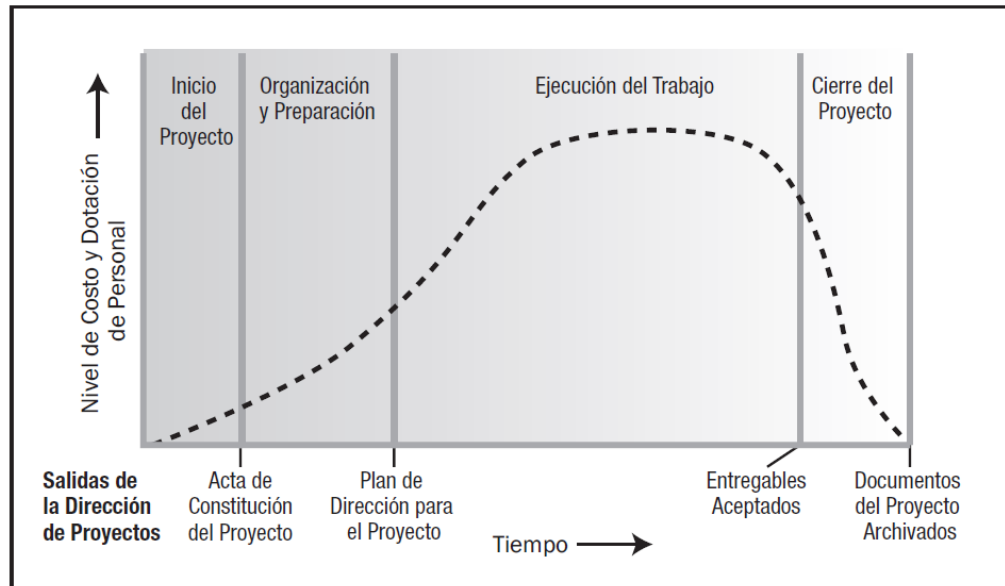
5.3.4. Estructura del ciclo de vida del proyecto en la etapa de gestión

Los proyectos varían de acuerdo a su tamaño y complejidad, sin importar cuán pequeños o grandes o cuán sencillos o complejos, todos se configuran dentro de la siguiente estructura:

- ✓ Inicio.
- ✓ Planeación
- ✓ Ejecución
- ✓ Seguimiento y control
- ✓ Cierre

En la siguiente ilustración se pueden identificar los patrones típicos del comportamiento de los niveles de costo y dotación de personal a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta gráfica presenta una perspectiva general del comportamiento del proyecto convirtiéndose en una herramienta útil para los gerentes al permitir comparar los proyectos, incluso si son de naturalezas diferentes.

Figura 7. Niveles típicos de costo y de personal durante el ciclo de vida del proyecto



Fuente: PMI, 2013 5ta Edición

5.4. Dirección De Proyectos

La dirección de proyectos, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2013, 5ta Edición). La aplicación de conocimientos requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados.

El cumplimiento de los requisitos de los proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los 47 procesos de la dirección de proyectos y estos agrupados conforman los 5 grupos de procesos y las 10 áreas del conocimiento.

Los procesos para dirigir los proyectos caen en cinco grupos:

- Iniciación

- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son diez:

- Gestión de la integración
- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo
- Gestión del costo
- Gestión de la calidad
- Gestión de adquisiciones
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de riesgos
- Gestión de los interesados

Figura 8 – Correspondencia entre Grupo de procesos y Áreas de Conocimientos de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		

10. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: PMI 2013, 5ta Edición

A la gerencia por supuesto que le interesan estos temas pero la dirección de proyectos da un enfoque único formado por las metas, los recursos y el cronograma de cada proyecto. El valor de dicho enfoque se ha probado en todo el mundo por el crecimiento rápido que ha tenido la dirección de proyectos:

- Como una competencia estratégica de la organización,
- Como un tema para la capacitación y educación, y
- Como un camino para el desarrollo profesional y de carrera.

5.4.1. Procesos De La Dirección De Proyectos

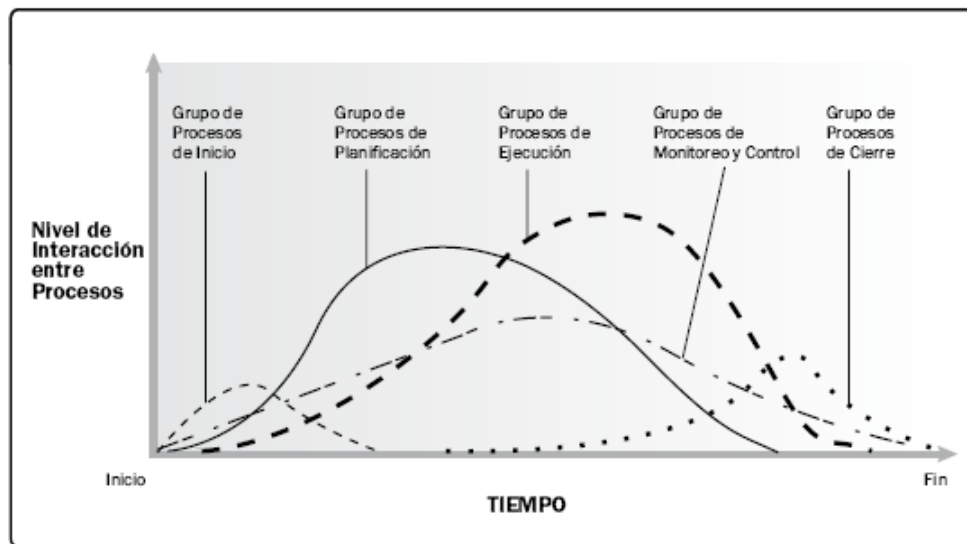
Estos se agrupan en cinco categorías conocidas como grupos de procesos de la dirección de proyectos (PMI, 2013, 5ta Edición):

- ✓ **Grupo del proceso de iniciación:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- ✓ **Grupo del proceso de planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- ✓ **Grupo del proceso de ejecución:** Aquellos procesos realizados para complementar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- ✓ **Grupo del proceso de seguimiento y control:** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- ✓ **Grupo del proceso de cierre:** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los grupos de procesos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen, no son eventos diferenciados o únicos, son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto.

En la ilustración a continuación se muestra cómo interactúan los grupos de procesos y el nivel de superposición en las distintas etapas.

Figura 9 - Grupos de Procesos interactúan en una Fase o Proyecto



Fuente: PMI 2013, 5ta Edición

5.4.2. Áreas de conocimiento

- ✓ **Gestión de la integración:** Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades.
- ✓ **Gestión del alcance:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- ✓ **Gestión del tiempo:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- ✓ **Gestión de los costos:** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- ✓ **Gestión de la calidad:** Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- ✓ **Gestión de los recursos humanos:** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- ✓ **Gestión de las comunicaciones:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- ✓ **Gestión de los riesgos:** Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- ✓ **Gestión de las adquisiciones:** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.
- ✓ **Gestión de los interesados:** Incluye los procesos para identificar las personas, grupos u organizaciones que impactan o son impactados con el desarrollo del proyecto.

5.5. Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una

PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- 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.
- Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos (p.ej., cuadro de mando integral).

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

5.6. Identificación y formulación, estructuración y seguimiento para Creame

Creame Incubadora de Empresas presenta como uno de sus líneas de negocio más importantes la operación de proyectos, tanto de carácter público como privado, lo que obliga a ejecutar actividades intensas de identificación de proyectos que estén acordes a las condiciones, habilidades, conocimiento y experiencia de la empresa, lo que resalta la importancia de esta misión de identificar los posibles proyectos a operar, ya que sin ello no sería posible el sostenimiento y desarrollo de la organización.

Habiendo identificado los posibles proyectos a operar, es de vital importancia que todos los requisitos de los clientes sean estudiados e interpretados de forma asertiva para estructurar las propuestas de proyectos con una alta probabilidad de aprobación por los instancias internas como los comités de proyectos y el comité de dirección y seguimiento, todo antes de llevar la propuesta al cliente o a una licitación. Es por ello que cobra una gran importancia una buena estructuración de los proyectos, ya que acá radica que las variables sean analizadas de tal forma que se conozcan los posibles resultados minimizando el grado de incertidumbre que pueden tener factores como el social y especialmente el económico, que es el que a la postre gobierna en la cualificación de fracaso o éxito del desarrollo del proyecto, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos previstos en los contratos.

Una vez cumplidas las etapas de identificación, formulación y estructuración, la aplicación en todo el sentido de la palabra “seguimiento planificado” es para Creame Incubadora de Empresas el arma fundamental para asegurar la calidad y el cumplimiento de las diferentes etapas de los proyectos, de sus objetivo y de la ejecución presupuestal, sin ellos no sería posible tener en los tiempos estipulados los entregables de cada proyecto y no se podrían generar los cobros a los respectivos clientes.

Capítulo VI

Diseño Metodológico

6.1. Enfoque

Los enfoques de investigación suele dividirse en cuantitativo y en cualitativo. Para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo, conocido también como no tradicional.

El enfoque cualitativo, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y dinámica. (Bernal, 2010).

Es por eso que con base a este enfoque, esta investigación pretende entender la dinámica actual de la gerencia de proyectos en Creame Incubadora de Empresas y los procesos que se siguen a partir de la búsqueda e identificación de convocatorias pasando por cada una de las etapas de un proyecto y hasta el seguimiento de los mismos.

6.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio escogido para esta investigación, es el descriptivo.

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra *describir* como el acto de

representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (Bernal, 2010).

