

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



**Trabajo de Investigación Final para optar por el título de**  
***Magister en Dirección y Ejecución de Proyectos***

Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del  
Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio  
de la Presidencia

**Sustentantes (s):**

Cinthia Miladys Alcántara	2018-6013
Joel Rivas Jiménez	2018-5946
Katherine Rodríguez	2018-5630

**Asesor: José Sánchez Ureña**

Santo Domingo

Abril, 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	7
<b>OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b> .....	10
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	11
<b>CAPITULO I. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO</b> .....	13
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Justificación del Proyecto .....	15
1.3 Interés en el Tema para los Miembros del Equipo .....	17
1.4 Identificación de las limitaciones para la realización del proyecto. ....	17
<b>CAPITULO II. BASE CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL:</b> .....	18
2.1 Base Contextual .....	18
2.2 Base Conceptual.....	23
2.2.1 Dirección de proyectos .....	23
2.3 Metodologías .....	24
2.4 Conceptos Relacionados con el Presente Informe y la Dirección Profesional de Proyecto	30
2.5 Resultados Obtenidos de la Aplicación del Nivel de Madurez del Viceministerio utilizando la Metodología (pmmm). ....	31
2.6 Contexto Estratégico .....	38
2.7 Información inicial del proyecto .....	40
2.7.1 Acta de Constitución.....	41
2.8 Tabla 2. Registro de los Interesados .....	47
<b>CAPITULO III. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO (SEGÚN GUÍA DEL PMBOK).</b> .....	49
3. Línea Base del Alcance .....	49
3.1 Enunciado del Alcance .....	49
3.2 Ilustración 4. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) .....	54
3.3 Diccionario de la EDT. ....	55
3.4 Tabla 3. Matriz de Trazabilidad de Requisitos .....	58

3.5 Tabla 4. Matriz de Asignación de Responsabilidades .....	59
3.6 Línea Base del Cronograma .....	61
3.6.1 Cronograma de Alto Nivel.....	61
3.6.2 Ilustración 5. Cronograma de alto Nivel en Project .....	62
3.7 Línea Base de Costos.....	63
3.8 Presupuesto Estimado de Costo .....	64
3.8 Plan de Gestión del Alcance.....	65
3.9 Plan de Gestión de Cronograma .....	69
3.10 Informes de Estado .....	70
3.11 Plan de Gestión de Costos .....	73
3.12 Plan de Gestión de los Recursos .....	74
3.13 Plan de Gestión de los Riesgos.....	77
3.14 Plan de Gestión de Comunicaciones.....	80
3.15 Información de Ejecución, Monitoreo y Control .....	82
3.16 Minutas de Reuniones .....	82
3.17 Solicitudes de Cambio.....	87
3.18 Lecciones Aprendidas .....	89
<b>CAPITULO IV. DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>91</b>
4.1 Descripción del producto, servicios o resultados del proyecto.....	91
4.2 Análisis de la Situación Actual de Proyectos 2019 en el VSCG .....	91
4.3 Entregables Aplicables a la Tipología del Proyecto.....	93
4.3.1 Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia .....	94
4.4 Introducción .....	94
4.5 Requisitos de documentación .....	94
4.6 Gestión del alcance del proyecto.....	95
4.7 Planificación del proyecto.....	95
4.8 Requisitos.....	96
4.9 Definición del Alcance.....	100
4.10 EDT.....	103
4.11 Validación del Alcance .....	107
4.12 Control de Alcance.....	110

4.13 Gestión del Tiempo .....	116
4.14 Planificar el Cronograma .....	116
4.15 Definir, Secuenciar y Estimar las Actividades.....	119
4.16 Gestión de Riesgos.....	121
4.17 Gestión de Comunicaciones.....	123
4.18 Gestión de Calidad .....	126
4.19 Control Integrado de Cambios .....	128
4.20 Evaluación de Impacto.....	129
4.21 Aprobación de Cambios .....	130
4.22 Gestión de Costos .....	131
4.23 Gestión de Adquisiciones.....	135
4.24 Gestión de RRHH.....	136
4.25 Políticas de Gestión de Proyectos.....	139
4.26 Sistemas Informáticos.....	140
4.27 Herramientas a Utilizar.....	140
4.28 Indicadores de Desempeño del Proyecto.....	142
4.29 Propuesta de la Implementación de la Guía .....	143
4.30 Plan de Capacitación .....	143
4.31 Cumplimiento de Reglamentos, Estándares y Políticas.....	144
4.32 Gestión del Cambio .....	146
4.33 Plan de Comunicación .....	147
4.34 Plan de Transición .....	148
<b>CAPITULO V. RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS .....</b>	<b>149</b>
5.1 Presentación de la Propuesta de Valor .....	151
5.2 Justificación Económica o Presupuesto de Implementación del Proyecto .....	152
5.3 Presupuesto Estimado .....	153
<b>CAPITULO VI. ASPECTOS LEGALES, ÉTICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES.....</b>	<b>153</b>
6.1 Aspectos Legales .....	154
6.2 Aspectos Éticos y Sociales.....	154
6.3 Factores Críticos para el Éxito .....	155

<b>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES</b> .....	156
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS</b> .....	158
<b>HOJA DE DESCARGO</b> .....	159

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Grafico 1.</b> Conocimiento actual de la organización acerca de los principios básicos en la Administración de Proyectos.....	31
<b>Grafico 2.</b> Resultados de fases de ciclo de vida de la organización con un promedio de 4.35 .....	33
<b>Grafico 3.</b> Resultados obtenidos de la determinación de una metodología única en administración de proyectos .....	34
<b>Grafico 4.</b> Resultados del valor del nivel de estimación comparativa-benchmarking.....	35

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1.</b> Estructura Orgánica del Ministerio de la Presidencia.....	19
<b>Ilustración 2.</b> Grupos de procesos de la dirección de proyectos horarias de conocimiento según la Guía PMBOOK .....	27
<b>Ilustración 3.</b> Modelo de madurez de gestión de proyectos según Harold Zkerzner.....	29
<b>Ilustración 4.</b> Estructura de desglose de trabajo de la EDT.....	52
<b>Ilustración 5.</b> Cronograma de Alto Nivel.....	62
..	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis FODA.....	38
<b>Tabla 2.</b> Evaluación y Clasificación de los interesados .....	45
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	58
<b>Tabla 4.</b> Matriz de asignación de Responsabilidades.....	59

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia a través del despacho del Ministro de la Presidencia auxilia al Presidente de la nación en gran parte de los programas y proyectos plasmados en su programa de gobierno. Los proyectos implementados en el Viceministerio en su mayoría son de gran amplitud, algunos se vinculan directamente a la población y otros a los procesos que se ejecutan internamente, por lo que la efectiva ejecución de sus proyectos incrementa el desarrollo de la institución y su posicionamiento a nivel institucional.

El Ministerio de la Presidencia hasta octubre del 2019 contaba con una oficina que fungía con el nombre de Dirección de Apoyo a la Ejecución de Proyectos, la misma tenía como función principal junto a la Dirección de Planificación y Desarrollo:

- Participar en la elaboración de estudios de factibilidad económica de acuerdo a las normas establecidas.
- Identificar, formular o coordinar los diversos proyectos de la institución.
- Coordinar el establecimiento de los mecanismos estándares de control de gastos de los proyectos, así también la gestión efectiva de planificación financiera. Entre otros.

Los proyectos presentados en el Ministerio son los actualmente en ejecución. Su viabilidad y sostenibilidad en cuanto a los aspectos administrativos, institucionales, financieros, sociales y ambientales están

basados en indicadores de productos y resultados claramente definidos y verificables.

Sin embargo esta oficina de apoyo no se encargaba directamente del desarrollo de los proyectos del viceministerio, tampoco aseguraba el correcto funcionamiento de las herramientas o normativas correspondientes, debido a la demanda que tenía en el Ministerio completo.

Existen los gestores de proyectos por cada viceministerio o departamento, los cuales sirven de soportes para la ejecución, monitoreo y control. Esta condición coloca a la institución en desventaja para el desarrollo y cumplimiento de sus proyectos, por igual limita el crecimiento de sus empleados involucrados en proyectos y en la adquisición de nuevos conocimientos para la ejecución de los mismos.

En la actualidad el desarrollo de los proyectos que demanda este viceministerio es afectado por imprevistos, retrasos o más bien no posee una ejecución según un método que les permita tener un norte u objetivos más claros durante su desarrollo.

Para conocer la situación actual del viceministerio, se realizó un diagnóstico que identificaría el nivel de madurez de los proyectos utilizando la metodología del Project Management Maturity Model (PMMM), ya que este modelo presenta una relación directa entre la planificación estratégica de la institución y los procesos de administración de proyectos basados en el PMBOK.



El estudio se basó en la realización de encuestas a nivel de Directores, Gestores y Coordinadores dentro del viceministerio, la misma establecía 5 niveles que evaluarían el progreso de las áreas, arrojando lo siguiente:

- Se deben fortalecer mejores prácticas en los entregables para no presentar tardanzas en las implementaciones de los proyectos y los empleados implicados no tengan una carga de trabajo mayor o desorientación.
- No son documentadas las oportunidades de mejora que afectan los entregables de los proyectos.
- No existe un registro de lecciones aprendidas de los proyectos.
- Entre otras.

Nuestro proyecto está enfocado en Diseñar una Guía para la Gestión de Proyectos basada en el PMBOK que cubra los factores de eficiencia mencionados y se logre obtener mejor desenvolvimiento en el desarrollo de los proyectos dentro de la institución y los más altos niveles de calidad en los mismos.

Esta guía indica los pasos a seguir en cada etapa del proyecto de manera que los implicados tenga conocimientos de cómo se deben ejecutar y los procesos que se deben cumplir según los estándares del PMI para la correcta realización y cumplimiento de los proyectos. También abarcamos el incremento del nivel de madurez de varias áreas en relación a la gestión de proyectos. Dicha guía incluye además, los pasos, plantillas, herramientas y planes de implementación para el éxito total de su cumplimiento.

El costo de implementación de esta guía cambia según los requerimientos del Coordinador general del Viceministerio, en este caso la Viceministra es la responsable de velar porque sus colaboradores respondan a esta guía con facilidad, considerando que cada área tiene un gestor actualmente no se necesitaría más, que colocar estas instrucciones en las evaluaciones de Desempeño con el fin de que pueda cumplirse cada paso.

Adicionalmente, ya existe una estructura diseñada por recursos humanos para los requisitos que deben tener profesionalmente en su currículo los gestores de proyecto contratados.

Dentro de nuestras recomendaciones queda plasmado que la contratación de los gestores y la gestión del cambio y preparación del personal, incluyendo además el material gastable a utilizar y las herramientas tecnológicas suministradas por la institución, tendrían un costo estimado de RD\$ 469,500. Pesos Dominicanos.

Este modelo de guía propuesta define el control total del viceministerio en cuanto a la gestión y monitoreo directo para cada proyecto.

## **OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO**

Este documento persigue explicar en qué consiste el proyecto, “Diseño de una Guía para la Gestión de Proyectos basada en el PMBOK para el Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.

Las secciones que contiene el documento responden a los requisitos del contenido definidos en la propuesta de la Guía y están estructurados de

forma que queden plasmados los antecedentes del proyecto: Presentación de la Investigación, Descripción del Proyecto y Marco Teórico; la documentación de gestión: Plan Estructurado del Proyecto; y, finalmente, la documentación del producto, con una sección del mismo nombre.

Para nuestro proyecto se consideran algunos elementos especiales de la tipología 3 o “Proyectos de incremento de madurez”. Además de los contenidos específicos del proyecto se incluye un Resumen Ejecutivo, Conclusiones y Recomendaciones, y una sección de Anexos.

El objetivo que perseguimos con la presentación de este documento es evidenciar que los entregables presentados respondan a un ejercicio consistente de Gestión de Proyectos utilizando las mejores prácticas del PMBoK, y que los objetivos planteados para el Trabajo de Investigación final fueron cubiertos.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

En apoyo al Ministerio de la Presidencia, el Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental se encarga del seguimiento a la implementación de proyectos especiales, tales como el Parque Infantil de Seguridad Vial de Ciudad Juan Bosch; el Centro de Capacitación Laboral, coordinado con el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP); La Construcción del Centro de Atención al Adulto Mayor, articulado con el Consejo Nacional de la Persona Envejecientes (CONAPE); la construcción del Centro de Atención a Personas con Discapacidad, coordinado junto al Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS).

Además, está a cargo del funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP), a través del cual, el Ministerio de la Presidencia informa al Presidente sobre los avances, alertas y restricciones de la gestión institucional, obras físicas en ejecución y sobre los compromisos asumidos por el gobierno, con la finalidad de resolver las limitantes que afectan su logro.

También coordina los trabajos de la Comisión del programa República Digital, compuesto por cuatro ejes fundamentales (Educación; Acceso; Productividad y Empleo; y Gobierno Digital, Abierto y Transparente); así como los dos ejes transversales (Inclusión Social y Ciberseguridad). Cada uno de estos ejes, cuenta con el desarrollo de proyectos temporales. Entre otros.

Tras realizar un diagnóstico sobre el estado actual del viceministerio en relación a la gestión de proyectos obtuvimos algunas conclusiones: una gran parte de los proyectos se demoran en fase de implementación; una cuarta parte de estos proyectos se desarrollan con recursos que están sobrecargados; una vez concluidos, existen pocos medios establecidos para consultar la información sobre el desempeño o lecciones aprendidas que producen los proyectos anteriores.

Para responder a las oportunidades que reveló el diagnóstico, nuestro Equipo de Proyecto propone un Diseño de una Guía para la Gestión de los Proyectos del Viceministerio.

Nuestra Guía estará compuesta por un procedimiento estándar para el Gestor de Proyecto o Director y su equipo, que indica los lineamientos a seguir para ejecutar cada proceso de la gestión. Describe de forma explícita cada paso para producir los planes de gestión y utilizar los documentos de apoyo al proceso fundamentales. Esta Guía está alineada

al estándar PMI, prescribe las mejores prácticas recomendadas y fue desarrollada explícitamente para responder a las oportunidades identificadas.

En la propuesta que presentamos también se incluye un plan para incrementar el nivel de madurez en gestión de proyectos a partir de la implementación y adopción de la Guía, con recomendaciones sobre cómo llevar a cabo la transición al modelo propuesto.

## **CAPITULO I. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO**

### **1.1 Antecedentes**

El Ministerio de la Presidencia es una entidad pública de suma importancia en el desarrollo del Programa de Gobierno y en el desenvolvimiento diario de los asuntos públicos en especial, aquellos prioritarios para el Primer Mandatario de la Nación. Por tanto, es menester que el Ministerio de la Presidencia tenga una planificación en los proyectos que le permita desempeñar sus funciones, de manera efectiva y eficiente para una buena gestión de gobierno.

Los proyectos presentados son los actualmente en ejecución. Su viabilidad y sostenibilidad en cuanto a los aspectos administrativos, institucionales, financieros, sociales y ambientales están basados en indicadores de productos y resultados claramente definidos y verificables.

Las etapas de formulación, supervisión, operación o ejecución están realizadas conforme a las Normas y Guías implementadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), como órgano rector a través de sus direcciones de Planificación e Inversión Pública. Las

estructuras organizativas de los proyectos, están definidas de acuerdo a las relaciones institucionales y la composición interna de cada uno.

En la actualidad existe una guía metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, la misma considera la actualización de las Normas Técnicas bajo el nuevo concepto, estructura y procesos que el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de República Dominicana viene implementado en forma gradual acorde con el fortalecimiento y empoderamiento de los actores de dicho Sistema.

En ese sentido, tomando en consideración los procesos que intervienen en el SNIP (desde que se formula el proyecto hasta que se hace el cierre y la evaluación ex post de la ejecución del proyecto) se presenta esta Guía Metodológica General en el marco de las herramientas que la Dirección General de Inversión Pública viene implementando conforme al progreso y fortalecimiento de dicho sistema, que persigue conformar el instrumental de trabajo para apoyar la formulación y evaluación de proyectos tanto de las instituciones que son cabeza de sector como el fortalecimiento de los técnicos de la DGIP.

El viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental responde como un área sustantiva al despacho del Ministro, con la función de dirigir y coordinar acciones estratégicas para que el Poder Ejecutivo pueda alcanzar en su mayor magnitud la coherencia y efectividad en la realización y dirección de sus políticas públicas, proporcionándole al Ministro de la Presidencia, bases informadas e integradas de toma y evaluación de decisiones que permitan aumentar la productividad gubernamental.