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. Para lograr esto, en este trabajo investigativo, el cual consistió en describir la forma de operar por el Área de Proyectos de Creame, la recolección de información se apoyó con la técnica interactiva de entrevistas, a fin de comprender desde el enfoque cualitativo los elementos y variables que componen el proceso.

6.3. Método de estudio

El método de estudio de caso utilizado en este trabajo investigativo, es el “*método del caso*”.

El objetivo de los estudios de caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias.

El caso o unidad de análisis en este trabajo investigativo es Creame Incubadora de Empresas y su área de proyectos.

6.4. Población y Muestra

6.4.1. Población

Creame será la Unidad de Análisis, donde está ubicada el área problemática objeto de este trabajo.

Creame Incubadora de Empresas está ubicada en la Carrera 46 #56 – 11 Piso 12, Edificio Tecnoparque. Medellín, Antioquia.

6.4.2. Muestra

Para la muestra se escogió para entrevistar al siguiente personal que conforman el Área de Proyectos:

- a. **Coordinadora del Área de Proyectos:** Es Ingeniera Agrícola con especialización Agroambiental, tienen experiencia de siete (7) años en Gestión de Proyectos en la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, en Creame son trece (13) años de recorrido por cargos de Gestora Empresarial, Coordinadora de Proyectos y ahora como Coordinadora del Área de Proyectos.
- b. **3 Auxiliares,** quienes son las encargadas de seguimiento de proyectos:
 - **Auxiliar 1:** Administradora de Empresa y Tecnóloga en Mercadeo con seis (6) años de experiencia. Es responsable de la identificación y búsqueda de proyectos, así como de la formulación de los mismos. Tiene año y medio de experiencia en este cargo.
 - **Auxiliar 2:** Ingeniera Financiera con tres (3) años de experiencia. En el área de proyectos es la encargada de la legalización de los mismos y la facturación a proveedores. Cuenta con un año y medio (1,5) de experiencia en este cargo.

- **Auxiliar 3:** Contadora Pública con especialización en Revisoría Fiscal con diez (10) años de experiencia. El cargo que desempeña es el de dar soporte en la parte contable de los proyectos. Lleva año y medio (1,5) desempeñando este cargo.

6.5. Categorías de análisis

6.5.1. Identificación y Formulación

Consiste en buscar por diferentes medios los proyectos que obedecen a la razón de ser de Creame Incubadora de Empresas para someterlos a una evaluación inicial y establecer si son susceptibles de aplicarles el proceso de formulación. Luego se tienen en cuenta todos los términos de referencia para la construcción una propuesta que contemple todos los factores y variables que inciden positiva y negativamente en la planeación, dirección, ejecución y control el desarrollo del proyecto para elaborar la propuesta final que se llevará al cliente. Dentro de esta categoría de Identificación y Formulación encontramos las siguientes subcategorías:

Búsqueda de convocatorias y ofertas de proyectos: a través de medios impresos, radiales y audiovisuales y por información de aliados se obtiene la información de posibles proyectos a los que se pueden presentar propuestas por parte de Creame Incubadora de Empresas, la cual es dirigida al área de proyectos para su utilización.

Clasificación de los tipos de proyectos: una vez detectados los proyectos y escogidos para ser ingresados al proceso de formulación, se clasifican de acuerdo a su carácter de público, privado o mixto, con el fin de establecer en el Comité el responsable de su formulación.

Definición del tipo de metodología bajo la cual se formulan los proyectos: la mayoría de las ocasiones es cliente quien impone las condiciones a través de los términos de

referencias sobre cual metodología utilizar para la presentación del proyecto, en otros casos se elige la metodología según la experticia del Comité de Proyectos o de los líderes del área de proyectos.

Comités de Formulación para la distribución de los proyectos a las diferentes gerencias y áreas: en Comité de Formulación se estudian los términos de referencia de los proyectos y se asigna el responsable de la formulación.

Formulación del proyecto: de acuerdo a las exigencias del cliente o a lo definido en el Comité de Formulación de Proyectos de Creame Incubadora de Empresas, se procede a la formulación del proyecto por parte de las gerencias o del área de proyectos.

Presentación de la formulación de un proyecto a instancias de aprobación: una vez formulado el proyecto internamente en Creame se somete al examen del Comité de Proyectos, en el cual se establecen los cambios a aplicar antes de llevarlo a la aprobación por parte de la Dirección. Se recopilan los documentos legales a presentarse junto con la propuesta y se presenta al cliente.

6.5.2. Estructuración

La Estructuración es la segunda categoría y en ella se da inicio a los proyectos y la planeación de los mismos. En esta categoría se encuentran las siguientes subcategorías:

Firma de acta de inicio y consecución de documentos legales: Toda vez que se apruebe un proyecto, se procede a firmar un acta de inicio por parte del cliente y Creame Incubadora de empresa. Luego se generan las pólizas de cumplimiento respectivas.

Planeación del proyecto: Después de firmado el acta de constitución y generado las pólizas correspondientes, se procede a desarrollar las diferentes etapas del proyecto con el fin de cumplir a cabalidad con las exigencias del cliente.

6.5.3. Seguimiento

En esta categoría de seguimiento se realiza el monitoreo del proyecto desde la firma del Acta de Inicio hasta el cierre, sin dejar de estar atentos a posibles requerimientos del cliente o de sus auditores. Esta categoría se conforma por dos subcategorías.

Entrega de avances por parte de los coordinadores de proyecto: cada quince días se realizan Comités de Seguimiento donde se da cuenta del desarrollo del proyecto en sus diferentes aspectos y se toman decisiones conjuntamente con el cliente sobre las actividades a desarrollar y reasignación de rubros del proyecto, en caso de ser necesario.

Informes Mensuales: mensualmente y en fechas estipuladas en el cronograma del proyecto se entregan Informes Técnicos del Avance del Proyecto donde se registran en detalle las actividades realizadas, los logros obtenidos y los valores agregados. Dicho informe va acompañado de los análisis que requiere el cliente, de las evidencias y de la ejecución presupuestal.

6.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información

6.6.1. Técnicas

Para este trabajo se utilizó la técnica de la entrevista.

La entrevista es un proceso de comunicación realizado mínimo entre dos personas en el cual el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa a través de la formulación de preguntas que pueden ser estructuradas alrededor de un tema específico para lograr unos objetivos previamente establecidos.

En esta investigación se establecieron preguntas encaminadas a conocer el cómo se identifican, formulan, estructuran y se hace seguimiento a los proyectos en Creame, y obtener elementos de juicio y análisis de los diferentes aspectos que hoy inciden en el desempeño del área, para elaborar la propuesta final.

6.6.2. Instrumentos

La técnica de la entrevista se puede apoyar en varios instrumentos para su desarrollo dependiendo de si se hace con énfasis en la persona o en la técnica de interrogatorio.

Para el caso en estudio se utilizó un cuestionario dirigido a conocer los detalles de operación del área de proyectos de Creame Incubadora de Empresas en relación con la identificación y formulación, estructuración y seguimiento de los proyectos, apoyados con grabación de audio para posteriormente analizar las respuestas.

Objetivos de la entrevista:

- Conocer el proceso que se sigue para la identificación y formulación, estructuración y seguimiento de los proyectos.
- Identificar los problemas que tienen en el proceso de gestión de proyectos y qué pueden representar oportunidades de mejora.

- Conocer las herramientas tecnológicas que utilizan para el manejo de proyectos, y las plantillas que usan para el control.

CUESTIONARIO

A continuación se presenta el compendio de preguntas formuladas para establecer como se realiza la identificación y formulación, estructuración y el seguimiento de los proyectos en Creame.

PARA IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1. ¿Cómo se definen los proyectos en Creame y cómo se clasifican?.
2. ¿Qué herramienta se utiliza para la identificación y formulación de los proyectos?
3. ¿Qué son los motores de búsqueda para Creame?
4. ¿Qué motores de búsqueda se utilizan para identificar los proyectos?
5. ¿Cuáles son los tipos de proyectos que busca Creame?
6. ¿Quién aprueba si se hace la formulación o se elabora la propuesta?
7. ¿Qué metodología se utiliza para formular los proyectos?.
8. ¿Quiénes formulan los proyectos en Creame Incubadora de Empresas?
9. ¿Existe una matriz para la identificación de los involucrados y sus roles?
10. ¿Tienen los proyectos una EDT?
11. ¿Con respecto a la gestión del tiempo se define un cronograma con las actividades a desarrollar durante la ejecución de proyecto?
12. ¿Quién elabora los presupuestos de los proyectos y como se hace su estimación?

PARA ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO

13. ¿Cómo se planifica la gestión de la calidad y se hace seguimiento de la misma?

14. ¿Cómo se hace la consecución del recurso humano requerido para los proyectos?.
15. ¿Existe un plan de comunicaciones para los proyectos?
16. ¿Cómo se planifica la gestión de riesgos en los proyectos y como se controlan los mismos?
17. ¿Hay gestión de las adquisiciones de un proyecto y como se controlan?
18. ¿Una vez aprobados los proyectos que pasos se siguen?
19. ¿Quién define el Acta de inicio?.
20. ¿Se maneja el control integrado de cambios en los proyectos?
21. ¿Se valida constantemente el alcance del proyecto?
22. ¿Se controlan los cronogramas?
23. ¿Se controlan los costos del proyecto?
24. ¿Cómo se controla la ejecución presupuestal?
25. ¿Qué documentos se llevan de control?

Ver en el Apéndice

Anexo 1- Desarrollo de las Entrevistas – Cuestionario y Respuestas

Capítulo VII

Sistematización y Análisis de la Información

A continuación se realiza un análisis de las entrevistas realizadas a la Coordinadora del área de Proyectos y a las asistentes del área.