A su vez este ha sido responsable de Direccionar proyectos emblemáticos para el país, tales como: La creación del Sistema de Atención a

Emergencias y Seguridad 9-1-1, creación del Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre INTRANT, todos los proyectos dentro de los ejes del programa República Digital, entre otros.

Direcciones dependientes del Viceministerio:

Dirección de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública: Implementar y gestionar un sistema de programación y gestión de proyectos, orientado a apoyar una red de gestión para el logro de los objetivos y resultados de las principales Metas vinculadas a la promesa del Plan de Gobierno y a los compromisos asumidos por el/la Presidente durante su ejercicio.

Departamento de Articulación Institucional: Desarrollar acciones estratégicas para el logro eficaz de objetivos, mediante la coordinación interinstitucional de los organismos que componen el Poder Ejecutivo, promoviendo la sinergia entre áreas operativas, para una efectiva ejecución de sus políticas públicas.

Dentro del Departamento de Monitoreo y Control se utilizaba la Guía metodológica para la evaluación de proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública, con el código SNIP, sin embargo el proceso de evaluación o verificación de los avances se tornaban burocráticos.

La realidad actual es la necesidad de una guía rápida, eficiente con buenas prácticas para gestionar y agilizar los proyectos de la manera más transparente posible.

## **1.2 Justificación del Proyecto**

Este Viceministerio es el responsable de Coordinar, con la Dirección de Planificación y Desarrollo, el establecimiento de la metodología de trabajo a utilizar durante la fase de ejecución de los proyectos, tales como: políticas, procesos, protocolos, herramientas y formatos.

Diseñar una guía para el plan de gestión en base a los procesos o buenas prácticas del PMBoK permitirá incrementar el nivel de madurez de la institución y con ello brindará un valor estratégico con oportunidades de crecimiento a nivel nacional e internacional.

El interés por la implementación de esta guía surge para cubrir una brecha de conocimiento existente en la gestión y beneficiar en los siguientes aspectos;

- 1) Establecer mecanismos de control que no permitan que se afecte la línea base y que se cumplan con los requerimientos y objetivos del proyecto.
- 2) Seguimiento y ejecución de las actividades según lo planificado.
- 3) Plan de comunicación para lograr el interés y compromiso de todos los involucrados.
- 4) Desarrollar las habilidades relacionadas a gestión de proyectos.
- 5) Incremento del nivel de madurez dentro de la institución.

## **Objetivo General y Específico del Proyecto**

### Objetivo General

Incrementar el nivel de madurez del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental mediante el diseño de una Guía de gestión de proyectos basada en el PMBOK, que permita dirigir la elaboración de los proyectos de una forma más eficiente y ordenada.



## Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en la gestión de proyectos para identificar las oportunidades de mejora que la adhesión al estándar PMI suministraría.
- Diseñar un procedimiento estandarizado para Elaborar un Plan de Gestión que permita ejecutar los proyectos del viceministerio.
- Elaborar plantillas para alcanzar la estandarización de los procesos durante la ejecución de los proyectos.

### **1.3 Interés en el Tema para los Miembros del Equipo**

El hecho de tratarse de un tema de trascendencia para el viceministerio es una motivación especial para nuestro Equipo de Proyecto, donde un integrante es colaborador de la institución con alto interés en tener una participación estratégica en la gestión de proyectos de esta magnitud. Al mismo tiempo representa un reto profesional para todos los integrantes del equipo ya que nos exige aplicar a fondo las herramientas de Gestión de Proyectos según PMI y al mismo tiempo lograr identificar las fortalezas que estas herramientas ofrecen al compararse a otras metodologías.

### **1.4 Identificación de las limitaciones para la realización del proyecto.**

- La principal limitación para el desarrollo de nuestra investigación es el factor de confidencialidad. Debido a que este viceministerio colabora hasta cierto punto directamente con el despacho del mandatario.
- La fecha para completar el entregable debe ser para el mes de abril.

- Solo contamos con un recurso dentro del equipo para poder obtener las informaciones de la institución.
- Poca disponibilidad de tiempo durante los días de semana por parte de los integrantes del equipo.

Para atacar las limitaciones identificadas hay algunas medidas que estaremos ejecutando:

- Asesorarnos con gestores de proyectos internos con experiencia en proyectos para calibrar el nivel de información que podemos incluir en la documentación del proyecto; y qué nombres institucionales se deben omitir para proteger elementos de propiedad intelectual.
- Las actividades serán ejecutadas según las fechas pautadas con el asesor durante el tiempo estimado para lograr completar el entregable para el mes de abril.
- Las informaciones requeridas serán solicitadas con antelación para la investigación y disponibilidad para el equipo a tiempo.
- Asignación de las actividades con fecha de entrega y comunicación a través de teams los días de semana establecidos para evaluar el avance.

## **CAPITULO II. BASE CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL:**

### **2.1 Base Contextual**

El Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental se encarga del seguimiento a la implementación de proyectos especiales, en apoyo al Ministerio de la Presidencia. Además, está a cargo del funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP), a través del cual, el Ministerio de la Presidencia informa al

Presidente sobre los avances, alertas y restricciones de la gestión institucional, obras físicas en ejecución y sobre los compromisos asumidos por el gobierno, con la finalidad de resolver las limitantes que afectan su logro.

Misión, Visión y Valores del Ministerio de la Presidencia

### **Visión**

Ser referente nacional e internacional de gestión pública transparente, eficiente, eficaz, y moderna; con capacidad de coordinar y articular las acciones de las distintas entidades públicas para el cumplimiento de las metas, planes y compromisos del Presidente de la República y el Gobierno Central”. (Presidencia, n.d.)

### **Misión**

“Auxiliar al Primer mandatario de la Nación en todos los asuntos que este le delegue, en el logro del programa de gobierno y la implementación de las políticas públicas priorizadas, mediante el ejercicio de la Secretaría Técnica del Consejo de Ministros y la coordinación con los distintos estamentos del Estado, para garantizar el ejercicio transparente, eficaz y eficiente de la Administración Pública, como fundamento del Estado Social y Democrático de Derecho”. (Presidencia, n.d.)

### **Valores**

- Interés Nacional
- Transparencia
- Liderazgo
- Lealtad
- Integridad
- Compromiso con la Gestión de Gobierno

(Presidencia, n.d.)

El Viceministerio al cual va dirigida esta guía maneja diferentes programas, proyectos, comisiones, dentro de las cuales están:

- El Programa República Digital
- La Comisión para el Manejo de Desastres Naturales.
- La Comisión Estratégica de Movilidad.
- El Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública.
- La Iniciativa de Paridad de Género. Entre otros.



Sobre esta guía se estructura el contenido específico de cada Proyecto y Programa. Su propósito es el de servir de marco de referencia o introducción a temas mucho más concretos, pero a partir de un contexto ordenado de ideas y procedimientos. A manera de marco introductorio, esta guía sintetizará los elementos conceptuales básicos o fundamentos orientadores de las temáticas específicas de la preparación y evaluación de proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental, marco lógico y evaluación impacto de proyectos y programas, gestión de la ejecución de proyectos y gestión y valoración de recursos.

Su contenido puede ser visto como un mapa de principios conceptuales para preparar y orientar las discusiones de los colaboradores y a la vez servir como referencia transversal para todos los proyectos.

Como referencia se ha tomado un análisis del paradigma de la CEPAL para "Retomar la agenda del desarrollo". Además, constituyen un resumen de las ideas desarrolladas por el ILPES sobre los temas de Estado e inversión pública eficiente, sistemas nacionales de inversión pública, las fases del ciclo de vida de los proyectos (pre-inversión, inversión, operación) y las ideas primordiales sobre la matriz de planificación del marco lógico y evaluación impacto. En base a estas nociones se elabora el contenido específico y detallado de la guía.

En adición a las limitantes, cabe resaltar que la resistencia al cambio nos presenta un desafío cultural ya que la institución está acostumbrada a realizar sus proyectos según los lineamientos específicos del Despacho del Ministro de la Presidencia.

## **2.2 Base Conceptual**

Esta sección pretende delimitar teóricamente el problema de investigación que será abordado a lo largo del documento para su mayor entendimiento, a través de la definición de los conceptos teóricos relacionados con el tema, definiciones, teorías, entre otros. Así mismo, será desarrollado un análisis de las diferentes metodologías utilizadas para el desarrollo del proyecto y la justificación de su selección.

### **2.2.1 Dirección de proyectos**

La gestión de proyectos es el motor que impulsa a las compañías/instituciones u organizaciones a moverse al ámbito competitivo en el cual no basta con simplemente realizar los proyectos sino más bien la efectividad de sus procesos, calidad y control de costos y tiempo.

La gestión de proyectos busca la optimización de los procesos y del tiempo, aporta a las instituciones y a sus empleados cierto grado de competitividad y objetividad para lograr los resultados deseados, a través de esta gestión se pueden identificar los posibles riesgos a futuro en el transcurso del proyecto y a la vez determinar cómo se atacarían los mismos para evitar retrasos o desviaciones en el proceso, poder predecir los sucesos es una de las particularidades más importantes debido a que permite que la empresa cuente con un tiempo de respuesta mayor teniendo en cuenta que el negocio es cambiante.

## 2.3 Metodologías

- **Guía del PMBOK®**

Project Management Book of knowledge. Guía para los fundamentos de proyectos.

- **Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)**

Es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. (PMBOK®, 6ta edición).

- **Acta de Constitución del Proyecto / Project Charter.**

Documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (PMBOK®, 6ta edición).

- **Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental**

Es el encargado de dirigir y coordinar acciones estratégicas para que el Poder Ejecutivo logre el máximo de coherencia y efectividad en la ejecución y conducción de sus políticas públicas, proporcionándole al Presidente de la República bases informadas e integradas de toma y evaluación de decisiones que permitan aumentar la productividad gubernamental.

- **Sus funciones principales son:**

Facilitar el mejor desenvolvimiento de las labores del Consejo de Ministros y garantizar el seguimiento y cumplimiento de las decisiones emanadas del mismo en cada ocasión.

Dotar a la Presidencia de la República, por medio a su Ministerio, de un



instrumento de seguimiento que permita alinear el conjunto de políticas sectoriales e intersectoriales, facilitando la cooperación y la sinergia de la gestión, a fin de maximizar el uso de los recursos e incrementar la productividad del Gobierno.

Asegurar que las propuestas y políticas públicas e institucionales adoptadas sean ejecutadas, manteniendo niveles de coherencia y efectividad, en función a los objetivos del Gobierno y prioridades del País.

- **Administración Pública**

Según el artículo 12 de la LOAP la administración pública se rige por varios principios. Desde la perspectiva del Ministerio de la Presidencia, existen tres principios fundamentales para la organización de una gerencia pública eficiente. Uno de ellos es el principio de juridicidad “La Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de juridicidad, por el cual la asignación, distribución y ejecución de las competencias de los entes y órganos administrativos se sujeta a lo dispuesto por la Constitución, las leyes y los reglamentos dictados formal y previamente conforme al derecho” (EL CONGRESO NACIONAL, 2012).

Otro principio de la administración es el de funcionamiento planificado y evaluación del desempeño y de los resultados. Este principio establece que “El funcionamiento de los entes y órganos que conforman la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos u operativos y a los convenios de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados”.

Y finalmente, el Principio de racionalidad. Que establece que el tamaño y

la estructura organizativa interna de los entes y órganos de la Administración Pública serán proporcionales y consistentes con los fines y propósitos que les han sido asignados. Las formas organizativas que adopte la Administración Pública serán las necesarias para el cumplimiento de sus metas y objetivos y propenderán a la utilización racional de los recursos del Estado. (Plan Estratégico del Ministerio de la Presidencia). (EL CONGRESO NACIONAL, 2012).

- **Guía del PMBOK®**

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK®) es una guía que define los lineamientos para la dirección de proyectos basada en las mejores prácticas, comprobadas por el Project Management Institute (PMI). Esta guía establece 5 grupos de procesos para toda la dirección de proyecto:

**Inicio:** Procesos necesarios para definir el proyecto, obtener la autorización e iniciar los trabajos.

**Planificación:** Procesos requeridos para establecer el alcance y objetivo del proyecto, y definir las acciones para obtenerlos.

**Ejecución:** Procesos realizados para completar los trabajos anteriormente definidos.

**Monitoreo y Control:** Procesos vinculados al seguimiento, análisis del progreso del proyecto.

**Cierre:** Procesos vinculados al cierre formal del proyecto.

Por igual las áreas de conocimiento que establece el PMBok son:

1. **Gestión de la integración del proyecto:** La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos

procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. (PMBOK®, 6ta edición)

2. **Gestión del alcance del proyecto:** La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. (PMBOK®, 6ta edición)
3. **Gestión del cronograma del proyecto:** La gestión del cronograma del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. (PMBOK®, 6ta edición)
4. **Gestión de los costos del proyecto:** La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMBOK®, 6ta edición)
5. **Gestión de la calidad del proyecto:** La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados. (PMBOK®, 6ta edición)
6. **Gestión de los recursos del proyecto:** La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. (PMBOK®, 6ta edición)
7. **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** La gestión de las

comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. (PMBOK®, 6ta edición)

8. **Gestión de los riesgos del proyecto:** La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuestas, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (PMBOK®, 6ta edición)
9. **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. (PMBOK®, 6ta edición)
10. **Gestión de los interesados del proyecto:** La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMBOK®, 6ta edición)

**Ilustración.2 .Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos Por Área de Conocimiento según la Guía del (PMBOK®, 6ta edición)**

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

**Figura .** Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos. (PMBOK®, 6ta edición)

Para la realización de este proyecto se elige la Guía del PMBOK®, debido a que la misma provee un conjunto de procesos derivados de las buenas prácticas, y lecciones aprendidas del ámbito institucional, además de la flexibilidad que esta guía exhibe, permitiendo adecuar los procesos establecidos en la guía al desarrollo del proyecto, en el marco de las políticas establecidas en la organización, es decir, que la aplicación de esta metodología no establece cambiar la forma de cómo se gestiona la organización, sino que esta es lo suficientemente flexible para moldearse a ella.

#### **2.4 Conceptos Relacionados con el Presente Informe y la Dirección Profesional de Proyectos.**

PMBOK® – define la oficina de proyectos como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas”. (PMBOK®, 6ta edición).

Descripción Tipos de PMO:

PMI: Project Management Institute.

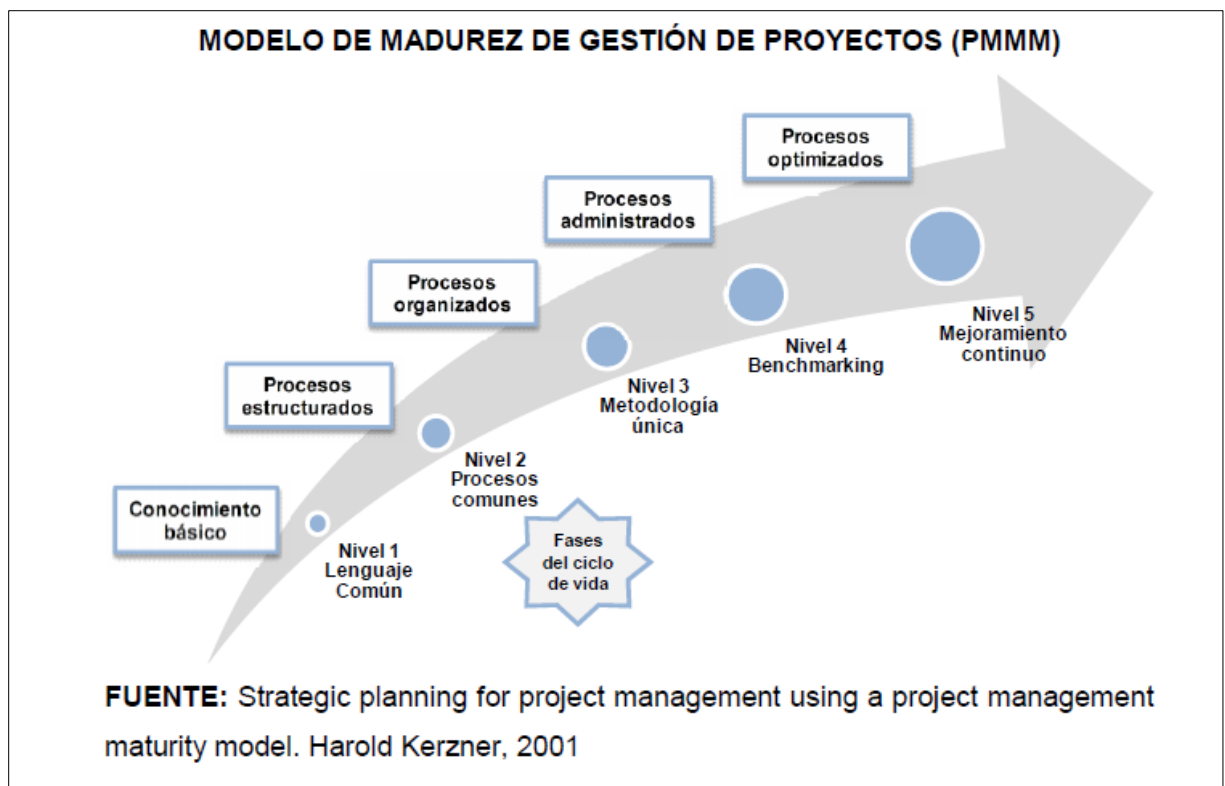
PMP: Project Management Professional; Profesional en la gestión de proyectos. Acreditación internacional reconocida y exigida por organizaciones de todo el mundo, valida las competencias para desempeñarse en el rol de gerente de proyectos, liderando y dirigiendo proyectos y equipos. (PMBOK®, 6ta edición)

Enfoque Marco Lógico (EML): es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional. (Solucionesong.org, n.d.)