Para la recolección de la información se recurrió al personal del área de proyectos, se inició con la Coordinadora del área quien nos brindó un panorama general de operación de los proyectos en la empresa, luego se entrevistó a la Auxiliar de Proyectos quien se encarga de la identificación de proyectos y finalmente se entrevistaron las Auxiliares Administrativa y Contable.

En la primera parte de este análisis se abordará el tema de cómo opera en Creame la Identificación y Formulación de proyectos y luego se hará el análisis de las etapas de Iniciación y Planeación (Estructuración) y Seguimiento.

De acuerdo a las entrevistas correspondientes a la categoría de Identificación y Formulación se puede comentar lo siguiente:

En la Categoría de identificación y formulación de proyectos, Creame recurre a las fuentes de generación de propuestas tanto de entidades públicas como privadas, información que se registra en formatos preestablecidos (Charter y Brief) para llevar a instancias de decisión para determinar si se formula o no el proyecto. Hoy Creame gestiona el tema de proyectos con la participación de todo un equipo de trabajo comprometido con la gestión de proyectos y que ha venido construyendo una forma de operar los proyectos que se ajusta cada vez que se hace necesario, según las exigencias de los proyectos a los cuales desea acceder. En ese orden de ideas, se ha llegado a definir una Gerencia con dos responsables visibles en los temas de Desarrollo Región y de Desarrollo Empresarial para atender diferentes necesidades, cada cabeza visible se encarga de formular o elaborar las propuestas a presentar a los diferentes clientes, y a la vez son responsables de gerenciar varios proyectos. En ocasiones la formulación o

elaboración de propuestas se asigna a uno de los Coordinadores de Proyectos, lo que requiere de doble esfuerzo de éstos al responder por dos actividades importantes a la vez, lo que puede influir en los resultados de algunas de las actividades o de los proyectos.

La decisión de quien debe formular un proyecto o elaborar una propuesta para un cliente se toma en el Comité de Proyectos que está conformado por los Coordinadores de Proyectos, la Coordinadora el Área de Proyectos, Directora Ejecutiva, Subdirector y las dos Gerentes de Proyectos. En el contexto de este trabajo la formulación llega hasta la aprobación del proyecto por parte del cliente.

En la categoría de Estructuración (Inicio y Planeación) Creame se presentan coincidencias en algunos elementos que trabaja Creame con los establecidos en el PMI (iniciación y planeación) y también se presenta algunos elementos que propone el PMI y que el proceso de proyectos de Creame todavía no tiene, como “La Matriz de Interesados” y el Acta de Inicio, ya que de ésta última se utiliza la que define el cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente que Creame empiece a adaptar su proceso de Gestión de Proyectos a los parámetros que define el PMI con el fin de ajustar su formato a estándares internacionales para que las propuestas presentadas sean aceptadas con mayor facilidad al cumplir con normas reconocidas a nivel internacional. En los parámetros a ajustar se encuentran la Matriz de Interesados o Stakeholders que permite hacer seguimiento a las necesidades de los interesados resaltando el tiempo oportuno para cumplir con requerimientos de los mismos. Otro aspecto que ha de adaptarse tiene que ver con el Acta de Inicio, hoy se utiliza la que provee el cliente, pero es conveniente que Creame tenga su propio formato de Acta de Inicio que contemple, además de los aspectos del cliente, los de Creame.

Un aspecto de reciente aplicación en Creame es la Matriz de Riesgos que es creada por los Coordinadores y revisada mensualmente en reunión con la Coordinadora del Área de Proyectos, se sugiere adicionar el análisis cualitativo de los riesgos como lo propone el PMI.

Creame al presentar al cliente la formulación o propuesta del proyecto no tiene en cuenta un tiempo mínimo para la estructuración y planificación del proyecto, hoy esta actividad se hace inmediatamente se firma el Acta de Inicio, dando como resultado que actividades importantes como la contratación y las compras deban hacerse a la par con el tiempo de ejecución, lo que hace que el primer mes se deba intensificar trabajo para cumplir con los objetivos, apartando al Coordinador de su labor de orientar el equipo de trabajo, con la probabilidad de que se dejen de aplicar controles al trabajo realizado.

Otro aspecto que se presenta en los proyectos es su alcance, dado por entregables en determinadas fases del cronograma, situación que es tratada en los Comités Técnicos, pero sin establecer una entrega formal, sólo se da hasta la elaboración del Acta de Cierre.

Sin ser una orientación del PMI, se recomienda establecer un documento de alcances y logros y un Acta de Entrega de los mismos, para cerrar entregables en la medida que se vayan presentando y así facilitar el cierre del proyecto.

Con respecto a la Gestión del Tiempo, en la categoría de formulación o propuesta se establecen los cronogramas de trabajo con los tiempos de ejecución, aspecto que debe revisarse como se mencionaba anteriormente, para establecer quince (15) días de solo planificación de la ejecución del proyecto ya que, actualmente se planifica y ejecuta al mismo tiempo. En el proceso de planificación de la ejecución se debe validar que el cronograma establecido coherente con lo que se estipulo en la propuesta en términos de inicio del proyecto y con base a esto establecer ajustes en el cronograma y los tiempos de entrega.

En relación con la gestión del costo: en la presentación de la propuesta se define un presupuesto, el cual debe ser validado por el Coordinador para comparar frente a las actividades a realizar y conceptuar si será suficiente para la realización de las actividades.

Según lo definido por el PMI para controlar la calidad del proyecto, es importante que Creame establezca criterios de calidad en la formulación del proyecto para cada entregable, es decir definir las características que se deben cumplir para su aceptación.

Aspecto fundamental en la ejecución de los proyectos es el Recurso Humano, lo que es tenido en cuenta por Creame en el organigrama, y sus funciones estipuladas en los contratos de trabajo, sin embargo se pudiera ajustar a la luz del PMI con la construcción de una matriz estilo RAM (Raci), para definir establecer las relaciones de responsabilidad y los conductos regulares de a quien se le entrega el producto del trabajo, quien lo revisa, quien lo aprueba o a quien se consulta.

Finalmente el PMI plantea el tema de las comunicaciones, en Creame se debe plantear para cada proyecto una Matriz de Comunicaciones que contenga responsables y canales de comunicación para establecer el flujo adecuado de la información.

En la categoría de seguimiento y control Creame ha construido diferentes, herramientas, metodologías, escenarios, elementos, instancias, para realizar el control y seguimiento de los entregables y objetivos de cada proyecto. A nivel interno se realizan las Reuniones de Seguimiento entre el Coordinador del Proyecto y la Coordinadora del Área de Proyectos, donde se verifica el avance técnico vs la ejecución presupuestal y se analiza la Matriz de Riesgos. También se realizan los Comités de Proyectos donde se presenta el avance del proyecto. Ahora, con presencia del cliente se realizan los Comité Técnico donde se muestra el avance del proyecto y se ajustan aspectos de la ejecución, también se realizan los Comités Directivos donde además de revisar los avances del proyecto se analiza la ejecución presupuestal y se aprueban los cambios a nivel de presupuesto.

Capítulo VIII

Resultados: Estandarización de la Metodología para la Identificación y Formulación, Estructuración y Seguimiento de Proyectos con base al PMI y alineada con la razón de ser de Creame Incubadora de Empresas

El éxito de una organización depende en gran medida de que sus proyectos se gestionen de forma eficiente, es decir, en el tiempo previsto, dentro del costo presupuestado y entregando los resultados comprometidos; y más en una institución como lo es Creame Incubadora de Empresas donde los proyectos son su eje central.

Por lo tanto, al igual que la mayoría de empresas que en la actualidad buscan adaptar la gestión de sus proyectos a metodologías o estándares nacionales o internacionales que les facilite la gestión eficiente, efectiva y eficaz de cada uno de ellos, con este trabajo se pretende de igual manera, estandarizar la metodología que maneja Creame Incubadora de empresa para la Identificación y Formulación, Estructuración y Seguimiento de Proyectos según los lineamientos del PMI 2013, 5ta Edición. Vale aclarar que al estandarizar dicha metodología, ésta debe ir alienada con los principios de Creame promoviendo así su competitividad y el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Es pertinente especificar que como la metodología habla sobre la identificación y formulación, estructuración y seguimiento de los proyectos, y ésta debe estar alineada con los principios y dinámica de Creame Incubadora de Empresas, no utilizaremos todos los procesos y áreas de conocimiento del PMI para estandarizar dicha metodología.

8.1. Identificación y Formulación

Como propuesta de estandarización Creame debería tener en su oficina de proyectos un área exclusiva para la identificación de convocatorias y formulación de los proyectos, dejando a los Coordinadores y líderes de las Gerencias la tarea de hacer gestión comercial

para lograr nuevos clientes y fidelizar los existentes. La labor del gerente con respecto a la formulación de propuestas y proyectos deberá ser de apoyo a los formuladores de proyectos.

Para la identificación de los proyectos o convocatorias se definen los siguientes criterios:

- ✓ Pueden ser proyecto del sector público o privado.
- ✓ Que sean proyectos empresariales para cualquiera de las etapas de emprendimiento (Iniciación, estructuración, fortalecimiento y consolidación).
- ✓ Proyectos de escalamiento empresarial para el área de Aceleración INNCELER.
- ✓ Proyectos de proyección social con entidades públicas o privadas.

8.2. Estructuración

Continuando con la categoría de estructuración, se ha determinado que esta categoría se estandarizará teniendo en cuenta los procesos de iniciación y planeación del PMI 2013, 5ta Edición, 2013.