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

## 2.5 Resultados Obtenidos de la Aplicación del Nivel de Madurez del Viceministerio utilizando la Metodología (pmmm).

### Ilustración.3. Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Según H. Kerzner.



Para medir las capacidades y el nivel de madurez hemos seleccionado la metodología PMMM por Kerzner. La muestra representativa para el estudio fue implementada a nivel de Directores dentro del Viceministerio. El PMMM consta de la

evaluación de 5 niveles cada uno de ellos con sus respectivos cuestionarios: (Kerzner, 2001)

Lenguaje común, correspondiente al nivel no. 1, evalúa los conocimientos básicos en relación a proyectos en la organización, consta de 80 preguntas de selección.

Procesos comunes, correspondiente al nivel no. 2, donde se verifican los métodos y procesos, consta de 20 preguntas de selección.

Metodología singular, correspondiente al nivel no. 3, la organización admite que la sinergia y el control de procesos es más efectiva utilizando una metodología única que utilizar múltiples metodologías, consta de 42 preguntas de selección.

Benchmarking, correspondiente al nivel no.4, en este nivel se realizarán 25 preguntas que nos permitirán ver el grado de madurez que cree tener el Viceministerio y compararla con otros líderes a nivel internacional.

Mejora continua, correspondiente al nivel 5, la organización tantea la información asimilada anteriormente y procede a efectuar los cambios precisos para optimizar la gestión de proyectos, consta de 16 preguntas.

### **Observaciones de los resultados**

Luego de haber obtenido las respuestas de los cuestionarios procedimos a realizar el análisis e interpretación según la evaluación por nivel de Harold Kerzner.



Resumen del modelo aplicado para los 5 niveles.

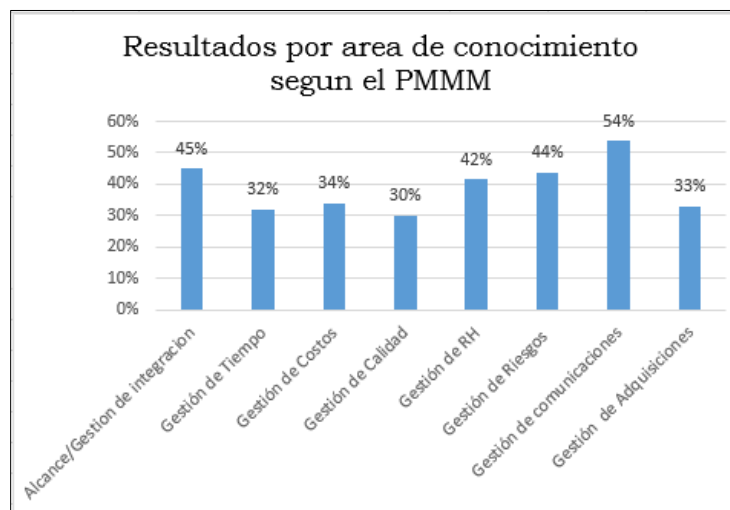
### 1. Lenguaje común

Tras el resultado de la encuesta podemos determinar que el Viceministerio está consciente y reconoce la necesidad que existe de tener conocimientos acerca de la gestión de proyectos y los pasos básicos que conlleva esta gestión.

El nivel 1 busca evaluar las terminologías y conceptos que manejan relacionados a la gestión de proyectos según el PMI.

El cuestionario se basa en 80 preguntas, cada una de ellas tiene una valoración de 10 puntos por respuesta correcta, después se procede a sumar y sacar un promedio, la puntuación mayor debe ser de 80 puntos en adelante por área de conocimiento, lo que indica que el Viceministerio posee un conocimiento razonable de las características básicas de gestión de proyectos.

**Gráfico 1:** conocimiento actual de la organización acerca de los principios básicos en la administración de proyectos.



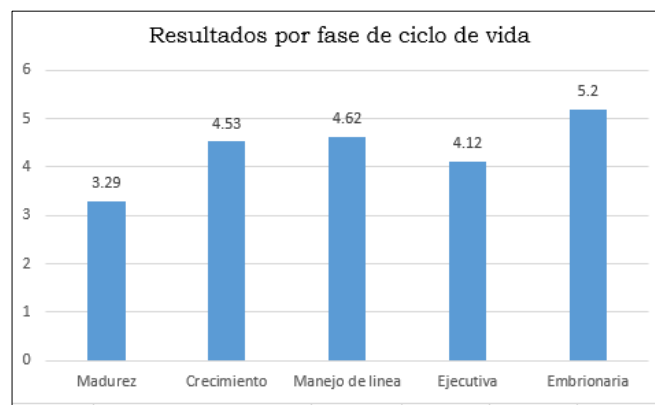
**Fuente:** Elaboración propia

El promedio de los resultados por área de conocimiento fue de un 53%, se requiere de una puntuación sobre 60 para decir que el Viceministerio tiene un nivel de conocimiento moderado sobre la dirección de proyectos. Según el gráfico anterior no obtuvieron la puntuación establecida como mínima en cada una de las áreas de conocimiento lo que refleja que no se tiene dentro de la organización un grado de madurez que sea aceptable en relación a los principios esenciales de dirección de proyectos y en relación a la terminología requerida.

## 2. Procesos Comunes

Los procesos comunes se pueden dividir en 5 fases de un ciclo de vida, el viceministerio puede reconocer que la administración de proyectos puede beneficiarle grandemente. Las fases son valoradas en diferentes rangos, si los resultados arrojados son igual a 6 puntos o mayores de 6 puntos indica que esa fase ha avanzado hacia un grado de madurez básico o en su defecto que ya lo logro, las fases que obtengan resultados menores de 6 indica que no han sido alcanzadas aún.

**Gráfico 2:** Resultados de fases de ciclo de vida de la organización, con un promedio de 4.35.



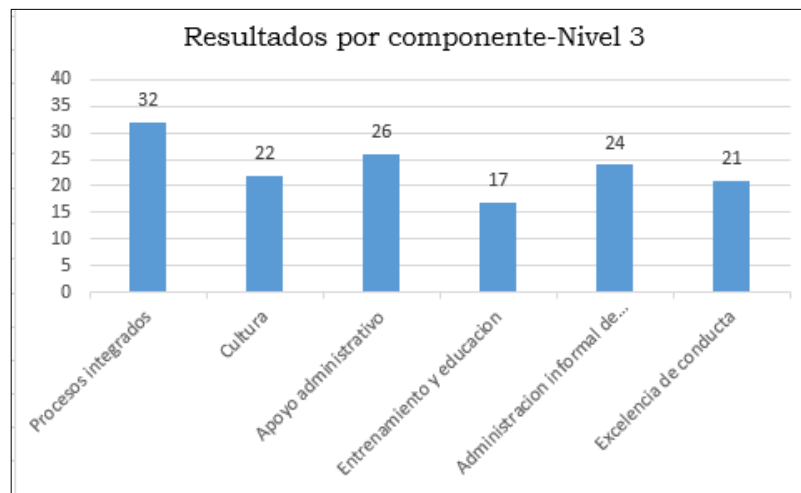
**Fuente:** Elaboración propia.

Observando el gráfico no. 3 nos percatamos de que aún existen oportunidades con los procesos comunes y que la organización necesita trabajar en las fases del nivel 2 para alcanzar la madurez de los procesos.

### 3. Metodología Única

Para este nivel se evalúan 6 componentes para identificar la posición de la empresa según el nivel de excelencia que se quiere alcanzar, estos componentes son; Procesos integrados, Apoyo cultural, apoyo administrativo, administración de proyectos informal, entrenamiento y capacitación y la excelencia del comportamiento). Para esta evaluación se procede a realizar el cálculo de los puntajes obtenidos por área y luego se procede con el promedio que se obtiene de la sumatoria de cada una de las áreas evaluadas.

**Gráfico 3.** Resultados obtenidos de la determinación de una metodología única en administración de proyectos.



**Fuente:** Elaboración propia.

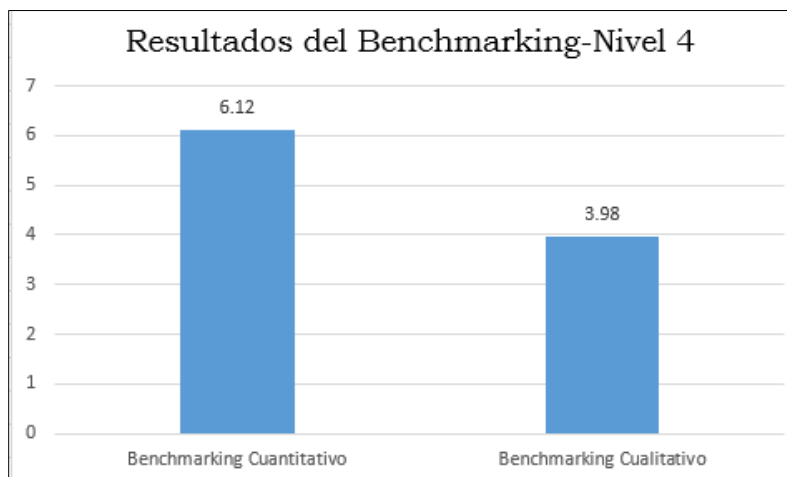
El puntaje promedio total obtenido fue de 142 por lo que concluimos que la organización aún no se ha percatado de la importancia y

necesidad de la metodología para la administración de proyectos y los beneficios que puede traer a la organización.

#### 4. Benchmarking

En este nivel la comparación se realiza de manera cuantitativa, esta analiza las mejoras de los procesos y metodología y la cualitativa se orienta en la igualación de herramientas de la administración de proyectos y la ejecución de la metodología. Se suman ambos resultados tanto del Benchmarking cuantitativo como cualitativo, si la suma de puntos es de 37 o mayor de 37 significa que la organización está cumpliendo la comparación correctamente, las compañías y la información considerada están siendo las correctas.

**Gráfico 4.** Resultados del valor del nivel de estimación comparativa – benchmarking.



**Fuente:** Elaboración propia

La mínima puntuación para interpretar que el nivel de madurez según las evaluaciones ha sido culminado debe ser de 17 puntos mínimo, sin embargo, los resultados de la figura 5 muestran un promedio de 10.1 lo que indica que en la organización no se

efectúan análisis comparativos con otras entidades de la industria para estimar la gestión de proyectos y poder desarrollar un continuo mejoramiento de los procesos.

## **5. Mejoramiento Continuo**

Los factores que se consideran para determinar un proceso de mejora continua son 5, en esta etapa la organización procede a implementar los cambios que han sido sugeridos en la gestión de proyectos. Los parámetros de valoración van desde el 1 hasta el 20 como su mayor valoración. El puntaje alcanzado para este nivel según la encuesta fue de 14.33 puntos lo que coloca al viceministerio en una posición de abrir sus puertas al mejoramiento continuo.

De acuerdo a los resultados derivados y tras la valoración de cada uno de los niveles según el PMMM por Harold Kerzner se puede visualizar el estatus actual del área frente a la dirección de proyectos, según los puntajes la organización no ha alcanzado la madurez en ninguno de los 5 niveles evaluados del modelo.

### **Metodología**

La metodología para la gestión de proyectos nos marcara el camino de cómo se ejecutarán los proyectos y las posibles herramientas que vamos a necesitar para el éxito del mismo.

Para la selección de la metodología de gestión de proyectos existen algunos factores que se deben tomar en consideración, como por ejemplo cual es la magnitud del proyecto, lo complejo o simple que puede ser y estimar los recursos que se van a requerir para la ejecución y finalización. Por igual surgen una serie de restricciones, riesgos o necesidad de cambio, el factor

humano, materiales o equipos que se deben contemplar para los proyectos.

Existen diferentes tipos de metodología para la gestión de proyectos, en nuestro caso estaremos enfocándonos en la del PMI/PMBOK.

Dentro de las etapas para la implementación de esta guía esta:

- Análisis de la situación actual para gestionar los proyectos del Viceministerio.
- Meta de la implementación.
- Gestión administrativa que implique asegurar el éxito de la guía, permisos correspondientes, coordinaciones que se requieran, etc.
- Presentación de la guía a todas las áreas del Viceministerio.
- Capacitación del Personal en lo establecido en la guía.
- Incorporación del uso de la guía en los acuerdos de desempeño de los colaboradores.

Sin embargo, dada la naturaleza de este proyecto, el cual sólo se basará en el plan para implementar una guía, será una propuesta compuesta de procesos a seguir para una mejor gestión del viceministerio.

## **2.6 Contexto Estratégico**

Existen diferentes herramientas para poder plantear el análisis estratégico, algunas herramientas hacen énfasis en características que otras no muestran, pero dependiendo de lo que queramos plasmar nos funcionan más que otras, para este análisis nos hemos decidido por el análisis FODA.

Para nuestro proyecto necesitamos establecer un proceso estandarizado para lograr gestionar los proyectos y madurar el área, para poder lograrlo

existen dos piezas claves para el éxito del mismo que son los procesos internos de la organización y el desarrollo y aprendizaje del personal involucrado.

Los trade-off del análisis FODA nos muestran que nuestros objetivos van de la mano con los objetivos de la empresa y la madurez/desarrollo de sus áreas a la vez manteniéndolos a la vanguardia.

**Tabla 1. FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve el incremento en la productividad y estandarización de los procesos.</li> <li>- Reducción de la incertidumbre.</li> <li>- Mayor calidad en los entregables y producto final.</li> <li>- Objetivo estratégico para implementar las buenas practicas acreditadas por el PMI.</li> <li>- La ficientización de los recursos.</li> <li>- Reducción del tiempo de preparación/ejecución de los entregables.</li> <li>- Se pueden obtener experiencias y conocimientos de las entidades de la misma organización para casos futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Viceministerio más efectivo.</li> <li>- Pertener a los espacios más importante dentro de las tomas de decisiones de la institución.</li> <li>- Proceso de transición y adaptación hasta alcanzar la madurez.</li> <li>- Oposición al cambio con los nuevos métodos de trabajo.</li> <li>- Tiempo de espera después de la implementación para percibir los cambios.</li> <li>- Incremento de actividades para lograr los objetivos del proyecto.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrega nuevas tareas al proceso de gestión de proyectos.</li> <li>- Costos para la inversión en la propuesta.</li> <li>- Poca habilidad en los procesos comunes de gestión de proyectos.</li> <li>- Recursos con conocimientos básicos en dirección de proyectos.</li> <li>- Discernimiento de las necesidades existentes en gestión de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de otros proyectos que compitan por recursos.</li> <li>- Redefinir algunas asignaciones o posiciones.</li> <li>- Gestores de proyectos tendrán nuevas asignaciones.</li> <li>- Las tareas para gestionar los proyectos se pueden considerar no necesarias debido a que no necesariamente sean consideradas obligatorias.</li> </ul>

Después de evaluar los trade-offs del análisis FODA tenemos claro que nuestra propuesta va de la mano con los objetivos y la estrategia de la organización.

### **2.7 Información inicial del proyecto**

Nuestro proyecto consiste en desarrollar una Guía para Elaborar el Plan de Gestión, que permita una mejora en el desarrollo de los proyectos, desde su creación hasta su finalización.

Nuestra Guía para la Gestión de Proyectos abarcará todos los aspectos de gestión relevantes desde la recopilación de requisitos y la definición del alcance, hasta el control de costos y línea base de tiempo. Incluyendo además las herramientas necesarias para Control Integrado de cambios.



## 2.7.1 Acta de Constitución.

<b>INFORMACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>EMPRESA/ORGANIZACIÓN</b>	Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia
<b>FECHA DE PREPARACIÓN</b>	19 de Octubre de 2019
<b>CÓDIGO DEL PROYECTO</b>	PIG-VSCG
<b>CLIENTE</b>	Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>	Ministerio de la Presidencia
<b>GERENTE DE PROYECTO</b>	Cinthia Alcántara

### Patrocinador/ Patrocinadores

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO / DIVISIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Zoraima Cuello	Viceministra del VSCG en el MINPRE	Seguimiento y Coordinación Gubernamental	Ministerio de la Presidencia

<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>
<p>Este Viceministerio es el responsable de Coordinar, con la Dirección de Planificación y Desarrollo, el establecimiento de la metodología de trabajo a utilizar durante la fase de ejecución de los proyectos, tales como: políticas, procesos, protocolos, herramientas y formatos.</p> <p>Diseñar una guía para el plan de gestión en base a los procesos o buenas prácticas del PMBoK permitirá incrementar el nivel de madurez de la institución y con ello brindará un valor estratégico con oportunidades de crecimiento a nivel nacional e internacional.</p>

El interés por la implementación de esta guía surge para cubrir una brecha de conocimiento existente en la gestión y beneficiar en los siguientes aspectos;

- 1) Establecer mecanismos de control que no permitan que se afecte la línea base y que se cumplan con los requerimientos y objetivos del proyecto.
- 2) Seguimiento y ejecución de las actividades según lo planificado.
- 3) Plan de comunicación para lograr el interés y compromiso de todos los involucrados.
- 4) Desarrollar las habilidades relacionadas a gestión de proyectos. Incremento del nivel de madurez dentro de la institución.

## **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Asegurar la adecuada gestión de los proyectos utilizando las mejores prácticas del PMBoK, desde una perspectiva estratégica para que se entreguen en los plazos establecidos, con las calidades acordadas y dentro de los presupuestos acordados, produciendo así la satisfacción del deber cumplido y la eficiencia de lo realizado.

Para alcanzar dicho objetivo deben ser logradas las siguientes metas:

- Utilizar esta guía como medio importante para la gestión de los proyectos. El informe entregado por proyectos es la evidencia que medirá la eficiencia desde su inicio y fin.
- Definir mecanismos de control y seguimiento para su correcta implementación, su medición será a través de la entrega de un plan de monitoreo entregado

- Recopilar las lecciones aprendidas en cada entrenamiento para su implementación, elaborando un manual de lecciones aprendidas.

## **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, ENTREGABLES Y LIMITANTES**

Nuestro proyecto consiste en el Diseño de una Guía basada en las buenas prácticas del PMBOK para la gestión de los proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.

Con la implementación de esta guía buscamos lograr que la gestión de proyectos se practique de una manera más clara y estándar, y que al finalizar este proyecto se tenga información disponible, tal como: lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, gestión de los riesgos, entre otras informaciones que pueden servir como punto de partida al momento de iniciar un proyecto.

De igual manera entregaremos un diagnóstico de la situación actual en la gestión de proyectos, para poder determinar las herramientas a utilizar para la gestión y cómo podemos enriquecerlas utilizando los principios del PMI. Además entregaremos un plan de implementación que incluye; procesos para la gestión de proyectos, plantillas, políticas de gestión de proyectos, sistemas informáticos e indicadores de desempeño de proyectos.

Una vez obtenido el diagnóstico de la situación actual, procederemos a iniciar un análisis comparativo entre cómo se gestionan los proyectos en la institución y cómo se gestionan usando el estándar PMI. Esta comparativa será nuestro punto de partida para las mejoras a proponer.

Al momento de realizar la propuesta de las mejoras tomaremos en cuenta el tipo de empresa, los procedimientos internos y las regulaciones externas por las cuales el viceministerio debe de registrarse.

Con nuestra propuesta también brindaremos un enfoque a futuro de cómo serían los resultados tras implementarse

Limitaciones:

Solo tenemos acceso a las informaciones de la institución por una sola persona.

El límite del entregable es en el mes de abril.

### **Requerimientos de Alto Nivel de los Interesados**

#### **REQUERIMIENTOS RELACIONADOS CON EL ALCANCE DEL PRODUCTO**

- Tener una guía para la gestión de proyectos de manera eficiente que vaya de acorde con los objetivos de la institución.
- Que el producto incluya los planes de gestión para mejor desenvolvimiento.
- Un plan de gestión del cambio que garantice el entendimiento del equipo de trabajo.
- Plantilla para los documentos de los procesos.

#### **REQUERIMIENTOS RELACIONADOS CON EL ALCANCE DEL PROYECTO**

- El desarrollo del proyecto debe estar guiado por la aplicación de los procesos relevantes del estándar del PMI.
- Se deben establecer métricas para controlar el seguimiento de

las fases del proyecto.

- Se debe notificar a los patrocinadores usando mecanismos definidos sobre los cambios que impacten el alcance del proyecto.
- Los entregables del proyecto serán enviado vía correo electrónico.

### **RESTRICCIONES**

- El proyecto iniciará a más tardar en diciembre, sin embargo para esa fecha ya existirá una nueva gestión.
- El proyecto contempla solo el diseño de una guía, no la implementación.
- Para la realización de este proyecto se cuenta solamente con el personal actual.
- Se dispone de un presupuesto máximo para la realización de este proyecto de RD\$469,500 pesos.

### **RIESGOS DE ALTO NIVEL**

- Diferencias entre los interesados del proyecto.
- Resistencia al cambio
- Incumplimiento del tiempo de entrega del producto de acuerdo a la fecha establecida.
- Disponibilidad de tiempo limitada por parte de los expertos funcionales para el suministro de información de manera oportuna.
- Si se realizan las elecciones y existen cambio de personal,

atrasaría el proceso del proyecto.

- No tener tiempo para las aprobaciones del proyecto.

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO A 6 MESES MONEDA RD\$ PESOS DOMINICANOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Gestores de proyecto	6 meses	RD\$20,000	RD\$120,000
Auxiliares. 50% del tiempo	6 meses	RD\$5,000	RD\$30,000
Contratación para Gestión del cambio	Contrato de 3 meses	RD\$150,000	RD\$300,000
Herramientas/Papelería	6 meses	RD\$1500	RD\$9,000
Licencias Project	1	RD\$10,500	RD\$10,500
<b>Total</b>			<b>RD\$469.500</b>

## 2.8 Tabla 2. Registro de los Interesados

POSICIÓN	INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE DE MAYOR INTERÉS
Ministro	Ministerio de la Presidencia	Santo Domingo, Distrito Nacional	Ministro de la Presidencia	Revisión y aprobación del Proyecto	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Alto	Inicio Cierre
Viceministra	Viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental	Santo Domingo, Distrito Nacional	Viceministra del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental	Apoyo en las fases del Proyecto	Que el proyecto sea culminado exitosamente	Alto	Todas
Gestor de Proyectos	Viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental	Santo Domingo, Distrito Nacional	Gerente de proyecto	Que la Guía sea diseñada según los requisitos del cliente	Que el proyecto sea culminado exitosamente	Alto	Fase de Ejecución
Coordinador	Viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental	Santo Domingo, Distrito Nacional	Asesor del Proyecto	Brindar asistencia al Director y al equipo del Proyecto	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Alto	Cierre
Coordinadores de Proyectos	Viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental	Santo Domingo, Distrito Nacional	Equipo de trabajo dedicado a los proyectos	Cumplimiento de normas, procedimientos y tareas asignadas en el proyecto	Quedar satisfecho con el producto del proyecto	Alto	Fase de Ejecución

## EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS

<b>Grado de Influencia</b>	<b>Grado de Interés</b>	<b>Fase de Mayor Interés</b>	<b>Interno/Externo</b>	<b>Nivel de participación</b>
Alto	Alto	Inicio /Cierre	Interno	Neutral
Alto	Alto	Alto	Interno	Partidario
Alto	Alto	todas	Interno	Neutral
Alto	Alto	Fase de Ejecución	Interno	Partidario
Medio	Medio	Cierre	Interno	Neutral
Bajo	Bajo		Interno	Desconocido
Medio	Bajo	Fase de Ejecución	Interno	Desconocido



## **CAPITULO III. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO (SEGÚN GUÍA DEL PMBOK).**

### **3. Línea Base del Alcance**

#### **3.1 Enunciado del Alcance**

<b>EMPRESA/ORGANIZACIÓN</b>	Viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental BSCG
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Diseño de una Guía para la Gestión de Proyectos basada en el PMBOK para el Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.
<b>CÓDIGO DEL PROYECTO</b>	DTC- VSCG
<b>FECHA DE PREPARACIÓN</b>	19 DE OCTUBRE DEL 2019
<b>CLIENTE</b>	Viceministerio de seguimiento y coordinación Gubernamental
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>	Ministerio de la Presidencia
<b>GERENTE DEL PROYECTO</b>	Cinthia Alcántara
<b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO</b>	
<p>Nuestro proyecto consiste en la creación de una guía según los lineamientos del PMBOK a los proyectos del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia, con el fin de eficientizar los procesos, mejorar la calidad de los entregables y producto final.</p> <p>Esta guía contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultado del análisis del nivel de madurez del viceministerio según el modelo de kerzner.</li> </ul>	

- Todos los aspectos relevantes para la implementación de un proyecto desde la definición del alcance, requisitos, costos hasta las herramientas necesarias para el control de cambios.
- Pasos para ejecutar los proyectos según el PMBOK.
- Pautas a seguir para la documentación de los entregables.
- Formato de documentación de los entregables y contenido aplicable.
- Elaboración de plantillas para gestionar los proyectos según las buenas prácticas del PMBOK.

### **ENTREGABLES DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN**

ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN DESARROLLO ENTREGABLE
Plan en dirección de proyectos según el PMBoK /PMI	Este plan de dirección de proyectos incluye los planes de gestión de costos, alcance, cronograma, interesados, riesgos, comunicaciones y de recursos.	4 meses
Diagnóstico de la situación actual	Diagnóstico de la situación actual de la empresa referente al desarrollo de los proyectos.	1 mes y 20 días
Diseño de la guía	Documentación de la metodología para la guía de proyectos.	26 días
Propuesta de la implementación de la guía	Documentación completa del proceso de la propuesta de la guía para desarrollo de proyectos.	2 meses

## EXCLUSIONES DEL PROYECTO

El Diseño de una guía para la gestión de proyectos basada en el PMBOK para el viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia no incluye los siguientes puntos;

- Implementación de la guía propuesta en los procesos ya establecidos.
- Capacitación o entrenamiento del personal en la propuesta.
- Campañas o planes de seguimiento para la propuesta.
- Plan piloto para la implementación de la guía.

## ENTREGABLES DEL PRODUCTO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
Documento de propuesta del producto (GUÍA)	Un documento que describe la estructura y el presupuesto de implementación	Que este en español, adaptado a las necesidades de la empresa
Plantilla con los ejemplos de planes de gestión, minutas, etc	Todas las herramientas necesarias para la adecuada gestión de los proyectos	Un manual de uso acompañado de un programa.
Definición de las Políticas y Procesos que van a regir la implementación de esta guía	Un documento que indica la asignación de esta guía por área de trabajo	Deben estar alineadas a las políticas de la institución
Diseño de la guía	Guía que muestra los procesos, plantillas, políticas de gestión, sistemas informáticos e indicadores de desempeño a seguir para la realización de los proyectos.	Debe seguir los lineamientos de la empresa para documentación.

Propuesta de la implementación de la guía	Etapas de seguimiento como plan de capacitación, presupuestos de implementación, gestión del cambio para la propuesta de la guía.	Documentado en español y colocados dentro de la guía.
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

### RIESGOS

1. Si se presenta un cambio de Gobierno Presidencial, probablemente la viceministra sea cambiada de puesto, esto podría afectar la implementación, pues existen cambios en la institución.
2. Los miembros del equipo se resistan al cambio de gestión de proyectos e intenten seguir con su antigua manera de gestión.
3. No estimar correctamente la duración del cronograma de trabajo, afectaría el alcance, costo y cronograma.
4. No tener tiempo para la revisión de cambios o aprobación en cada etapa de gestión.
5. Problemas de comunicación entre los diferentes interesados del proyecto, afectan el costo y tiempo del proyecto
6. Integrantes al proyecto no tengan conocimientos básicos de la guía del PMBOK.

### SUPUESTOS

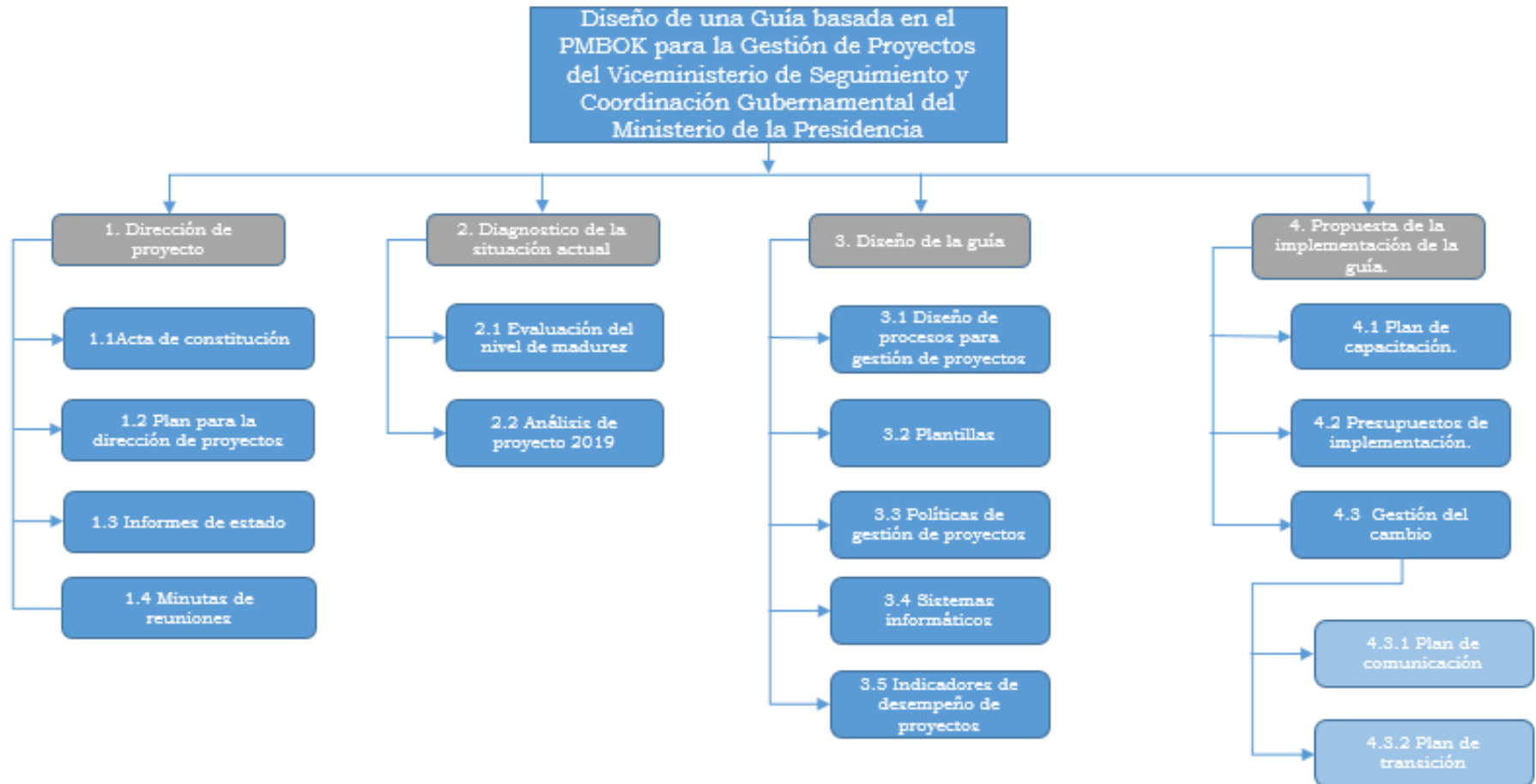
- Los interesados aceptan que la implementación de la guía será un valor añadido a sus procesos.
- La Institución está abierta al cambio para utilizar nuevos métodos o plantillas que mejoren los entregables y producto final de sus proyectos.

- El estudio de madurez en cuanto a la gestión de proyectos revelará el nivel de capacidades del personal.
- El Viceministerio reconocerá el valor añadido en cuanto a la implementación la guía.