8.2.1. Procesos de Iniciación

Según el PMI 2013, 5ta Edición, 2013, el grupo de procesos de inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a

participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no hubiera sido nombrado, se selecciona el director del proyecto. Esta información se registra en el acta de constitución del proyecto y en el registro de interesados.

Entonces bien, tenemos como primer documento dentro del proceso de iniciación, el Acta de Constitución del Proyecto. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un inicio y unos límites del proyecto bien definidos, la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepte formalmente y se comprometa con el proyecto.

Normalmente en los proyectos de Creame, es el cliente quien define el Acta de Constitución del Proyecto y Creame procede a firmar y a gestionar posteriormente las pólizas correspondientes al proyecto. Sin embargo, se ha creado un formato de acta como sugerencia de Creame para sus clientes, la cual contiene los elementos que propone el PMI 2013, 5ta Edición, 2013.

Figura 10 – Modelo de Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Entidad contratante		Control del cambio: Indica los procedimientos que se usarán para realizar y documentar los cambios al acta. Se conformará un Comité Directivo que se realizara cada mes con los directivos de cada empresa y tendrá las facultades <ul style="list-style-type: none"> • Velar por los cumplimientos de los objetivos generales del Convenio • Hacer control de cambios que haya lugar tanto en recursos, tiempos y costo. 	
N.I.T. Contratante:			
Coordinador del proyecto:		Anexos: Contrato, convenio, propuesta enviada por patrocinador, términos de referencia, estudios previos, política, registro presupuestal garantía y cualquier documento adicional que se considere de importancia para el proyecto.	
Equipo de trabajo:			
Plazo de ejecución:		INTERESADOS	
Valor total del contrato:		FIRMA NOMBRE CARGO	
Aporte del cliente:			
Aporte entidad contratante:		FIRMA NOMBRE CARGO	
I.V.A Incluido			
I.V.A Excluido		FIRMA NOMBRE CARGO	
Fecha de elaboración:			
Fecha de Inicio		FIRMA NOMBRE CARGO	
Fecha de Terminación			
Objeto: <i>Transcribir de manera textual el mandato del contrato.</i>		FIRMA NOMBRE CARGO	
Alcance del proyecto: <i>Detallar cada uno de los entregables y sus criterios de aceptación.</i>			
Supuestos, Restricciones, Riesgos: <i>Brevemente identifica los supuestos relevantes, restricciones y riesgos conocidos, si de alguna forma pueden ser anticipados para tener un mejor impacto en los procesos y/o resultados del proyecto, y que decisiones o acciones son requeridas por el patrocinador o por el equipo.</i>		FIRMA NOMBRE CARGO	
Recursos: <i>Indica los recursos requeridos y/o disponibles para el proyecto. Conforme sea apropiado, indica recursos: material, personal, económico (tales como instalaciones, equipos, suministros y servicios) destinado para cada uno de los entregables.</i>			
Comunicación e informes: <i>Identifica los requerimientos de comunicación entre el patrocinador y el equipo.</i>		FIRMA NOMBRE CARGO	

Por otro lado, el propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas (PMI, 2013, 5ta Edición).

Como se pudo detectar en el análisis de la información obtenida de las entrevistas, no se realiza en Creame una matriz de los interesados donde se identifican los mismos. Por lo tanto, se propone que el director de cada proyecto, realice una matriz donde se registren los interesados de los proyectos. En ella, deberán mencionarse todas las personas naturales y/o jurídicas, grupos o áreas que de manera directa o indirecta que impactan el desarrollo del proyecto; y socializarla en los Comités Directivos para que todos conozcan quiénes son los stakeholders del proyecto.

Figura 11 – Matriz Registro de los Interesados

MATRIZ DE LOS INTERESADOS

STAKEHOLDER Nombre o identificación de la persona, área o grupo que puede impactar el proyecto	N.IT. o C.C.	OBJETO	ROL QUE DESEMPEÑA DENTRO DEL PROYECTO (Patrocinador, cliente, proveedor, etc.)	TIPO DE IMPACTO (Directo o indirecto)	IMPACTO Describir el posible impacto que ejercerá sobre el proyecto
Proyecto					
Revisó					
Aprobó					
Nombres y Apellidos					
Cargo					
Fecha					
Firma					

8.2.2. Procesos de Planificación

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. Y es esto lo que plantea el PMI, desarrollar un plan para la dirección de un proyecto que está conformado por la planificación de la gestión del alcance, del tiempo, de los costos, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de los riesgos de las adquisiciones y de los interesados.

Para efectos de esta metodología y por el modus operandi de Creame, se tienen en cuenta del PMI 2013, 5ta Edición, 2013 los siguientes puntos:

8.2.1.1. Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

Se propone dentro de la Gestión del Alcance del Proyecto, recopilar requisitos de los interesados. Este proceso consiste en determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición). Por consiguiente, se diseña el siguiente formato de requisitos, el cual tiene como entradas el acta de inicio del proyecto y la matriz de interesados presentada anteriormente. Adicionalmente, se debe realizar una reunión con los interesados del proyecto, para conocer sus requerimientos o expectativas. Estos requisitos serán parte del insumo o entrada para definir el alcance del proyecto.

Figura 12 – Formato de Requisitos

FORMATO DE REQUISITOS

NOMBRE DEL PROYECTO		
REALIZADO POR		
FECHA		
DESCRIPCION DEL PROYECTO		
LA PRIORIDAD DE UN REQUISITO SE PUEDE CALIFICAR COMO ALTA, MEDIA O BAJA.		
INTERESADO	PRIORIDAD	REQUISITOS
NOMBRE		NOMBRE
FIRMA DEL PATOCINADOR		FIRMA DIRECTOR PROYECTO
CARGO		CARGO

Por otro lado, se debe definir el Alcance del proyecto, el cual consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado mediante la especificación de cuáles de los requisitos recopilados serán incluidos y cuáles excluidos del alcance del proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

La preparación de un enunciado detallado del alcance del proyecto es fundamental para el éxito del proyecto, y se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones documentados durante el inicio del proyecto. Durante la planificación del proyecto, el alcance del proyecto se define y se describe de manera más específica conforme se va recopilando mayor información acerca del proyecto. Los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes se analizan para verificar que estén completos y se actualizan o se incorporan nuevos, según sea necesario. El proceso Definir el Alcance puede ser altamente iterativo. En el caso de proyectos de ciclo de vida iterativo, se desarrollará una visión de alto nivel para el proyecto global, pero el alcance detallado se determina para una iteración a la vez y la planificación detallada de la siguiente iteración se va realizando conforme avanza el trabajo en el alcance y los entregables actuales del proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición)

Figura 13 – Enunciado del Alcance del Proyecto

Enunciado del Alcance del Proyecto

Nombre del Proyecto:	
Preparado por:	
Fecha:	
Descripción del Proyecto:	
Justificación del Proyecto:	
OBJETIVOS DEL PROYECTO	
Objetivos de Costos	
Objetivos de la Programación	
Medidas de calidad	
Otros Objetivos	
ENTREGABLES DEL PROYECTO	
Entregable A	
Entregable B	
Entregable C	
Entregable D	
Entregable E	
Entregable F	
Exclusiones Conocidas:	

Criterio de aceptación:		
Organización Inicial del proyecto (OBS):		
Recursos:		
Gerencia del cambio:		
Supuestos, Restricciones, Riesgos:	SUPUESTOS:	
	RESTRICCIONES:	
	RIESGOS:	
Firmas:	Director del proyecto:	Iniciador y/o Patrocinador:
	Nombre: _____	Nombre: _____

8.2.1.2. Gestión del Tiempo del Proyecto

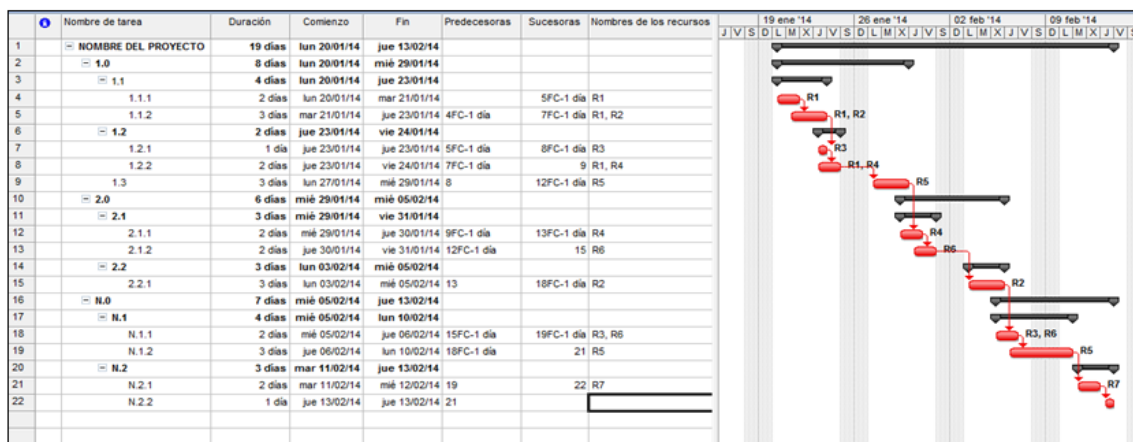
La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto, entre ellos está el de desarrollar el Cronograma (PMI, 2013, 5ta Edición).