### **RESTRICCIONES**

- El desarrollo del proyecto no debe exceder los 5 meses asignados.
- La fecha de entrega de la propuesta debe coincidir con la fecha propuesta previamente.
- Datos y documentos confidenciales de la organización no pueden ser presentados en el proyecto.

### 3.2 Ilustración 4. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)



**3.3 Diccionario de la EDT.  
Diccionario de la estructura de desglose de trabajo**

<b>TITULO PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Acta de constitución	En este documento se plasman las consideraciones de alto nivel del proyecto y se establece el punto de partida.
<b>1.2</b>	Plan para la dirección de proyectos	Documento utilizado para dirigir la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto.
<b>1.3</b>	Informes de estado	Se plasma el seguimiento de las tareas realizadas para la realización del proyecto.
<b>1.4</b>	Minutas de reuniones	Resúmenes de las reuniones llevadas a cabo durante el desarrollo del proyecto.
<b>2</b>	Diagnóstico de la situación actual	Documento que proporciona el conocimiento de la realidad actual empresa y sus oportunidades de mejora enfocados en la gestión de los proyectos.
<b>2.1</b>	Evaluación del nivel de madurez	Identificación de las capacidades, herramientas y conocimientos del personal de una organización/empresa entorno a la gestión de proyectos, por igual se evalúan las debilidades presentes y se compara contra otros organismos que pudieran ser nacionales o internacionales.

<b>TITULO PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2.2</b>	Análisis de proyecto	Documento que recoge información de los proyectos o servicios ejecutados en la organización.
<b>3</b>	Diseño de la guía	Documento que contiene todos los procesos, plantillas, políticas, sistemas e indicadores.
<b>3.2</b>	Plantillas	Formatos de documentación para los diferentes procesos.
<b>3.3</b>	Políticas de gestión de proyectos	Documento que contiene directrices de cómo se deben documentar los procesos e incluye una matriz de exhalación de información.
<b>3.4</b>	Sistemas informáticos	Documento que contiene los diferentes softwares y herramientas a utilizar en los proyectos.
<b>3.5</b>	Indicadores de desempeño de proyectos	Este documento contiene la selección de un conjunto óptimo de indicadores para medir los avances y efectividad de los proyectos.
<b>4</b>	Plan de capacitación	Plan para capacitación del personal en la implementación y uso de la guía.
<b>4.1</b>	Presupuestos de implementación	Documento donde se recogen los costos de la implementación de la guía.



4.2	Gestión del cambio	Plan de introducción y adaptación de los empleados de la organización con la nueva guía de trabajo para los proyectos.
TITULO PAQUETE DE TRABAJO	PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
4.2.1	Plan de comunicación	Plan para establecer los niveles de comunicación y transmisión de la información en la organización tras la implementación de la guía.
4.2.2	Plan de transición	Documento donde se establecen las pautas a seguir para ejecutar un plan piloto para la implementación de la guía.

### 3.4 Tabla 3. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

#### MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

Nombre de Proyecto: **Diseño de una basada en el PMBOK para la gestión de proyectos del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia**

Código del proyecto: **PIGVSCG**

ID	NOMBRE DEL REQUISITO	DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	FUNDAMENTOS DE INCORPORACIÓN	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ENTREGABLES	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL	FECHA DE REGISTRO
R4	Documentación y procedimiento de nuevo proceso	Creación de procedimientos y documentación	Aprobación del acta de constitución	Metas	Nueva documentación del Proyecto	Guía para la gestión de proyectos	A	Aprobado	20 de Octubre 2019
R5	Rediseño De gestión de proyectos	Creación de nuevos estándares de diseño	Aprobación del acta de Constitución	Necesidad de la Institución	Eficientizar los procesos	Diagnóstico de la Situación Actual	A	Aprobado	10 de Enero
R6	Gestión de monitoreo y control	Creación de un sistema de monitoreo y control	Plan integral de seguimiento del sistema	Necesidad de la Institución	Garantizar la Implementación adecuada de los proyectos.	Plan para la gestión del Monitoreo y Control	B	Asignado	20 de Febrero

**3.5 Tabla 4. Matriz de Asignación de Responsabilidades.**

<b>RACI</b>					
<b>ENTREGABLES/ ACTIVIDADES</b>	<b>VICEMINISTRA</b>	<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>GESTORES DE PROYECTO</b>	<b>COORDINADOR 1</b>	<b>COORDINADOR 2</b>
Acta de constitución	I	C	R	A	A
Diagnóstico de la situación actual	I	C	R	A	A
Evaluación del nivel de madurez	I	C	R	A	A
Diseño de la guía	I	C	R	A	A
Plantillas	I	C	R	A	A
Políticas de gestión de proyectos	I	C	R	A	A
Sistemas informáticos	I	C	R	A	A
Indicadores de desempeño de proyectos	I	C	R	A	A

ENTREGABLES/ACTIVIDADES	VICEMINISTRA	DIRECTOR GENERAL	GESTORES DE PROYECTO	COORDINADOR 1	COORDINADOR 2
Propuesta de implementación	I	C	R	A	A
Plan de capacitación	I	C	R	A	A
Presupuestos de implementación	I	C	R	A	A
Gestión del cambio	I	C	R	A	A
Plan de comunicación	I	C	R	A	A
Plan de transición	I	C	R	A	A
Leyenda:	<p>R= Responsable. Persona responsable de ejecutar la tarea.</p> <p>A=Accountable. Persona con responsabilidad última sobre la tarea.</p> <p>C=Consult. Persona a la que se consulta sobre la tarea.</p> <p>I=Inform. Persona a la que se debe informar sobre la tarea.</p>				

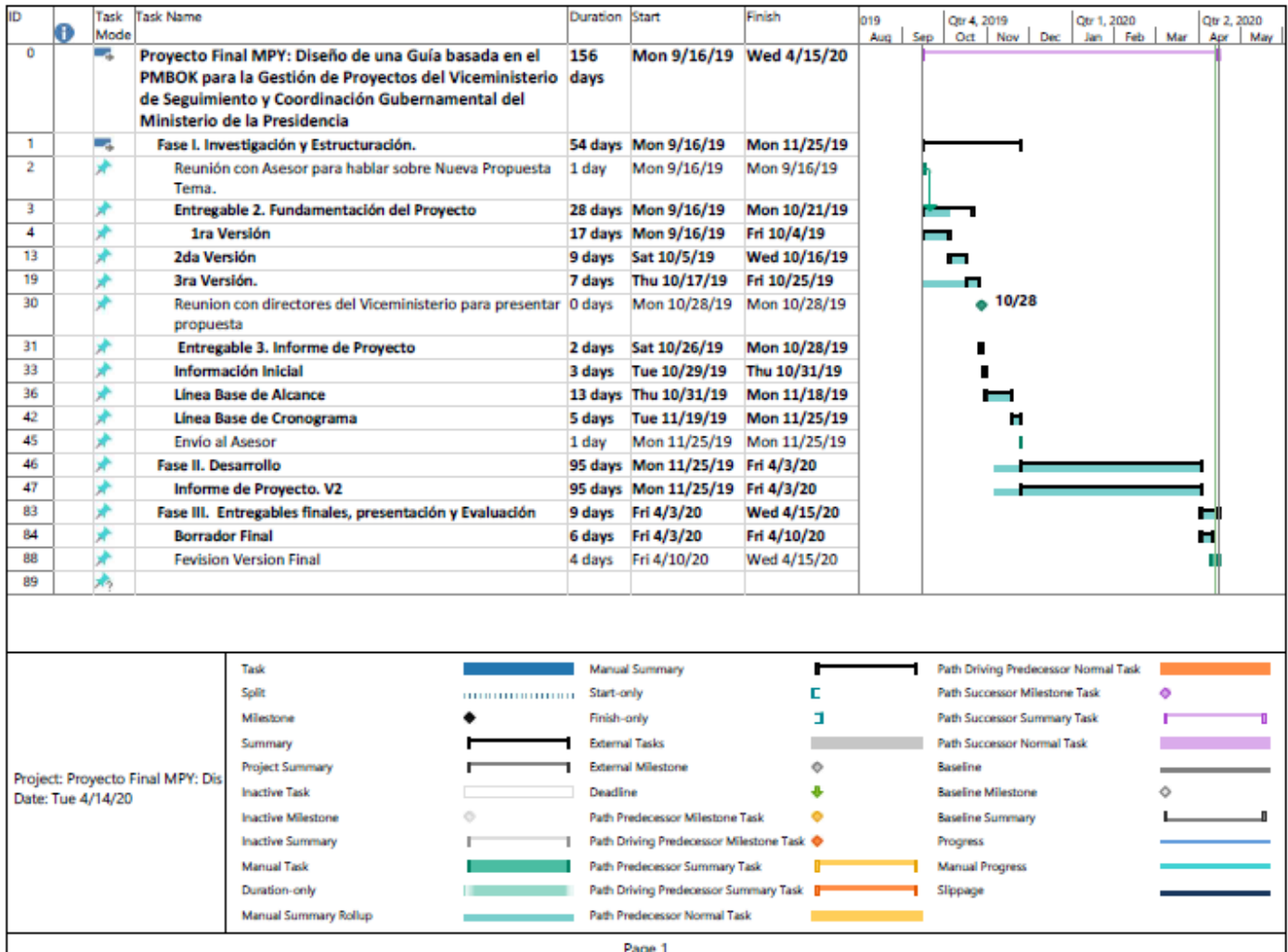
### 3.6 Línea Base del Cronograma

#### 3.6.1 Cronograma de Alto Nivel

<b>TAREA</b>	<b>DURACIÓN (Días)</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
Estado actual de la organización	31	1/10/2020	2/10/2020
Evaluación del nivel de madurez	43	1/27/2020	3/10/2020
Análisis de proyecto	26	2/14/2020	3/16/2020
Diseño de la guía para la ejecución de proyectos	14	2/18/2020	3/24/2020
Diseño de procesos para la gestión de proyectos	11	2/15/2020	2/26/2020
Plantillas	3	3/20/2020	3/23/2020
Políticas de gestión de proyecto	4	3/20/2020	3/24/2020
Sistemas informáticos	3	3/20/2020	3/24/2020
Indicadores de desempeños de proyectos	4	3/22/2020	3/26/2020
Propuesta de la implementación de la guía	2	3/25/2020	3/26/2020
Plan de capacitación	3	3/26/2020	3/28/2020
Presupuestos de implementación	3	3/26/2020	3/28/2020
Gestión del cambio	3	3/27/2020	3/29/2020
Plan de comunicación	4	3/27/2020	3/30/2020
Plan de transición	4	3/28/2020	3/31/2020
Entregable Borrador 1	18	3/2/2020	3/20/2020
Entregable Borrador 2	11	3/20/2020	4/03/2020

Borrador Final	7	4/03/2020	4/10/2020
Entrega versión final del proyecto	5	4/10//2020	4/15/2020

### 3.6.2 Ilustración 5. Cronograma de alto Nivel en Project



**Fuente:** Creación en Project

### 3.7 Línea Base de Costos

#### BASE DE COSTOS

Nuestro proyecto no abarca la parte de implementación de la guía, los costos que serán presentados son supuestos según el levantamiento que ejecutamos para presentar una estimación del costo. El presupuesto fue realizado considerando los factores que podrían implicar en costos para la implementación de una guía, los materiales de oficina como; papeles, lapiceros, mobiliarios, equipos electrónicos y otros no deben ser considerados debido a que la institución cuenta con la disponibilidad de ellos y pueden cederse para la implementación de la guía.

Los recursos que serán destinados para la ejecución y planes de este proyecto serán seleccionados del personal dentro de la institución, por lo que los costos para la asignación de nuevas tareas para el personal seleccionado serán menores versus la contratación de empleados nuevos. Los gestores de proyectos de la institución ejercerán el rol de Directores de proyectos compartiendo las actividades que realizan actualmente. Para los procesos de Auditoria, seguimiento y evaluación el equipo de Dirección de planificación y desarrollo ejecutarán estas actividades quienes cuentan con la capacidad para desarrollar dichas tareas y reduce el costo de inversión en nuevos recursos. Para la gestión del cambio se contratará a un experto para el seguimiento continuo y soporte a las actividades pertinentes de la gestión.

#### CONTROL DE COSTOS

A través del control de costos se irán evaluando y dando seguimiento a los recursos que fueron destinados al proyecto de forma que se controlen según el tiempo y el dinero. Las revisiones del presupuesto se realizarán quincenalmente de forma que se puedan realizar los ajustes que sean necesarios, estos cambios o ajuste serán

evaluados por el encargado de la gestión del cambio quien tomara la última decisión de si se aprueba o rechaza el cambio propuesto.

### 3.8 Presupuesto Estimado de Costo

<b>PRESUPUESTO A 6 MESES</b>			
<b>MONEDA RD\$ PESOS DOMINICANOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Gestores de proyecto	6 meses	RD\$20,000	RD\$120,000
Auxiliares. 50% del tiempo	6 meses	RD\$5,000	RD\$30,000
Contratación para Gestión del cambio	Contrato de 3 meses	RD\$150,000	RD\$300,000
Herramientas/Papelería	6 meses	RD\$1500	RD\$9,000
Licencias Project	1	RD\$10,500	RD\$10,500
<b>Total</b>			<b>RD\$469.500</b>



# PLANES DE GESTIÓN

## 3.8 Plan de Gestión del Alcance

**Planificación del Alcance:** el punto de partida son los objetivos que se definieron en el acta de constitución. Aquí el equipo de proyecto aprovecha las recomendaciones del asesor y los interesados clave.

La definición del Alcance del proyecto se desarrollará de la siguiente manera:

- En una reunión preliminar el Equipo de Proyecto clasifica las expectativas con el Asesor para calibrar la estrategia para desarrollar el plan.
- Una vez definida claramente la estrategia el Equipo de Proyecto produce un documento que contiene una descripción concisa de los objetivos contenidos en el Acta de Constitución.
- El Equipo de Proyecto consulta a los interesados clave sobre los objetivos definidos y solicita recomendaciones sobre el plan de gestión de alcance y la definición de los requisitos.
- El Equipo de proyecto integra las recomendaciones y se reúne con el Asesor para obtener retroalimentación final sobre el plan.

**Definición de Requisitos:** El acta de constitución contiene una lista de objetivos y requerimientos de alto nivel, de esta base de parte para la definición de requisitos y se enriquece a través de discusiones con el asesor e interesados clave.

Estos son los pasos correspondientes:

- A partir de los objetivos y requerimientos de alto nivel que aparecen en el Acta de Constitución, el Equipo de Proyecto produce una lista de requisitos básicos.
- Esta lista se repasa con los interesados claves para agregar los

requisitos adicionales requeridos.

- El Equipo de Proyecto evalúa los requisitos propuestos para entender el impacto de cada uno para la implementación.
- En reunión con el Asesor se discuten las estimaciones de tiempo en el Cronograma para verificar la factibilidad de implementar los requisitos propuestos.
- De aquí el Equipo de Proyecto genera una matriz preliminar de requisitos que se comparte con los interesados y el asesor para construir la Matriz de trazabilidad de Requisitos definitiva.

**Definición del Alcance:** El enunciado de alcance es el producto principal de este proceso y constituye los límites que van a enmarcar el proyecto durante su ejecución. la materia prima procede de la matriz de requisitos previamente definida.

El proceso procede de la siguiente manera:

- El Equipo de Proyecto prepara una descripción del alcance donde aparecen los entregables que ya se habían definido para el proyecto
- A partir de esta descripción se consulta con los interesados clave y se acuerda la definición final de los entregables, incluyendo los criterios de aceptación.
- El asesor juega el papel de stake-holder haciendo recomendaciones que enriquecen la definición de alcance.
- El Equipo de Proyecto integra a los entregables los supuestos y las restricciones.
- El Equipo de Proyecto consulta a los expertos sobre los riesgos potenciales.

El Enunciado de Alcance compuesto de los elementos anteriores, se discute con el asesor para calibrar su contenido de acuerdo al estándar PMI y recomendaciones adicionales.

**EDT: Creación y gestión de cambios:** inicialmente la edt procede de los requerimientos incluidos en el enunciado de alcance y se nutre de las recomendaciones estructurales del asesor.

- El Equipo de Proyecto desglosa todas las actividades que se necesita ejecutar para alcanzar los entregables definidos en el alcance.
- El Equipo de Proyecto descompone hasta el último nivel de detalle (nivel 5), todas las tareas que se deben ejecutar.
- Cada tarea se evalúa para asignar las fechas de ejecución, que deben estar alineadas con las fechas de compromiso para los entregables.
- El Equipo de Proyecto crea un Diccionario de la EDT donde describe cada uno de los entregables y los criterios de aceptación.
- Cuando surgen cambios que afectan el alcance, como tareas que no se habían contemplado en la EDT, los cambios deben discutirse y acordarse por el Equipo completo y discutirse con el Asesor antes de ser integrados a la EDT del proyecto. Ver Control Integrado de Cambios como referencia.