Desarrollar el Cronograma es el proceso de analizar las secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

Para el caso de Creame, cuando se formulan los proyectos, se desarrollan a la par los cronogramas. No obstante, estos se desarrollan en Excel, lo que hace un poco obsoleto al

mismo. Por lo que se recomienda usar la herramienta Microsoft Office Project, con la cual se podrán controlar los recursos asignados a cada tarea o actividad relacionada con el proyecto y hacer cálculos de rutas críticas para optimizar tiempo y recursos.

Figura 14 – Cronograma



Aprobó:

Nombres y apellidos:

Cargo:

Fecha:

Firma: _____

Igualmente, se recomienda que dentro de los cronogramas de los proyectos, queden estipulados mínimo 15 días para la planeación total del proyecto, ya que en la práctica, una vez se firmen los proyectos, estos arrancan a ejecutarse y la planeación de hace a la par con la ejecución.

8.2.1.3. Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que

fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen PMI y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto (PMI, 2013, 5ta Edición).

Para tales efectos, y como pretende el enfoque del de ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO), donde todo proyecto cuente con un plan de gestión de la calidad, a continuación se presenta un plan de Calidad que debe ser seguido por los equipos de cada proyecto y disponer de los datos necesarios para demostrar su cumplimiento con el mismo.

Figura 15 – Plan de Calidad

Plan de Calidad

Nombre del Proyecto:
Preparado por:
Fecha de Elaboración:

Ambito del Proyecto:	
Políticas de Calidad:	

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
ENTREGABLE 1:	
ENTREGABLE 2:	
ENTREGABLE 3:	
ENTREGABLE...	
ENTREGABLE n:	

Actividades de Aseguramiento de la Calidad	Planes de Control y Responsabilidades de los Involucrados del Proyecto

Firmas:	Director del proyecto:	Iniciador y/o Patrocinador:
	Nombre: _____	Nombre: _____

8.2.1.4. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

Planificar la Gestión de los Recursos Humanos es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal. El beneficio clave de este proceso es que establece los roles y responsabilidades del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la gestión de personal, el cual incluye el cronograma para la adquisición y liberación del personal (PMI, 2013, 5ta Edición).

Dentro de la planificación de la gestión de los recursos humanos existen una herramientas y técnicas entre las cuales están los organigramas y descripciones de los puestos de trabajo. Si bien en cada uno de los proyectos de Creame, se maneja el organigrama jerárquico, donde se representan los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente, no se maneja por ejemplo, unos diagramas matriciales tales como la matriz de asignación de responsabilidades (RAM). La matriz RAM es una tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo. Este tipo de formato matricial

muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad. Esto también asegura que exista una única persona responsable de cada tarea concreta para evitar confusiones sobre quién está a cargo o tiene autoridad sobre el trabajo (PMI, 2013, 5ta Edición).

Para esta metodología, se propone que todos los proyectos, manejen la matriz RACI, la cual es un ejemplo de RAM y que en inglés significa Responsable (R - (persona responsable de ejecutar la tarea, Accountable (A - persona con responsabilidad última sobre la tarea), Consulted (C - persona a la que se consulta sobre la tarea), Informed (I - persona a la que se debe informar sobre la tarea).

Una matriz RACI es una herramienta útil cuando el equipo está constituido por recursos internos y externos, a fin de asegurar una diferenciación clara de roles y expectativas (PMI, 2013, 5ta Edición). Este es el caso de los proyectos en Creame, por lo que se creó la siguiente matriz RACI a seguir.

Figura 16 – Matriz RACI

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RAM – MODELO RACI)

Preparado por:		Fecha de Elaboración:				
POOL	Recurso 1:	Recurso 2:	Recurso 3:	Recurso 4:	Recurso 5:	Recurso 6:
ENTREGABLES						
1.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
2.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
3.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
4.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
5.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
6.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
7.	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I

R = Responsable (Encargado) A = Accountable (Responsable) C = Consulted (Consultado) I = Informed (Informado)

POOL DE RECURSOS: Cada celda de la fila puede ser un cargo, el nombre de una persona, un equipo de trabajo, un área de la organización, agentes externos a la organización ejecutante, etc.

ENTREGABLES: En esta columna pueden ir los grandes entregables del proyecto.

RACI: Indica cuatro roles o responsabilidades así:

- **R - Responsible (Encargado):** Es quien ejecuta el entregable.
- **A - Accountable (Responsable):** Es quien se encarga de aprobar el entregable. Posición con la autoridad para un Sí o un No. En última instancia se vuelve responsable por éste.
- **C - Consulted (Consultado):** Es quien está en capacidad de proveer entradas o información para ayudar en la ejecución del entregable, como por ejemplo un experto.
- **I - Informed (Informado):** Debe ser notificado de resultados de una actividad o de un entregable, como por ejemplo un directivo.

OBSERVACIONES:

- *Modo de uso: Marque con una X la o las responsabilidades asignadas al recurso. En el espacio en blanco puede colocar una breve explicación que clarifique la responsabilidad del recurso en la fase o entregable.*

En adición, se propone un análisis horizontal y vertical de la matriz, con comentarios, sugerencias y estrategias.

Figura 17 – Análisis de la Matriz RACI

ANALISIS DE LA MATRIZ RAM (MODELO RACI)
Comentarios – Sugerencias - Estrategias

Nombre del Proyecto: _____

Análisis Horizontal

ENTREGABLES	Comentarios – Sugerencias - Estrategias
1	

2	

3	

4	

5	

6	

Análisis Vertical

RECURSOS	Comentarios – Sugerencias - Estrategias
R1	

R2	

R3	

R4	

R5	

R6	

8.2.1.5. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto

El objetivo de esta área del conocimiento es describir los flujos y sistemas de información. Incluye los procesos requeridos para garantizar la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información de la idea viabilizada sean adecuadas y oportunas. Para tener en cuenta como propuesta se debería ejecutar la siguiente actividad:

Identificar las dimensiones posibles y las reglas generales de la comunicación

Identificar las instancias que generan información dentro del proyecto, los hitos importantes del mismo y las necesidades de información de todos los stakeholder y clasificar el tipo de información. Además determinar las reglas que regirán cada una de las comunicaciones del proyecto.

Para esta actividad se tendrá en cuenta las siguientes categorías:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cooperante o contratista medios de

- comunicación, beneficiarios, público).
- Formal (informes, memorandos, instrucciones, actas) e informal (correos electrónicos, conversaciones).
 - Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y horizontal (entre colegas).
 - Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales).
 - Escrita y oral.
 - Verbal y no verbal (inflexiones de voz, lenguaje corporal).
(PMI, 2013, 5ta Edición)

Y las siguientes reglas:

- Elemento: Necesidad de información identificada
- Temática: Temas generales de que trata el documento
- Frecuencia: Periodicidad con la que se generará la información
- Asistentes: De tratarse de una reunión, indicar quiénes deben asistir
- Características de la información: Determinar el tipo de documento que se genera y sus características.
- Medio de Almacenamiento: Físico o digital
- Tiempo de Almacenamiento: Cuánto tiempo debe guardarse la información
- Sistema Almacenamiento: De acuerdo con las políticas corporativas de archivo, indicar en dónde se debe almacenar la información.

- Disposición Final: Indicar el destino de la información después de cumplido el tiempo de almacenamiento.
- Norma que aplica: Si es pertinente, identificar la norma que rige el almacenamiento de la información.
- Acceso Interesados: Identificar los permisos y restricciones de acceso a la información para cada uno de los involucrados de acuerdo con lo siguiente: (T: Total; T/M: Total Modificable; P: Parcial; P/M: Parcial Modificable; L: Lectura; N: Nulo)

Todo lo anterior deberá quedar plasmado en el siguiente formato:

Figura 18 – Reglas Generales de la Comunicación

ELEMENTO <i>Necesidad de información identificada</i>	TEMÁTICA <i>Temas generales de que trata el documento</i>	FRECUENCIA <i>Periodicidad con la que se generará la información</i>	ASISTENTES <i>De tratarse de una reunión, indicar quiénes deben asistir</i>	CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN <i>Determinar el tipo de documento que se genera y sus características</i>	MEDIO DE ALMACENAMIENTO <i>Físico o digital</i>	TIEMPO DE ALMACENAMIENTO <i>Cuánto tiempo debe guardarse la información</i>	SISTEMA ALMACENAMIENTO <i>De acuerdo con las políticas corporativas de archivo, indicar en dónde se debe almacenar la información</i>	DISPOSICIÓN FINAL <i>Indicar el destino de la información después de cumplido el tiempo de almacenamiento</i>	NORMA QUE APLICA	Acceso Interesados
										T: Total T/M: Total Modificable P: Parcial P/M: Parcial Modificable L: Lectura N: Nulo

Aprobó:

Nombres y apellidos:

Cargo:

Fecha:

Firma: _____

8.2.1.6. Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

En este aspecto, Creame viene implementando desde el año la matriz de riesgos, en la cual describen cualitativa y cuantitativamente los riesgos para cada proyecto; por lo que se considera pertinente para la estandarización de la metodología, continuar con dicha matriz.

8.2.1.7. Gestión de los Interesados del Proyecto

El plan de gestión de los interesados es el proceso que busca establecer las estrategias o medios para alcanzar un nivel alto de compromiso o deseado por parte de los interesados, teniendo en cuenta sus requerimientos, necesidades y expectativas. Uno de sus insumos principales es el proceso de Identificar los interesados de la fase de Iniciación (PMI, 2013, 5ta Edición).

Una de las técnicas para este proceso es la Matriz de Evaluación de Compromiso de los Interesados para documentar el estado actual de la apropiación de por parte de los interesados en el proyecto, e indicar el estado deseado (PMI, 2013, 5ta Edición).

Acorde a PMI, un interesado puede estar:

- Sin Notarlo. No percibe el proyecto y sus posibles impactos.

- Resistente. Es consciente del proyecto y sus potenciales impactos, pero es resistente al cambio.
- Apoya. Es consciente del proyecto y sus impactos potenciales, y apoya al cambio.
- Lidera. Es consciente del proyecto y sus impactos potenciales, y participa activamente del mismo (PMI, 2013, 5ta Edición).

Para esta parte de la metodología, se propone adoptar la siguiente matriz de compromisos

Figura 19 - Matriz de Compromiso de los Interesados

A: Actual D: Deseado

Cargo o Área Organizacional	Sin notar	Resistente	Neutral	Apoya	Lidera

Fuente: PMI 2013, 5ta Edición, 2013

8.3. Seguimiento y Control

Para el monitoreo y control del trabajo de los proyectos, se ha de conservar los escenarios de control hoy establecidos como son: Comité Técnico, donde se realiza un informe de los avances obtenidos en los últimos quince días, allí se recibe retroalimentación del cliente sobre las acciones a seguir. Comité de Dirección, de realización mensual donde se revisa el comportamiento del proyecto de forma general y se analiza y aprueban los

cambios de los presupuestos. De igual manera, las Reuniones de Seguimiento del Coordinador del Proyecto con la Coordinadora del Área de Proyectos, allí se verifica el avance técnico y de ejecución de actividades con respecto a la ejecución presupuestal (costos) y el cronograma.

No obstante, se propone como parte de la estandarización de la metodología, implementar ciertos formatos que le darán al proceso de monitoreo y control la seriedad e importancia pertinentes.

8.3.1. Gestión de la Integración del Proyecto

Dentro de esta área de conocimiento están los procesos de monitorear y controlar el trabajo del proyecto y realizar el Control Integrado de Cambios.

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance (PMI, 2013, 5ta Edición).

Sin embargo, sobre la marcha surgen cambios ya sea en el alcance, el cronograma, presupuesto, adquisición, entre otros. Pero no se cuenta con un formato formal de requerimiento de cambio donde quede soportada dicha solicitud. Este es el formato propuesto.

Figura 20 – Requerimientos de Cambio

Requerimiento de Cambio

Nombre del Proyecto:
Requerido por:
Presentado a:
Fecha de Requerimiento:

Cambio No.	Nombre del Cambio:
------------	--------------------

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Alcance del Proyecto	<input type="checkbox"/>	Presupuesto del Proyecto	<input type="checkbox"/>
Adquisición/Contratistas del Proyecto	<input type="checkbox"/>	Programación del Proyecto	<input type="checkbox"/>
Otro Cambio	<input type="checkbox"/>		
¿Cuál?			

Descripción del Cambio	
Justificación del Cambio Requerido	

Impacto en los Recursos y Costos del Proyecto				
Descripción	Horas de Trabajo		Costo	
	Reducción	Incremento	Reducción	Incremento
Cambio Neto Total				

Impacto en la Programación del Proyecto	
Fecha Planeada de Terminación del Proyecto:	
Nueva Fecha de Terminación del Proyecto:	

Acción	Comentarios
Rechazado <input type="checkbox"/>	
Aplazado para: <input type="checkbox"/>	
Aprobado <input type="checkbox"/>	

Firmas:	Director del proyecto:	Otro:
	Nombre: _____	Nombre: _____

Ahora bien, con respecto al proceso de realización del Control Integrado de cambios, el cual consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondiente; revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a

documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios (PMI, 2013, 5ta Edición), tampoco se realiza de manera formal en Creame.

Con el siguiente formato, se busca que el beneficio clave de este proceso sea permitir que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

Figura 21 - Control de Cambios

Fecha elaboración:

Numero de control de cambio:

Nombre del Proyecto				
Nombre: <i>[Indique el nombre del proyecto]</i>				
1. Nombre del Plan vigente al cual se adscribe el proyecto:				
Descripción del Cambio	<i>[El responsable del proyecto deberá describir el cambio solicitado]</i>			
Fecha de validación	<i>[Fecha en la que se revisa el cambio entre solicitante y Dirección de Planeación]</i>			
Observaciones del Cambio <i>[Se utiliza para documentar la primera impresión del impacto del cambio]</i>	Alcance	Tiempo	Costo	
	<i>[describe las observaciones iniciales respecto al impacto en el alcance]</i>	<i>[describe las observaciones iniciales respecto al impacto en el tiempo]</i>	<i>[describe las observaciones iniciales respecto al impacto en el costo]</i>	
Conclusiones de la reunión	<i>[Campo con la descripción de las conclusiones de la reunión de documentación del cambio]</i>			
Seguimientos a la gestión del cambio				
Fecha seguimiento				
Participantes del seguimiento	Participante	Rol	Asistencia	
	<input type="checkbox"/>	
	<i>[Nombre participante]</i>	<i>[Rol participante]</i>	<input type="checkbox"/> <i>[asistencia del participante]</i>	
	<input type="checkbox"/>	
Observaciones del Seguimiento	<i>[Campo con la descripción de las conclusiones de la reunión de documentación del cambio]</i>			

[Se repite el formato de seguimiento tantas veces se realice seguimiento]				
Respuesta al Cambio				
Impacto del cambio <small>(Se utiliza para documentar el impacto del cambio)</small>	Alcance		Tiempo	Costo
		<small>[Describe el impacto reflejado en el alcance]</small>	<small>[Describe el impacto reflejado en tiempo]</small>	<small>[Describe el impacto reflejado en costo]</small>
Validación áreas del conocimiento de apoyo	Recursos humanos	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones
	<small>[Describe el impacto reflejado en RRHH]</small>	<small>[Describe el impacto reflejado en comunicaciones]</small>	<small>[Describe el impacto reflejado en riesgos]</small>	<small>[Describe el impacto reflejado en adquisiciones]</small>
Decisión <small>(Se utiliza para documentar la decisión tomada respecto al cambio)</small>	El cambio se aprueba		El cambio no se aprueba	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Diligenció	Aprobó		Visto bueno	
Nombres y apellidos:	Nombres y apellidos:		Nombres y apellidos:	
Responsable del Proyecto	Cargo (Superior jerárquico del responsable del proyecto)		Cargo	
Fecha: DD/MM/AAAA	Fecha: DD/MM/AAAA		Fecha: DD/MM/AAAA	
Firma:	Firma:		Firma:	

8.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta las posibilidades de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual (PMI, 2013, 5ta Edición).

Los entregables verificados obtenidos del proceso Controlar la Calidad se revisan con el cliente o con el patrocinador para asegurarse que se han completado satisfactoriamente y que han recibido su aceptación formal. En este proceso, las salidas obtenidas como

resultado de los procesos de Planificación en el Área de Conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto, tales como la documentación de requisitos o la línea base del alcance, así como los datos de desempeño del trabajo obtenidos de los procesos de Ejecución en otras Áreas de Conocimiento, constituyen la base para realizar la validación y la aceptación final (PMI, 2013, 5ta Edición).

El proceso Validar el Alcance difiere del proceso Controlar la Calidad en que el primero se ocupa principalmente de la aceptación de los entregables, mientras que el control de calidad se ocupa fundamentalmente de corroborar la corrección de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los mismos. Controlar el Alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que permite mantener la línea base del alcance a lo largo del proyecto (PMI, 2013, 5ta Edición).

Para validar el Alcance en Creame Incubadora de Empresas, se creó el siguiente formato:

Figura 22 – Validación del Alcance

VALIDACIÓN DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto:		
Preparado por:		
Fecha:		
Descripción del Proyecto:		
Justificación del Proyecto:		
ENTREGABLES DEL PROYECTO		
Entregable A		
Entregable B		
Entregable C		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		
Entregable A		
Entregable B		
Entregable C		
Firmas:	Director del proyecto:	Iniciador y/o Patrocinador:
	Nombre: _____	Nombre: _____

8.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto

Controlar el Cronograma es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo (PMI, 2013, 5ta Edición).

Nuevamente se sugiere el Microsoft Office Project como herramienta de seguimiento. Validar o verificar que sí se está cumpliendo con el cronograma inicialmente estipulado hace parte de las bondades de esta herramienta. Este software de gestión de proyectos, permite hacer un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, informar sobre las desviaciones en el avance con respecto a la línea base y pronosticar los efectos de los cambios en el cronograma del proyecto.

8.3.4. Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013, 5ta Edición).

La determinación de los costos y del presupuesto se realiza dentro de los proyectos de Creame. Lo que se sugiere en esta etapa de la metodología es revalidar al inicio de la ejecución del proyecto, lo que se aprobó en la propuesta económica con el fin de visionar el logro del alcance del proyecto. Por otro lado, durante la ejecución, ir revisando que si se está cumpliendo con el presupuesto y en cada comité directivo emitir un concepto de cómo va el presupuesto a la fecha.

8.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Con respecto al Control de Calidad se ha de aplicar un Plan de Calidad de cada proyecto como se propone en la categoría de estructuración y dicho plan se debe estar revisando.

8.3.6. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto

Controlar las Comunicaciones es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación (PMI, 2013, 5ta Edición).

Es por eso, que se plantea diligenciar muy bien el formato planteado en la categoría de estructuración para hacer de la comunicación un proceso ágil y efectivo.

8.3.7. Gestión de los Riesgos del Proyecto

El proceso Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto. El propietario de la respuesta a los riesgos informa periódicamente al director del proyecto sobre la eficacia del plan, sobre cualquier efecto no anticipado y sobre cualquier corrección necesaria para gestionar el riesgo adecuadamente (PMI, 2013, 5ta Edición).