Cuando los cambios a la EDT son aprobados el responsable del entregable al que corresponde la actividad para incluir en la EDT y documentar las posibles variaciones de fecha en el Cronograma.

**Control del Alcance:** En este proceso se describe el mecanismo para controlar el alcance en la gestión interna del proyecto.

- Cada responsable de entregable está delegado de asegurar que se mantiene la integridad en el alcance definido y se encarga de alertar al resto del equipo sobre cualquier desviación.
- Todas las desviaciones o riesgos de desviación se repasan en la reunión semanal del Equipo de Proyecto cada jueves.
- Durante la reunión semanal, el Equipo de Proyecto también evalúa si el desempeño registrado amerita acciones correctivas o cambios de estrategia. En el caso de atrasos en los entregables son comunes las sesiones de trabajo especiales. Cuando las desviaciones ameritan cambios a la línea base de alcance, el Equipo de proyecto completo discute la estrategia con el Asesor antes de proceder.

### 3.9 Plan de Gestión de Cronograma



**Gestión del Cronograma:** El cronograma del proyecto representa la línea de base de tiempo. en este proceso se describen los elementos vinculados a la gestión del cronograma durante el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

**Definición de las Actividades:** Bajo este proceso se identifican y cuantifican las actividades que formaran parte del cronograma del proyecto.

Esta es la secuencia de pasos y requisitos para definir las actividades:

- El Equipo de Proyecto descompone los paquetes de trabajo que aparecen en la EDT hasta asegurarse que los entregables del proyecto queden cubiertos en la lista de actividades.
- El Equipo de Proyecto se auxilia del Asesor para asegurar que las actividades listadas corresponden a la totalidad del trabajo requerido.
- Las actividades listadas contienen: Identificador, Nombre, Descripción, Paquete de Trabajo de la EDT, Dependencias, Recursos, Fecha de compromiso.
- El Equipo de Proyecto asigna la secuencia de actividades de acuerdo a las relaciones de dependencia y preferencia. Aquí se asignan los recursos requeridos para cada actividad y se asignan los responsables para la ejecución.

### 3.10 Informes de Estado

INFORME DE ESTADO DE AVANCE 1			
 <b>PUCMM</b> Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra	 <b>EOI</b> Escuela de organización industrial	Fecha:	30/09/2019
		Elaborado por:	CKJ CxA

Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
<b>Proyecto:</b>	Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.			
<b>Fechas:</b>	<b>Desde:</b>	16/09/2019	<b>Hasta:</b>	15/02/2020
<b>Fase:</b>	Investigación y Estructuración		<b>% Completado</b>	<b>10%</b>



Actividades Realizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de tema. Esto implica entregar nuevamente la Propuesta de temas</li> </ul>

Actividades Retrasadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Trabajo y Descripción del Proyecto.</li> <li>• Información del Contexto.</li> </ul>

Próximas Actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar Plan de Trabajo.</li> <li>• Inicio de la elaboración base contextual y base conceptual</li> </ul>

Entregables		
Nombre	Estado	Fecha de Entrega

2. Fundamentación del Proyecto	En proceso	Octubre 2019
<b>Observaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como lección aprendida, leer mejor la guía.</li> <li>• Equilibrar la participación de los miembros del equipo.</li> </ul>		

INFORME DE ESTADO DE AVANCE 2			
 <b>PUCMM</b> Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra	 <b>EOI</b> Escuela de organización industrial	Fecha:	30/11/2019
		Elaborado por:	CKJ CxA

Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
<b>Proyecto:</b>	Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.			
<b>Fechas:</b>	<b>Desde:</b>	16/09/2019	<b>Hasta:</b>	15/02/2020
<b>Fase:</b>	Investigación y Estructuración		<b>% Completado</b>	<b>10%</b>

Actividades Realizadas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina el título final del proyecto</li> <li>• Información inicial del Proyecto</li> </ul>	

Actividades Retrasadas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Trabajo</li> </ul>	

Próximas Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizar los entregables del producto del proyecto.</li> </ul>	

- Avanzar en el Diseño de la Metodología un 50%.



### Entregables

Nombre	Estado	Fecha de Entrega
3. Informe del Proyecto	En proceso	Octubre 2019

### Observaciones

- Deberían establecer reuniones periódicas y cumplir con la asistencia. Por lo menos 3 veces

### INFORME DE ESTADO DE AVANCE 3

 <b>PUCMM</b> Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra	 <b>EOI</b> Escuela de organización industrial	Fecha:	30/01/2020
		Elaborado por:	CKJ CxA

Información del proyecto		<input type="checkbox"/> A tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Atrasado	<input type="checkbox"/> Muy Atrasado
<b>Proyecto:</b>	Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.			
<b>Fechas:</b>	<b>Desde:</b>	16/09/2019	<b>Hasta:</b>	15/02/2020
<b>Fase:</b>	Investigación y Estructuración		<b>% Completado</b>	35%

### Actividades Realizadas

- Avanzar en el Diseño de la Metodología un 50%.
- En Proceso del Estudio de Nivel de Madurez

### Actividades Retrasadas



- Finalizar los entregables del producto del proyecto.

#### Próximas Actividades

- Finalizar la Guía de gestión de Proyectos basada en el PMBOK

#### Entregables

Nombre	Estado	Fecha de Entrega
4. Documentación Final del Proyecto	En proceso	Octubre 2019

#### Observaciones

- Deberían establecer reuniones periódicas y cumplir con la asistencia. Por lo menos 3 veces

### 3.11 Plan de Gestión de Costos

**Planificación y Gestión de costos:** Describe la planificación y gestión de los costos implicados en la ejecución de nuestro proyecto de maestría.

Estos son los elementos de la gestión de costos:

- Nuestro Proyecto de Maestría no tiene costos implicados fuera de gastos corrientes relacionados con la documentación (material gastable, fotocopias, combustible para traslados), por tanto, no existe una política de gastos con criterios de aprobación.
- Todos los gastos implicados en las actividades del proyecto se asumen de manera individual por cada miembro del proyecto y de no ser gastos comunes se reportan para distribución de gastos entre los miembros del Equipo.
- El presupuesto se establece con asignaciones fijas para cada etapa del Proyecto de Maestría como montos de referencia.

- Las partidas del control de gastos se registran en pesos dominicanos (DOP\$).
- Para el control de gastos se utiliza una plantilla en Excel que consta de los siguientes elementos:
  - Fecha de registro
  - Descripción del gasto
  - Responsable
  - Razón del gasto
  - Monto

### **3.12 Plan de Gestión de los Recursos**

El proceso de planificar la gestión de los recursos se realizará a través de reuniones donde se discutirá la estructura y cultura de la organización e informaciones relevantes para ser procesadas a través una matriz de asignación de responsabilidades, con ello quedará establecido el organigrama del proyecto.

En este documento se incluyen los procesos que se requieren para la identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y de este modo garantizar que el gerente del proyecto pueda contar con ellos en el momento que se requiera. Estos procesos son:

- Planificación de Gestión de Recursos:
- Estimación de Recursos para las Actividades
- Adquisición de Recursos
- Desarrollar el Equipo
- Dirección del Equipo

- Control de los Recursos

El director y el equipo de proyecto establecen cuáles serán los recursos que se necesitarán de acuerdo al alcance de las actividades. Cada responsable de una actividad gestionara más personas para su equipo de trabajo que serán aprobados por el director de proyecto.

Serán compartidos los recursos internos, estos van a destinar una parte de su tiempo para las actividades asignadas del proyecto que quedarán bajo su responsabilidad y tendrán que responder a los responsables asignados y al director de proyectos.

El director de proyecto se encarga de verificar que la demanda de los recursos no retrase el proyecto por otros compromisos que deban cumplir en sus áreas designadas.

El director de proyecto crea una matriz con los recursos asignados al proyecto y sus responsabilidades para conocimiento de todo el equipo.

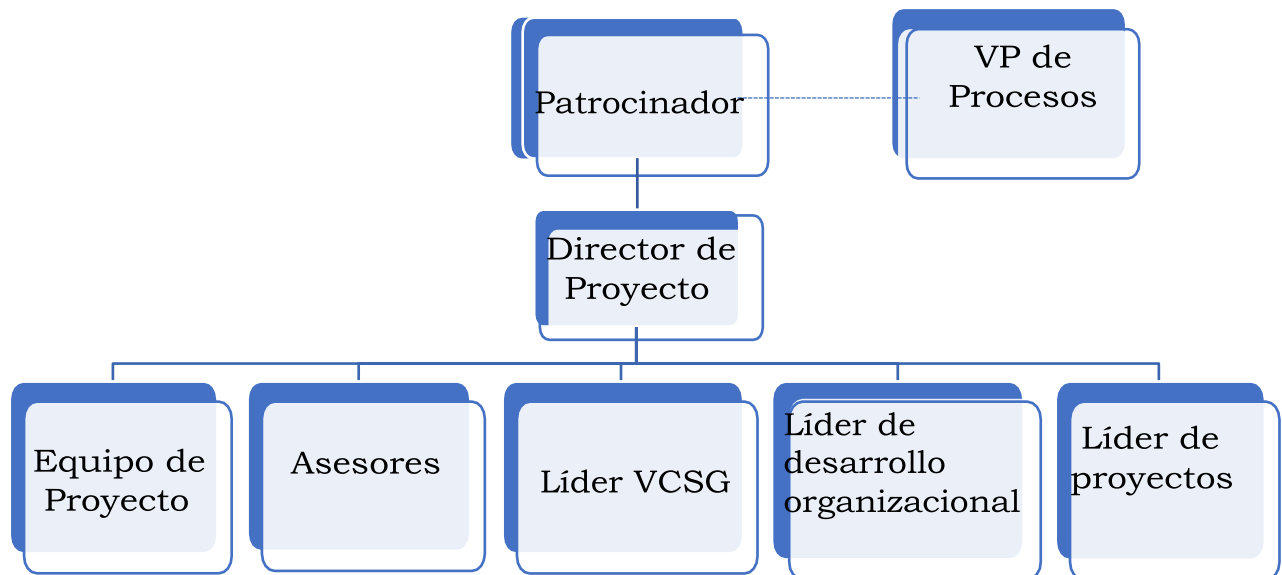
El director de proyectos y el equipo proveen retroalimentación a todos los recursos bajo su mando, resuelven conflictos entre el personal en caso de ser necesario y proveen un seguimiento del desempeño de cada uno de ellos.

En caso de requerir recursos que no se encuentren dentro de la organización el director de proyectos los requiere a través del patrocinador y el departamento de RRHH de la organización.

Para planificar la gestión de los recursos de este proyecto se considerarán las siguientes entradas:

- Acta de Constitución del proyecto
- Plan de dirección del proyecto (Línea base del alcance, EDT, Diccionario de la EDT, Plan de gestión de la calidad)
- Documentos del proyecto (Cronograma, Registro de riesgos).

**Figura 4. Organigrama Gestión de los Recursos**



### 3.13 Plan de Gestión de los Riesgos

**Definición y Gestión de Riesgos:** descripción de la metodología a seguir ante cualquier riesgo que se presente durante el proyecto de la maestría.

Este plan incluye los procesos a seguir para definir, cuantificar, validar, controlar los riesgos dentro de las diferentes fases del proyecto. Esta gestión es vital para el éxito del proyecto, uno de los obstáculos que han llevado al fracaso a muchos proyectos han sido los riesgos que se han presentado y no han tenido respuestas a tiempo para los mismos a pesar de contar con todas las demás variables bien planificadas o ejecutadas correctamente.

Lineamientos para la gestión de riesgos:

- Una vez definidos los riesgos en cada área del proyecto se evalúa con el asesor el impacto que pudieran tener versus el plan de acción.
- Los entregables son discutidos con el equipo del proyecto para determinar aplicando una lluvia de ideas cuales pudieran ser los posibles riesgos.
- Los riesgos de alto y mediano impacto son consultados con el asesor para determinar la forma de contrarrestarlos.
- El equipo de proyecto hace las evaluaciones de los riesgos y el asesor funge como árbitro para determinar las acciones que se llevaran a cabo.

**Clasificación de riesgos:**

La clasificación de riesgos incluye:

**Riesgos bajos:**

Estos riesgos se determinan así por su bajo impacto y rara ocurrencia, por lo general no afectan la línea base de tiempo.

**Riesgos medios:**

Estos riesgos se determinan así por su media o alta probabilidad de ocurrencia e impacto medio de la línea base de tiempo.

**Riesgos altos:**

Estos riesgos se determinan así por su alta probabilidad de ocurrencia e impacto en la línea base de tiempo, este tipo de riesgos se evalúan con el asesor.

**METODOLOGIA**

Procederemos a realizar una identificación de cada uno de los riesgos del proyecto, después de identificarlos procederemos con la categorización de los riesgos, se clasificarán según el impacto que tengan a través de un estudio cualitativo. Los planes de respuesta se realizaran para darle seguimiento y tener control de dichos riesgos.

**PROBABILIDAD DE LOS RIESGOS**

Muy alto	Rango entre 100% a 90% de probabilidad de ocurrencia.
Alto	Rango entre 80% a 90% de probabilidad de ocurrencia
Medio	Rango entre 50% a 80% de probabilidad de ocurrencia
Bajo	Rango entre 30% a 50% de probabilidad de ocurrencia
Muy bajo	Rango entre 20% a 50% de probabilidad de ocurrencia

<b>MATRIZ DE PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>Rango</b>
Muy alto	10	100 a 90
Alto	7	80 a 90
Medio	5	50 a 80
Bajo	3	30 a 50
Muy bajo	1	20 a 50
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>		
Cinthia Alcántara	Identificar riesgos y calificarlos de acuerdo al impacto	
Patrocinador/Interesados	Evaluar el riesgo y aprobar las acciones para mitigarlo	
Equipo del proyecto	Evaluar y Proponer soluciones al riesgo	
<b>ESTRATEGIA MITIGACIÓN DE RIESGOS</b>		
<p>Es necesario contar con un plan de respuesta para los riesgos identificados, de forma que se puedan mitigar los mismos. En esta parte se determinan las acciones a ejecutar para reducir posibilidad del riesgo y evitar que afecten al proyecto, estos riesgos serán tratados según la criticidad o clasificación de los mismos.</p> <p>Para llevar a cabo estas acciones es necesario realizar un plan en el cual se defina los pasos a seguir para la mitigación y evaluación de los riesgos.</p> <p>-Lo primero es eliminar la fluctuación del riesgo dentro del proyecto hasta que se defina.</p> <p>-Mitigar el riesgo mediante posibles acciones que hagan desaparecerlo o reducirlo y en caso de que se materialice, ejecutar acciones para amortiguarlo. Algunos riesgos deben aceptarse durante la ejecución de algunos proyectos por lo que se aceptarán y establecerán acciones para trabajarlos.</p>		

## ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el análisis cualitativo los riesgos de alto impacto serán el centro de atención para determinar la respuesta lo antes posible debido a su clasificación.

Para este análisis se requieren los siguientes elementos;

- Los roles de los responsables de cada riesgo.
- Categorización de los riesgos.
- Registro de los riesgos.
- Actividades que pertenecen a la gestión de riesgo.

Matriz de probabilidad de impacto.

### 3.14 Plan de Gestión de Comunicaciones

Para la planificación de este plan se hará un juicio de experto y serán considerados como parte esencial, el Acta de Constitución pues en ella se identifican a interesados clave, además también su rol y responsabilidades.

Como parte del plan de dirección se incluyen:

- ✓ Plan de gestión de los recursos, ya que este proporcionara la guía sobre cómo se utilizarán los recursos de manera eficaz.
- ✓ Plan de involucramiento de los interesados, este plan busca las estrategias de gestión requeridas para implicar a los interesados de la manera más eficaz posible.

El enfoque principal de este proceso es involucrar a los interesados a través de un documento que presente información oportuna e información relevante, además fijar las prioridades comunicativas dentro del proyecto.



El gerente de proyecto será responsable de que las informaciones se expongan oportunamente y por la vía correcta, con esto estará asegurando que no se distorsione el mensaje.

### **Requisitos de Comunicación**

En la matriz de comunicaciones de este proyecto se encontrarán los requisitos de comunicación de los interesados de este proyecto. El idioma que será utilizado en las comunicaciones de este proyecto será el español. El contenido, formato, nivel de detalle, medios a utilizar, el motivo, plazo y frecuencia, aprobador e indicadores de monitoreo, además del responsable de comunicar la información.