El control de los riesgos se hace mensualmente en las reuniones de seguimiento que se tienen entre la coordinadora del área de proyectos, los directivos de Creame y los coordinadores de cada proyecto como tal. En la matriz descrita en la categoría de estructuración, se mencionan las acciones y medidas a tomar, el responsable, el periodo y el seguimiento.

8.3.8. Gestión de los Interesados del Proyecto

Controlar la Participación de los Interesados es el proceso de monitorear las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados. El beneficio clave de este proceso es que se mantendrá o incrementará la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.

Capítulo IX

Conclusiones y Recomendaciones

Creame en sus diecinueve (19) años de historia ha visto nacer muchos procesos y procedimientos los que de acuerdo a las circunstancias del mercado, se han debido ajustar para buscar la mejora continua en pro de lograr estándares de identificación y formulación, estructuración, ejecución y seguimiento que permitan el cumplimiento a satisfacción de los requerimientos de los clientes. Así de forma natural Creame ha construido el proceso de proyectos, sin contemplar estándares internacionales como los propuestos por el PMI, por lo que es recomendable que se tengan en cuenta, si no todos, algunos aspectos que complementarían el proceso de Identificación- Formulación, Estructuración y Seguimiento que se desarrolla en Creame, lo que contribuirá a ajustar la metodología a estándares internacionales para presentar los proyectos en el ámbito local, regional , nacional e internacional, dando confianza a los clientes.

De acuerdo a los elementos analizados en el desarrollo del trabajo, para que Creame adopte elementos de la metodología PMI, es necesario que se ajuste su proceso teniendo en cuenta parte de los cinco (5) procesos y diez (10) áreas del conocimiento.

En relación con el logro de los objetivos de este Proyecto, el primero de ellos consistía en describir la situación actual de la gestión de proyectos, lo que se observa en el análisis de las entrevistas. En resumen se identifican, formulan y se hace el seguimiento a los proyectos con un grado de desarrollo aceptable, pero se podría disminuir la probabilidad de tener inconvenientes si se implementan algunas herramientas del PMI como la Matriz de Stakeholders, las Actas de Inicio, y la planificación del Aseguramiento de la Calidad del Proyecto.

Con respecto a establecer los criterios de búsqueda, encontramos que Creame de acuerdo a su capacidad de gestionar y desarrollar proyectos tiene establecidos los criterios de búsqueda, sin embargo se limita casi siempre al ámbito regional y nacional, sin explorar

de lleno las oportunidades de carácter internacional. Con los ajustes al proceso estandarizado de Gestión de Proyectos con orientación y herramientas recomendadas por PMI a través de la Guía PMBOK, se abrirán las puertas de los proyectos a nivel internacional, lo que contribuirá al posicionamiento de la empresa a nivel de Latinoamérica siguiendo los pasos de liderazgo trazados por la Dirección Ejecutiva.

En el capítulo VIII se registra la propuesta de procedimiento o estandarización de la metodología de proyectos para Creame como resultado definitivo de este trabajo de grado, en él se toma como base lo que Creame tiene como procedimiento y se ajusta con las herramientas y directrices del PMI, con el fin de adaptarlo al cumplimiento de normas y estándares internacionales y así ampliar con confianza la búsqueda y presentación de propuestas en otros países. También se propone durante la definición de la estandarización de la metodología, los formatos que se requieren para la estructuración y seguimiento de los proyectos a la luz del PMI.

Para adoptar los estándares del PMI en Creame se hace necesario que el personal que trabaja en Creame gerenciando y coordinando los proyectos, se capacite en la gestión de proyectos con los estándares promulgados por la PMI Project Management Institute bajo la metodología del PMBOK, esto contribuirá a poner a Creame en la línea internacional de gestión de proyectos.

Como no se tocaron los procesos de ejecución y cierre de los proyectos, se pretende que existan estudios posteriores que puedan abarcar dichos procesos.

Lista de referencias

Guerrero Moreno, Germán Alonso, (2013). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. URL <http://www.bdigital.unal.edu.co/11161/1/940429.2013.pdf>

Medina, Francisco, (2011). Administración de Proyectos con PROJECT. URL <http://franciscomedina.net/project/2011-05-24-AdministracionProyectosProject.pdf>

Pérez Rivera, Silvia, (2013). Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad. URL <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5324/1/UPS-GT000472.pdf>.

PMBOK, (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. 5ta Edición. Project Management Institute. USA.

César A. Bernal (2010). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Pearson Education. Colombia.

Lillieskold, Joakim, (2002). Industrial Information and Control Systems. Global Project Management – Developing System Solutions in a Multi-Organizational Environment, 90pp. Sweden: Royal Institute of Technology Stockholm.

Kozak - Holland, Mark, (2011). The History of Project Management. Toronto, Canada: Multimedia Publications Inc.

Taylor, Frederick, (2004). Dresden: Tuesday, 13 February, 1945. URL <http://www.fredericktaylorhistory.com/dresden.htm>

Berkun, Scott, (2005). The art of Project Management (1st edition). USA: O'Reilly.

Creame Incubadora de Empresas (2015). URL <http://www.creame.com.co/web/>.

Project Management Institute, (2015). Project Management Institute para América Latina. URL <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

Online Business School. Project Management. Las 3 metodologías para la gestión de proyectos que más se utilizan. URL <http://www.obs-edu.com/blog-project-management/administracion-de-proyectos/las-3-metodologias-para-la-gestion-de-proyectos-que-mas-se-utilizan/>

Support Office.com, (2015). Historia breve de la administración de proyectos. URL <https://support.office.com/es-cl/article/Historia-breve-de-la-administraci%C3%B3n-de-proyectos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd?ui=es-ES&rs=es-CL&ad=CL>

Support Office.com, (2015). Introducción a la administración de proyectos URL <https://support.office.com/es-hn/article/Introducci%C3%B3n-Introducci%C3%B3n-a-la-administraci%C3%B3n-de-proyectos-4c465696-33b0-468d-a3cc-c97e5d3fef85?ui=es-ES&rs=es-HN&ad=HN>

Wikipedia, (2015). Microsoft Project. URL https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Project

Wikipedia, (2015). Project Management Institute . URL https://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute

Apéndice

ANEXO 1. CUESTIONARIO Y RESPUESTAS. ENTREVISTAS AL EQUIPO DE PROYECTOS DE CREAME INCUBADORA DE EMPRESAS.

A continuación se presenta el compendio de las entrevistas realizadas a la Coordinadora del área de Proyectos y a las asistentes del área.

ENTREVISTA 1 y 2.

Responde la Entrevista: Coordinadora de Proyectos – Auxiliar de Proyectos.

IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO.

1. ¿Cómo se definen los proyectos en Creame y cómo se clasifican?.

Hay un Comité de Proyectos iniciado en 2015 (anteriormente lo definía el subdirector)– Comité de proyectos - Gestión de proyectos se hace búsqueda de convocatorias que apliquen a Creame a través de la empresa privada o en la empresa pública, que tenga que ver con cultura de emprendimiento y el desarrollo región y desarrollo empresarial. Se revisan convocatorias de: evaluación de iniciativas, fortalecimiento de empresas con desarrollo de territorios desde el emprendimiento, cultura de emprendedora, en las páginas web de entidades de contratación pública, páginas de las Cámaras de Comercio, páginas de entes territoriales, de las Cajas de Compensación, CAR, por licitación, concurso de méritos, menor cuantía, en las empresas privadas como Bancolombia, Equion, se presenta el portafolio de Desarrollo Empresarial y de Desarrollo Región a empresas y fundaciones, pero primero se investiga que hacen ellos y se estudia la empresa a la cual se hará la propuesta, por ejemplo con la Fundación Aureliano Llano que apoya emprendimientos rurales, Creame presenta su propuesta de fortalecimiento empresarial encaminada a cumplir la meta del cliente.

2. ¿Qué herramienta se utiliza para la identificación y formulación de los proyectos?

R/ no se tiene una herramienta específica para la identificación de las propuestas de proyectos, se acude a la internet, aspecto que puede ser ampliado por la Auxiliar de Proyectos. Con respecto a una herramienta para formulación de proyectos, son costosas y no serían práctica ya que las convocatorias debe elaborarse en los términos que digan los clientes y es él quien envía los formatos: Clauster maneja marco lógico con unos formatos; se crea una herramienta según lo pida el cliente, por ejemplo: anexos, descripciones, usuarios, comité técnico. Lo que no piden en un formato específico, se hace en un documento llamado Brief.

3. ¿Qué son los motores de búsqueda para Creame?

Son los medios y herramientas que utiliza para localizar aquellos proyectos y convocatorias que son atractivas para desarrollar por la empresa. Son cada una de las entidades a la que Creame se remite a realizar la búsqueda de la convocatoria. Hay motores de búsqueda fijos: Colciencias, ruta N, Fondo Emprender, Innpulsa. También internacionales la CAAF, la OIM.

4. ¿Qué motores de búsqueda se utilizan para identificar los proyectos?

Búsqueda y mapeo de las propuestas: conocidos los motores de búsqueda se procede a monitorear las oportunidades de proyectos. Si son proyectos nacionales, se buscan por gobernaciones, alcaldías, corporaciones autónomas regionales y todo lo relacionado al sector público. Siempre se hace un cronograma diario de búsqueda clasificado por gobernaciones y alcaldías.