### **Actualizar el Plan de Gestión de las Comunicaciones:**

El gerente de proyecto designará un colaborador que se encargará de actualizar el plan de gestión de las comunicaciones. Este colaborador identificará las problemáticas y comunicaciones que deberán enviarse, luego enviará dicha actualización al gerente de proyecto para aprobar dicha actualización. Este plan se actualizará cada vez que ocurra un cambio y se enviará semanalmente.

### **Guía para eventos de comunicación:**

Las reuniones y conferencias deben ser solicitadas vía correo electrónico. El encargado/interesado que enviará la comunicación solicitará la respuesta de recepción y asistencia a más tardar dos días antes del evento.

Utilizaremos algunas herramientas para la efectiva comunicación de acuerdo con el público receptor y depende de la comunicación que se emitirá.

### 3.15 Información de Ejecución, Monitoreo y Control

A continuación, se presentan las herramientas utilizadas para el seguimiento y ejecución de las actividades del desarrollo de la guía.

### 3.16 Minutas de Reuniones

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

#### INFORMACIÓN DE LA REUNIÓN

<b>Motivo</b>	Reunión de Revisión de Plan de Trabajo		
<b>Fecha</b>	16 de Septiembre del 2019	<b>Hora</b>	07:30 pm – 8:00 pm
<b>Lugar</b>	Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.		
<b>Participantes</b>	<b>Nombre</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Cargo en el Proyecto</b>
	Katherine Rodríguez	2018-5630	Miembro del Equipo
	Joel Rivas	2018-5946	Miembro del Equipo
	Cinthia Alcántara	2018-6013	Director del Proyecto
<b>TEMAS A PRESENTAR DURANTE LA REUNIÓN</b>			

- Descripción del Proyecto
- Información del Contexto
- Antecedentes
- Justificación
- Planteamiento del interés de los miembros del equipo

- Identificación de las limitantes
- Base contextual y conceptual

### **OBJETIVO**

Realizar un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final Plan para la Implementación de la Guía del PMBOK a los Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia, revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.

### **ACUERDOS Y COMPROMISOS**

<b>COMPROMISOS</b>	<b>FECHA LÍMITE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Cambio de tema. Esto implica entregar nuevamente la Propuesta de temas	22/09/2019	
2. Leer la guía	22/09/2019	
3. Plan de trabajo. Pendiente, desde el primer día hasta la entrega final. Luego más adelante el resto del trabajo se aterriza a la realidad del proyecto	22/09/2019	
4. Acordamos las entregas para los domingo, este domingo: Plan de Trabajo y Descripción del Proyecto e Información del Contexto	22/09/2019	
5. Les recomiendo que al finalizar la reunión continúen trabajando en la biblioteca, así aprovechan el día	22/09/2019	

6. Es necesario que todos los miembros del equipo participen equilibradamente	22/09/2019	
7. Importante distribuir el rol de gerente de proyecto	22/09/2019	

### **FECHA DE PROXIMA REUNIÓN**

*Se acordó una próxima reunión para el lunes 23 de septiembre 2019, a las 7:30 pm en el Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.*

### **INFORMACIÓN DE LA REUNIÓN**

<b>Motivo</b>	Reunión de Revisión de Plan de Trabajo		
<b>Fecha</b>	07 de octubre del 2019	<b>Hora</b>	07:30 pm – 8:00 pm
<b>Lugar</b>	Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.		
<b>Participantes</b>	<b>Nombre</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Cargo en el Proyecto</b>
	Katherine Rodríguez	2018-5630	Miembro del Equipo
	Joel Rivas	2018-5946	Miembro del Equipo
	Cinthia Alcántara	2018-6013	Director del Proyecto

### **TEMAS A PRESENTAR DURANTE LA REUNIÓN**

- Contexto Estratégico
- Información Inicial del Proyecto
- Acta de Constitución
- Identificación y clasificación de los interesados

## OBJETIVO DE LA REUNION

### OBJETIVO

Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final Plan para la Implementación de la Guía del PMBOK a los Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia, revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.

## ACUERDOS Y COMPROMISOS

COMPROMISOS	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE
1. Se determina el título final del proyecto	14/10/2019	
2. Es necesario desarrollar el plan de trabajo	14/10/2019	
3. Deberían leer varias veces la guía	14/10/2019	
4. Deberían establecer reuniones periódicas y cumplir con la asistencia. Por lo menos 3 veces por semana. Una el lunes y las siguientes cualquier otro día. Imagínense que tienen clase y se reúnen en la biblioteca/	14/10/2019	
5. Es necesario ponerse al día con los entregables. A día de hoy deberían estar finalizado la base contextual y conceptual.	14/10/2019	

## FECHA DE PROXIMA REUNIÓN

*Se acordó una próxima reunión para el lunes 14 de octubre 2019, a las 7:30 pm en el Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.*

### **INFORMACIÓN DE LA REUNIÓN**

<b>Motivo</b>	Reunión de Revisión de Plan de Trabajo		
<b>Fecha</b>	24 de febrero del 2020	<b>Hora</b>	07:30 pm – 8:00 pm
<b>Lugar</b>	Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.		
<b>Participantes</b>	<b>Nombre</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Cargo en el Proyecto</b>
	Katherine Rodríguez	2018-5630	Miembro del Equipo
	Joel Rivas	2018-5946	Miembro del Equipo
	Cinthia Alcántara	2018-6013	Director del Proyecto

### **TEMAS A PRESENTAR DURANTE LA REUNIÓN**

Avanzar todo lo pendiente respecto a Plan para la Implementación de la Guía del PMBOK a los Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia.

### **OBJETIVO DE LA REUNION**

#### **OBJETIVO**

Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades del Proyecto Final Plan para la Implementación de la Guía del PMBOK a los Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia, revisando los avances, retos y próximos pasos a tomar.

## ACUERDOS Y COMPROMISOS

COMPROMISOS	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE
1. Finalizar los entregables del producto del proyecto	01/03/2020	
2. Me informan que actualmente están recabando los resultados del estudio del nivel de madurez	01/03/2020	
3. Está más o menos al 50% de avance en el diseño de la metodología	01/03/2020	

## FECHA DE PROXIMA REUNIÓN

*Se acordó una próxima reunión para el lunes 02 de marzo 2020, a las 7:30 pm en el Salón de estudios 1, Postgrado PUCMM.*

### 3.17 Solicitudes de Cambio

#### Formulario de Solicitud de Cambios

**Nombre del Proyecto:** **Diseño** de una guía de Gestión para la gestión de los Proyectos basada en el PMBOK del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental.

**Código de proyecto:** FIG-VSCG

**Fecha:** 20 de Octubre 2020

#### a). Datos de la solicitud de cambio

<b>Nro. control de solicitud de cambio</b>	
<b>Solicitante del cambio</b>	
<b>Área del solicitante</b>	

<b>Lugar</b>	
<b>Patrocinador del proyecto</b>	
<b>Gerente del proyecto</b>	

**Categoría de cambio**

**Marcar todas las que apliquen:**

**Causa / origen del cambio**

--

**Descripción de la propuesta de cambio**

--

**Justificación de la propuesta de cambio**

--

**Impacto del cambio en la línea base**

**Alcance:**

**Cronograma:**

**Costo:**

**Calidad:**

--

**Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)**

--

**Implicaciones para los interesados**

--

**Implicaciones en la documentación del proyecto**

--

**Riesgos**



--

**Comentarios**

--

**Aprobación**

--

**Firmas del comité de cambios**

<b>Nombre</b>	<b>Rol / Cargo</b>	<b>Firma</b>

### 3.18 Lecciones Aprendidas

<b>REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	
<b>ID</b>	01
<b>Área</b>	Planificación Inicial
<b>Fecha</b>	Octubre 2019
<b>Título</b>	Demora en la selección del tema y alcance del proyecto

<b>Situación</b>	En la etapa inicial, el equipo tardó mucho tiempo en definirse por el tema, ya que la universidad exigía en ciertos aspectos que el proyecto debía ser implementado en la institución o debíamos tener contacto directamente con los gerentes o titulares. Como parte del equipo trabaja en empresas que no suministran información por ser bancarias y de zonas francas, tuvimos bastante demora con la selección. Esto ocasionó que estuviéramos en desventaja frente a los demás equipos de trabajo que pudieron avanzar con más rapidez en la entrega de los primeros entregables de cierta complejidad (Acta de Constitución, Enunciado de Alcance).
<b>Impacto</b>	Retraso en los primeros entregables
<b>Acciones Correctivas</b>	Realizamos reuniones especiales con el asesor para cubrir esos espacios.
<b>Aprendizaje y Recomendaciones</b>	Es más fácil avanzar a tiempo con los demás que esperar a que otros tomen decisiones por ti.

<b>REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	
<b>ID</b>	02
<b>Área</b>	Proceso de Iniciación del Proyecto
<b>Fecha</b>	Diciembre 2019
<b>Título</b>	Confusiones en los entregables
<b>Situación</b>	Cuando pensamos que los avances básicos estaban listos, tuvimos que realizar de nuevo con el asesor todo el tema del cronograma de la EDT. Eso siguió retrasando las entregas.
<b>Impacto</b>	Retraso en los primeros entregables
<b>Acciones Correctivas</b>	Corregir de nuevo.
<b>Aprendizaje y Recomendaciones</b>	Es más fácil avanzar a tiempo con los demás que esperar a que otros tomen decisiones por ti.

<b>REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	
<b>ID</b>	03
<b>Área</b>	Documentación en la gestión
<b>Fecha</b>	Marzo 2020
<b>Título</b>	Alineación de Entregables

<b>Situación</b>	Lo que enviamos para evaluación estaba incompleto. No llenamos las expectativas, debimos aprovechar al máximo cada encuentro con el asesor.
<b>Impacto</b>	Evaluación de entrega desfavorable
<b>Acciones Correctivas</b>	Ninguna.
<b>Aprendizaje y Recomendaciones</b>	Cada encuentro con el Director de proyecto y los interesados deben presentarse al máximo.

## **CAPITULO IV. DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO**

### **4.1 Descripción del producto, servicios o resultados del proyecto**

Este proyecto tiene como objetivo entregar un Plan para la implementación de una guía de gestión de proyectos basada en el PMBOK para los proyectos del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia, con este plan buscamos que el viceministerio pueda gestionar los proyectos según los estándares del PMI y que puedan desempeñar proyectos con razonamientos aceptables frente a otras organizaciones.

### **4.2 Análisis de la Situación Actual de Proyectos 2019 en el VSCG**

El viceministerio de Seguimiento y Coordinación gubernamental cuenta con cuatro grandes áreas, las cuales gestionan varios tipos de proyectos, algunos a nivel país, otros a nivel institucional. En el caso de nuestras propuestas estarán orientadas a la gestión de proyectos interna dentro de las áreas.

Estas áreas o divisiones son las siguientes:

- **República Digital**, programa creado en septiembre del 2016, con el objetivo de promover la inclusión de las tecnologías de la comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicio a los ciudadanos. A su vez este programa define la estrategia gubernamental para reducir la brecha digital, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fortalecer la calidad de la educación y hacer eficiente la provisión de servicios públicos.
- **Dirección de apoyo al Seguimiento de Metas Presidenciales**, la cual se encarga de monitorear por medio a una herramienta tecnológica, todas las informaciones precisas sobre el desempeño de las instituciones del gobierno central a través de indicadores de gestión, llamado así Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública.
- **Proyectos de Movilidad**, desde la creación del Plan Estratégico de Movilidad (PEMUS), fue creada esta área. La misma coordina y gestiona todos los proyectos de movilidad junto a las instituciones vinculadas al sector, con el objetivo de lograr mejoras puntuales que puedan beneficiar a los ciudadanos de una manera eficiente.
- **Gestión de Riesgos de Desastres Naturales**, el cual se creó con la finalidad de gestionar todos los proyectos que puedan conllevar la probabilidad de minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales, ante posibles fenómenos naturales.

Adicional, este viceministerio coordina y gestiona el cumplimiento de los proyectos asignados por el presidente según las necesidades ciudadanas lo requieran y son mencionados a medida que el presidente rinde cuentas ante el congreso nacional.

En cada una de estas áreas de impacto existe un personal que gestiona y da seguimiento a los proyectos, sin embargo, no contaban con herramientas de gestión. Las reuniones se realizaban semanalmente para conocer la continuidad, se redactaba una minuta y se archivaba como evidencia.

Para el caso de una institución vinculada a los proyectos, se visitaba para conocer su opinión o se citaba en el ministerio con los demás relacionados, esto permitía que desde sus instituciones se gestionara el cumplimiento a las responsabilidades establecidas en la reunión.

Desde hace unos meses los gestores de proyectos del viceministerio están utilizando algunas herramientas tecnológicas de gestión, tales como Microsoft Teams, Zoom, Project, Trello, entre otras. Esto les ha permitido tener un visual de tareas y plazos para dar seguimiento a las responsabilidades, sin la necesidad de revisar minutas en cada momento o las tareas específicas.

Actualmente no existe una Dirección de Proyectos, para el 2019 existía un departamento en el Ministerio que apoyaba la gestión de los proyectos, pero el mismo fue eliminado.

### **4.3 Entregables Aplicables a la Tipología del Proyecto.**

### **4.3.1 Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia**

## **4.4 Introducción**

Este documento servirá como guía para la gestión de proyectos del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia, esta guía está basada en los lineamientos del PMBoK del PMI. La misma puede ser aplicada a cualquier proyecto a desarrollar dentro del viceministerio.

Dicha Guía incluye los procesos, herramientas, plantillas, métricas, herramientas informáticas según el PMI que puedan ser ventajosas para el desarrollo y ejecución de los proyectos.

## **4.5 Requisitos de documentación**

Algunos requerimientos son necesarios para establecer las buenas prácticas de documentación y organización de los proyectos. Esto nos permitirá tener entregables con mayor calidad y entendimiento para todos los involucrados e investigaciones o consultas a futuro.

Los documentos asociados al proyecto deben tener como encabezado el título del documento y un logo o estampa del Ministerio de la Presidencia con aviso de confidencialidad, de igual forma se debe indicar en la primera página el nombre del Proyecto, Código del proyecto, Fecha actual y nombre del Director del proyecto. La guía es específica en relación a las informaciones y elementos que se deben añadir, cada plantilla incluirá las especificaciones de llenado.

#### **4.6 Gestión del alcance del proyecto**

Se debe realizar la planificación del alcance de los proyectos teniendo como punto de partida el acta de constitución, aquí se establecen los objetivos que fueron pactados previamente por el patrocinador del proyecto, el director del proyecto o el gestor y los interesados, estos objetivos van dirigidos al producto que se quiere obtener tras la finalización del proyecto. De igual manera serán definidos los procesos a seguir para controlar y definir el alcance de los proyectos del viceministerio.

#### **4.7 Planificación del proyecto**

La planificación se ejecuta en varias etapas como las siguientes;

-Una vez se tenga el acta de constitución del proyecto aprobada, el director o gestor del proyecto es el encargado de exteriorizar los objetivos establecidos de la forma más clara posible, esta será la iniciación o punto de partida del proyecto.

-Para definir los planes de gestión y requisitos el director de proyecto debe presentarles los objetivos del proyecto y solicitar recomendaciones al patrocinador, los interesados en el proyecto y al equipo de proyectos, aquí se pueden evaluar los posibles recursos adicionales que sean requeridos para contribuir con los planes y requisitos.

-Para determinar o evaluar la estrategia de gestión y los requisitos adicionales el equipo de proyecto organiza una reunión con los expertos y otros posibles interesados que hayan sido recomendados.

-Una vez se haya pautado por parte de los expertos y los interesados y queda determinado el plan para la gestión del alcance del proyecto y los requisitos, el director del proyecto se reúne con el patrocinador del proyecto y los interesados para presentarlo y finalmente aceptarlo como documento oficial.

#### **4.8 Requisitos**

En base al Acta de constitución, el equipo de proyectos se reúne para documentar los requisitos mínimos que se necesitaran para el proyecto, posteriormente estos requisitos son repasados por los interesados y el patrocinador, si se requiere agregar uno nuevo se añade a la lista. Después de tener la lista de requisitos, el equipo de proyecto debe realizar varias reuniones para discutir los requisitos previamente establecidos y poder determinar el impacto que tendrían tras su aplicación.