En entidades públicas: son 32 gobernaciones más las alcaldías adscritas. Este año con la ley de garantías el sector público no ha dispuesto muchos recursos para el tema de la consultoría y fortalecimiento empresarial, por lo que no se ha movido mucho. Por ejemplo desde el año pasado COLCIENCIAS redujo el presupuesto casi a la mitad para las convocatorias. Apenas hasta hace dos meses aproximadamente empezaron a publicar

convocatorias vigentes, pues desde el año pasado no lo hacían. Lo mismo Fondo Emprender hasta hace un mes no había publicado convocatorias nuevas. Innpulsa ha destinado pocos recursos este año a comparación con el año pasado. Por otro lado, el sector público este año ha destinado los recursos que tiene disponible para convocatorias de infraestructura y obras públicas y otros rubros, muy poco para consultorías empresarial por lo que la utilidad para Creame sería muy poca.

Entidades privadas: se buscan las convocatorias que las empresas privadas, fundaciones, agremiaciones, asociaciones publiquen en sus sitios web. También salen convocatorias gracias al relacionamiento corporativo que tienen los gerentes de las diferentes unidades y el que tiene Eduardo Ocampo. Otra manera de encontrar clientes potenciales.

Ahora con entidades que publican sus convocatorias, por ejemplo RUTA N, se identifican a cuáles se pueden aplicar. Este año han publicado propuestas sobre biotecnología y tics, temas que no maneja Creame, por lo que no se ha podido aplicar a ellas. Hay otras entidades como Colciencias, el Sena, Innpulsa a las cuales se remite para hacer la búsqueda. Innpulsa saca muchas convocatorias de todo tipo y muchas van apuntadas al tema de consultoría empresarial, por lo que Creame ha trabajado bastante con esta entidad. Con el SENA se hace a través de fondo Emprender, que publican todo tipo de convocatoria de tipo empresarial. Colciencias sacan convocatorias de todo tipo, para el sector de tecnología, medicina, fortalecimiento empresarial.

5. ¿Cuáles son los tipos de proyectos que busca Creame?

Creame busca proyectos para consultoría empresarial y fortalecimiento empresarial. Se buscan proyectos para tres áreas de la empresa: Innceler, Desarrollo Región y Desarrollo Empresarial.

Innceler trabaja todo el tema de escalamiento empresarial, un tipo de empresas ya definidas, cierto nivel de ventas, años de constitución.

Desarrollo Región: proyectos a nivel nacional, ejemplo Arauca, mujeres Arauca.

Desarrollo Empresarial Fortalecimiento empresarial, consultoría empresarial, elevator pitch, desarrollo de proveedores

6. ¿Quién aprueba si se hace la formulación o se elabora la propuesta?

R/ El Comité aprueba la pertinencia de la propuesta y se define quien debe hacer la formulación o elaboración de la propuesta.

7. ¿Qué metodología se utiliza para formular los proyectos?.

R/ No se utiliza una metodología específica, todo depende de los términos de referencia y las instrucciones del cliente, en ocasiones se da que el cliente quiera la formulación del proyecto bajo la metodología de Marco Lógico, sin embargo, la mayoría de las veces se hace en los formatos particulares que entrega el dueño del proyecto.

8. ¿Quiénes formulan los proyectos en Creame Incubadora de Empresas?

La elaboración de propuestas o formulación de proyectos se define en el Comité de Proyectos, la responsabilidad principal recae en las gerencias de Desarrollo Región y Coordinación Local, sin embargo se ha ido trasladando dicha responsabilidad a algunos Coordinadores de programa.

9. ¿Existe una matriz para la identificación de los involucrados y sus roles?

Creame no tiene una matriz donde se identifiquen los involucrados y sus respectivos roles. Para el proceso interno, en las formulaciones y propuestas de los diferentes proyectos se definen los roles de los profesionales que van a participar en la ejecución del proyecto h se tiene claro ante que entidades se debe responder por informes y pagos.

10. ¿Tienen los proyectos una EDT?

R/ en los proyectos de Creame no se trabaja con la metodología o herramienta EDT aplicando el concepto en todo el sentido de la palabra, sin embargo se elaboran planes operativos donde se combina el avance técnico con la ejecución del presupuesto.

11. ¿Con respecto a la gestión del tiempo se define un cronograma con las actividades a desarrollar durante la ejecución de proyecto?

R/ En el plan operativo se definen las actividades, los entregables y las fechas de los Comité Técnico donde se evalúan los logros.

12. ¿Quién elabora los presupuestos de los proyectos y como se hace su estimación?

R/ La elaboración de los presupuestos parte de los términos de referencia y de los requerimientos del cliente, con una cifra ya establecida por el cliente, quien formula o elabora la propuesta determina las actividades y el alcance de los logros y se presenta al cliente.

ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO

13. ¿Cómo se planifica la gestión de la calidad y se hace seguimiento de la misma?

R/ en sí Creame no tiene definida una planificación de la calidad, aunque se aplican principios de dicha definición, como es el diseño de un plan operativo donde se describen las actividades a realizar, las fechas de presentación de informes, y el control de la ejecución presupuestal. El control se hace cada quince (15) días en los Comité Técnicos y en los Comité de Dirección mensual, además de las reuniones de seguimiento con la Coordinadora del área de proyectos.

14. ¿Cómo se hace la consecución del recurso humano requerido para los proyectos?.

R/ Creame no tiene estructurado un procedimiento para la selección de personal requerido para los diferentes proyectos, dicha actividad es realizada por cada Coordinador de proyecto, se cuentan con los perfiles definidos en la propuesta del proyecto y con una evaluación diseñada por la empresa para aplicar a los profesionales que deseen trabajar como Gestores Empresariales.

15. ¿Existe un plan de comunicaciones para los proyectos?

Los proyectos en Creame no tienen un plan de comunicaciones.

16. ¿Cómo se planifica la gestión de riesgos en los proyectos y como se controlan los mismos?

R/ Hasta hace poco se implementó la Matriz de Riesgos a la cual se le hace seguimiento cada mes en las Reuniones de Seguimiento.

ENTREVISTA 3 y 4.

Responden la Entrevista: Auxiliar Administrativa y Auxiliar Contable.

ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO.

17. ¿Hay gestión de las adquisiciones de un proyecto y como se controlan?

R/ Se tiene un procedimiento definido para las compras en los proyectos, los parámetros de compra y el tipo de proveedores se define en la estructuración o formulación del proyecto.

18. ¿Una vez aprobados los proyectos que pasos se siguen?

R/ se formaliza el proyecto con la parte legal: se procede a recoger los documentos legales, se prepara un kit de documentos: RUT, Cédula de la representante Legal, Cámara de Comercio, el Registro Único de Proponentes, estados financieros, póliza de seriedad del oferente, procuraduría y contraloría de Creame y de la representante legal,

declaración de renta, algunas propuestas llevan estatutos. Luego se envían a la entidad correspondiente.

Se legaliza el convenio. Si se va a firmar el convenio Coordinadores se encargan de gestionar lo referente al mismo y de la firma. Luego ellos le pasan esos contratos al área de Proyectos para enviarlos a Suma Legal que son los abogados de Creame para que lo revisen y verifiquen si hay que cambiar algo. Una vez den el visto bueno y esté firmado el convenio y el Acta de Iniciación se procede a gestionar rápidamente las pólizas para que quede legalizado en convenio y se pueda empezar a ejecutar.

Los días 15 de cada mes ellos mandan el informe financiero a los interventores de los convenios y ellos verifican que todo esté bien si no para hacer correcciones. Muchos interventores responden al mes, dicha tardía en responder, entorpecen las labores y genera reprocesos.

19. ¿Quién define el Acta de inicio?.

El Acta de inicio normalmente es un documento que aporta el cliente, Creame no tiene un formato estandarizado como Acta de inicio.

20. ¿Se maneja el control integrado de cambios en los proyectos?

R/ No se tiene definida una metodología para el control integrado de cambios, cuando se hace un cambio se queda en el acta pero no hay un formato donde se registre y se lleve el control.

21. ¿Se valida constantemente el alcance del proyecto?

R/ Durante la ejecución del proyecto se hace seguimiento a las diferentes etapas y los entregables con su respectivo presupuesto, lo que da la oportunidad de verificar contra los alcances del proyecto para hacer los ajustes respectivos.

22. ¿Se controlan los cronogramas?

R/ los cronogramas se revisan en los Comité Técnicos donde cada Coordinador debe dar explicaciones de cómo va el proyecto, sus logros y dificultades, para conjuntamente con el cliente hacer los correctivos del caso y así lograr los objetivos.

23. ¿Se controlan los costos del proyecto?

R/ En el área de Proyecto se hacen los controles respectivos del avance del proyecto vs la ejecución del presupuesto, esto con el fin de entregar las cuentas de cobro a los clientes y mantener los gastos desde cada proyecto. El control se hace diario, los insumos que usan para hacer los controles son el plan operativo, las facturas y las cuentas de cobro.

24. ¿Cómo se controla la ejecución presupuestal?

R/ Se hace un plan operativo contable y financiero para el control de los recursos del proyecto. El cliente revisa constantemente la parte financiera y fiscal. De aquí se derivan unas exigencias de acuerdo a unos parámetros mínimos de auditoría. Hay unos controles de auditoría. Luego vienen unos controles de interventoría y es que se compara que la parte técnica si esté alineada con la parte financiera.

25. ¿Qué documentos se llevan de control?

Documentación de control: se manejan todos los soportes contables que estén conforme a la norma. Ejemplo lo que tiene que ver con proveedores, la parte fiscal y tributaria que afecte de algún modo el proyecto: Iva, Retención en la Fuente, entre otros.