Serán convocadas reuniones que pueden ser de acuerdo a una necesidad o para evaluar un requisito en específico con determinados integrantes, en estas reuniones se debe registrar el juicio de los expertos en relación a los costos, mano de obra, materiales, tiempo y recursos adicionales que serán obligatorios para ejecutar o cumplir con los requisitos. Ya con los requisitos definidos se procederá a realizar una matriz de trazabilidad de requisitos como borrador, esta matriz estará a cargo del equipo de proyecto,


De igual forma el equipo de proyectos puede acudir al juicio de expertos no involucrados en el proyecto para evaluar las decisiones tomadas y la perspectiva de los requisitos determinados. El director de proyecto debe convocar una reunión con los interesados claves del



proyecto y el patrocinador para especificar la lista de requisitos final que pasaran a ser parte del alcance del proyecto.

Tras definir los requisitos, el equipo de proyecto debe realizar la matriz de trazabilidad de requisitos utilizando la forma VSCG -MTR, es responsabilidad del patrocinador aprobar la matriz para autorizar los requisitos oficiales del proyecto.

**Propuesta de Plantilla:** VSCG–MTR Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

VSCG–MTR MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS										
 <b>Confidencial</b>										
Nombre del proyecto										
Código del proyecto										
Fecha										
Director del proyecto										
ID/ identificador	Descripción de requisito	Necesidad	Criterios de aceptación	Objetivos del proyecto	Entregables EDT	Interesados	Nivel de Prioridad	Nivel de complejidad	Estado actual	Fecha de registro

**Estados;** Vigente, Cancelado, Pospuesto, Aprobado, Asignado, cerrado.

**Descripción: VSCG** Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del Proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto y se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

ID/Identificador: código asignado al documento.

Descripción de requisitos: Descripción clara del requisito y sus variables.

Necesidad: Se describen todas las necesidades u oportunidades que se logran cubrir en el proyecto con este requisito.

Criterios de aceptación: Elementos a evaluar para la aceptación del requisito.

Objetivos del proyecto: Objetivos que van alienados al requisito solicitado.

Entregables EDT: Documento de la EDT incluido con el requisito.

Interesados: encargado de confirmar que se cumple con el requisito.

Nivel de prioridad: numeración de acuerdo a la criticidad del requisito para tomar en cuenta al momento de la evaluación.

Nivel de complejidad: numeración de acuerdo a la complejidad. Bajo-Medio- Alto

Estado actual: Estado actual del requisito.

Fecha de registro: Fecha en que se registró el requisito.


#### **4.9 Definición del Alcance**

El enunciado del alcance es el documento clave para definir en el proyecto las limitantes que pueden afectar durante la ejecución del proyecto. El enunciado del alcance se determina acorde con los requisitos establecidos en la matriz de trazabilidad de requisitos y los supuestos del Acta de constitución del proyecto.

El equipo de proyecto debe realizar la descripción del alcance incluyendo los entregables con su definición. El patrocinador junto al equipo de proyecto y los interesados deben determinar la definición final de los entregables y los criterios de aceptación. De igual forma se establecen los riesgos de alto nivel y los supuestos que se excluirán del alcance.

Una vez se tenga el enunciado del alcance formato preliminar se evalúan otros posibles riesgos potenciales que pudieran ser vistos por el grupo de expertos y que no se percataran durante las reuniones con los interesados y el patrocinador, en estas evaluaciones las cantidades de reuniones necesarias son colocadas para evitar que pasen por alto riesgos agregados o restricciones. En caso de que surjan nuevos riesgos se procede a entregar el Enunciado del alcance al patrocinador y los interesados para verificar los riesgos y proceder con la aprobación oficial del documento. El documento final del Enunciado del alcance, forma VSCG-EAP, se comunica con los interesados del proyecto y se determinan quienes serán los responsables de requisitos y los encargados de los entregables básicos para el proyecto.

**Propuesta de Plantilla: VSCG-Enunciado del Alcance**

VSCG-EAP ENUNCIADO DEL ALCANCE		 <b>REPUBLICA DOMINICANA</b> <small>Con la gente y para la gente</small>   MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA <i>Confidencial</i>
Nombre del proyecto		
Código del proyecto		
Empresa/organización		
Cliente		
Fecha de preparación		
Patrocinador		
Director del proyecto		
Descripción del Alcance del producto y Exclusiones		
Entregables del proyecto		
Nombre	Descripción	Tiempo de desarrollo
Entregables del producto		
Nombres	Descripción	Criterio de Aceptación
Riesgos		
Supuestos		

<b>Restricciones</b>

**Descripción:** VSCG- EAP Enunciado del alcance

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Empresa/Organización: Entidad en la cual se recibirá o aplicará el producto final del proyecto.

Cliente: Entidad/persona a la cual se suministrará el producto final del proyecto.

Fecha de preparación: Fecha en la que se edita el documento.

Patrocinador: Patrocinador del proyecto que se especificó en el Acta de constitución del proyecto.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Descripción del Alcance del producto y Exclusiones: Se plasma el alcance del proyecto y los supuestos que se excluyen del alcance.

Entregables del proyecto: Se describen todos los documentos a entregar para la finalización del proyecto, aquí se describe; el nombre del entregable, Descripción clara del entregable y el tiempo total de desarrollo del documento.

Entregables del producto: Se describen todos los documentos a entregar para la finalización del producto, aquí se describe; el nombre del entregable, Descripción

clara del entregable y se plasman los elementos críticos necesarios para aceptar el entregable.

Riesgos: Se describen todos los riesgos del proyecto.

Supuestos: Se describen todos los supuestos del proyecto.

Restricciones: Se describen las restricciones del proyecto.

#### **4.10 EDT**

La EDT se genera de los supuestos establecidos en el Enunciado del alcance que ya fueron previamente aprobados por el equipo, patrocinador e interesados del proyecto. El diagrama de la EDT contiene todas las actividades que deben ser ejecutadas para lograr los entregables pautados en el Enunciado del alcance. Diagrama de la EDT, forma VSCG-EDT.

Los entregables son asignados a sus responsables del equipo de proyecto con fecha de compromiso de entrega acordada entre el equipo. El equipo de proyecto se reúne para conformar los equipos a trabajar cada entregable.

El responsable del documento debe encargarse junto con el equipo de evaluar minuciosamente todas las actividades y requerimientos que deben cumplir para lograr el entregable y hacer la asignación de las actividades individualmente.

El Diccionario de la EDT, forma VSCG-DDT, se evalúan los criterios de aceptación en relación a los compromisos de entrega de cada actividad. Se desglosan todas las tareas en la EDT, al completar esta tarea se procede a redactar el documento versión preliminar con la EDT del proyecto. El equipo de proyecto procede a realizar la descripción de las tareas en el diccionario de la EDT. Se procede a preparar un documento final con al

EDT y el diccionario de la EDT, esta tarea es realizada por el director del proyecto quien debe compartirla con el resto del equipo de manera que se afirmen que todas las tareas fueron incluidas.

En caso de surgir cambios después de la aprobación de la EDT se requiere que los cambios sean aprobados por el comité de gestión de cambios para poder incluirlos en la EDT.

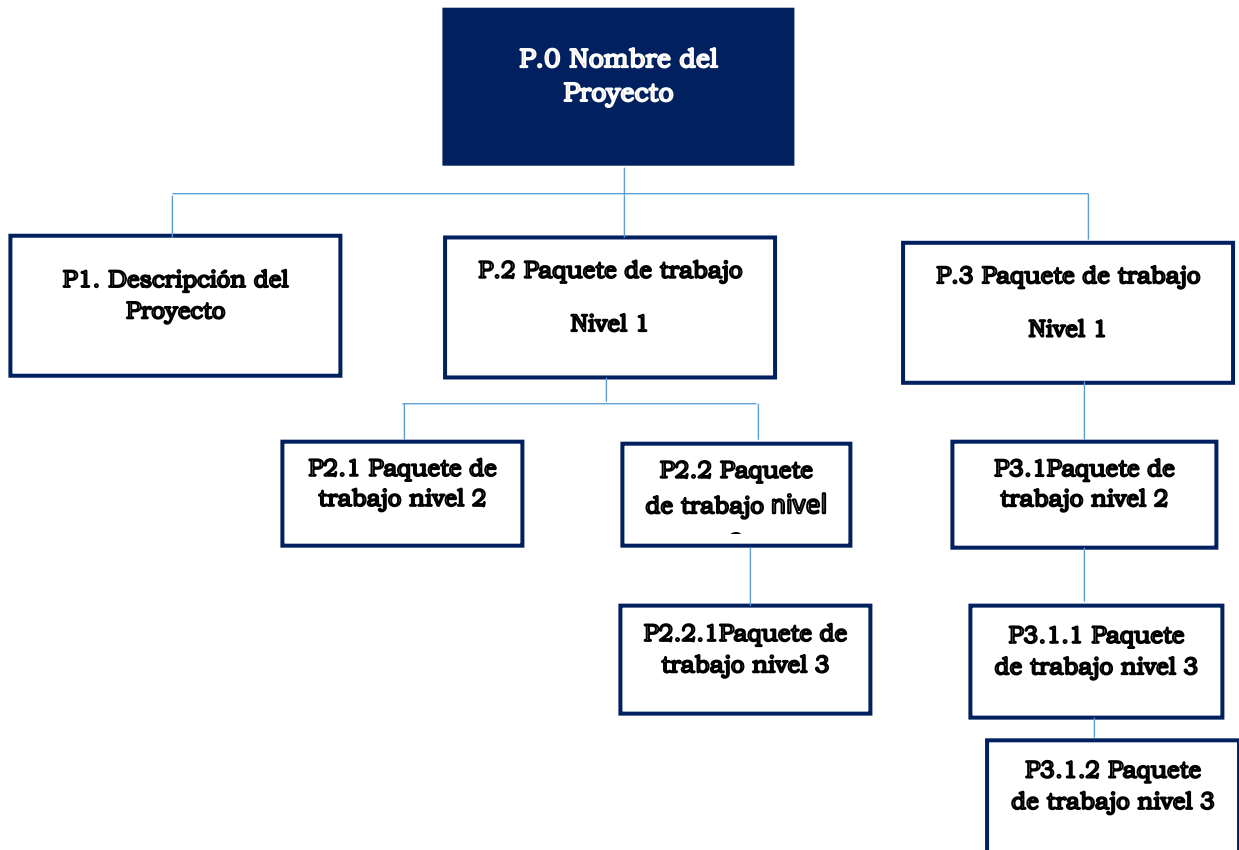
En caso de tener que ejecutar cambios en al EDT, el responsable del documento debe encargarse de incluirlos en el paquete de trabajo que corresponda, por igual debe notificar al resto del equipo si estas nuevas tareas afectan las fechas pautadas anteriormente.

Los documentos afectados por estos cambios como la línea de base de tiempo, costo y alcance deben ser actualizados y se debe comunicar a todos de los cambios que se han generado.



## Propuesta de Plantilla: Estructura de Desglose de Trabajo

### VSCG-EDT Estructura de desglose de trabajo-EDT




**Descripción:** VSCG-EDT Estructura de desglose de trabajo

P.0 Nombre del proyecto; Paquete de trabajo principal que identifica al proyecto en general, de este paquete se derivan todos los paquetes de trabajo nivel 1. Cada paquete de trabajo representa un entregable del proyecto.

Paquetes de trabajo; Los paquetes de trabajo se enumeran de manera secuencial, en el ejemplo el paquete de trabajo madre se enumeró con el “0”, el paquete de trabajo siguiente es el “P1” y se coloca debajo, los siguientes paquetes de trabajo se colocan de manera horizontal al paquete de trabajo P.1 y se enumeran secuencialmente (Ej. P2., P3.), los paquetes de trabajo que siguen por debajo del P2 se enumeran con el número del paquete predecesor más un punto y la secuencia que sigue, Ej., P2.1 o P2.2.

**Propuesta de Plantilla:** VSCG-DDT Diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT		 <i>Confidencial</i>	
Nombre del proyecto:			
Código del proyecto:			
Fecha del proyecto:			
Nombre paquete de trabajo	Código del paquete de trabajo	Nombre de la actividad	Código de la actividad

**Descripción:** VSCG-DDT Diccionario de la EDT

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Titulo paquete de trabajo: código asignado al paquete de trabajo.

Nombre del paquete de trabajo: Nombre del paquete de trabajo según la EDT

Descripción: Descripción de la tarea según el paquete de trabajo.

Responsable: Responsable de la tarea según el paquete de trabajo.


#### **4.11 Validación del Alcance**

Se deben cumplir ciertos requerimientos para la validación del alcance y para que los entregables puedan ser admitidos. A continuación, mencionamos los lineamientos a seguir;

- Los entregables deben ser aprobados previo a la validación del alcance, la aprobación se ejecuta en el proceso de control de calidad.
- El director de proyecto confirma que los criterios y requisitos se han cumplido referente a los paquetes de trabajo principales de la EDT (1 y 2) antes de proceder a informar al patrocinador y los interesados.
- Los responsables de cada entregable para el paquete de trabajo 3 de la EDT, deben asegurarse que las especificaciones que fueron establecidas en los criterios de aceptación y los requerimientos se cumplen antes de proceder a informar al director de proyecto.
- Solicitudes de cambio, forma VSCG-ISC, se debe ejecutar esta forma en casos en los cuales los entregables no cumplan con los requerimientos y criterios previamente establecidos.
- Es decisión del Director del proyecto seleccionar cuáles entregables serán aprobados por otros interesados antes de ser aprobados por el patrocinador.

- El director finalmente aprueba los documentos por parte de los responsables mientras se completan los paquetes 1 y 2 de la EDT, después de aprobarlos se notifica al patrocinador para la aprobación final y se informa a los interesados.

**Propuesta de Plantilla:** VSCG-ISC Solicitud e implementación de cambios

VSCG-ISC Solicitud e implementación de cambios	
	 <b>Confidencial</b>
Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	

Numero control de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	
Área del solicitante	
Lugar	
Patrocinador del proyecto	
Gerente del proyecto	
Categoría de cambio	<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otros
Causa/ Razón de la propuesta	<input type="checkbox"/> Solicitud del cliente <input type="checkbox"/> Reparacion de defecto <input type="checkbox"/> Accion correctiva <input type="checkbox"/> Accion preventiva <input type="checkbox"/> Actualziacion/Modificacion del documento <input type="checkbox"/> Otros
Descripción del cambio propuesto	
Justificación del cambio propuesto	

Impacto a la línea base	Alcance:	
	Tiempo:	
	Costo:	
	Calidad:	
Recursos involucrados (Materiales/Capital humano)		
Implicaciones para los interesados		
Implicaciones en la documentación del proyecto		
Riesgos		
Comentarios		
Aprobación		
Firmas del comité de cambios. Ver requerimientos de aprobación más abajo.		
Nombre	Rol/cargo	Firmas

**Instrucciones de llenado:** VSCG-ISC Solicitud e implementación de cambios

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Categoría del cambio: clasificación del cambio solicitado.

Razón de la propuesta: Razón principal por la cual se está solicitando el cambio.

Descripción del cambio propuesto: Breve explicación del cambio que se está proponiendo.

Justificación: Breve justificación que responda al cambio propuesto.

Impacto a la línea base: Breve descripción del impacto a la línea base de alcance, costo y tiempo.

Recursos involucrados: Se describen los recursos que se necesitan para ejecutar el cambio propuesto ya sean de materiales, mano de obra u otros.

Implicaciones para los interesados: Breve descripción de las posibles solicitudes o necesidades para los interesados que surjan tras la ejecución del cambio propuesto.

Implicaciones en la documentación del proyecto: Breve descripción del contenido del cambio propuesto que pueda afectar la documentación del proyecto.

Riesgos: Breve descripción de los posibles riesgos que se pueden obtener tras la ejecución del cambio propuesto.

Aprobaciones: Se requieren las aprobaciones de los involucrados según el control integrado de cambios.

Requerimientos de aprobación: Si el cambio es de impacto Bajo se requieren las aprobaciones de; Director de proyectos, Responsable del entregable, Gestor de cambios. Si el cambio es de impacto Alto se requieren las aprobaciones de; Director de proyectos, Patrocinador, Responsable del entregable y Gestor de cambios.

#### **4.12 Control de Alcance**



- Los responsables de cada equipo deben asegurarse que durante la ejecución de sus tareas no se corrompa la integridad del alcance establecido en las tareas bajo su desarrollo y notificar al

equipo de cualquier cambio o eventualidad acerca de las desviaciones.

- Se establecen reuniones periódicas entre el responsable y su equipo para dar a conocer estatus de las tareas, medir el desempeño y prevenir cualquier eventualidad.
- Reuniones semanales con el director de proyecto para presentar los avances de las tareas, en la reunión de Reporte de avance del proyecto los responsables exponen los posibles cambios o desviaciones que han sido reportadas. Forma VSCG-RAV, aquí se documentan las informaciones de los avances.
- Periódicamente el Director de proyectos provee estatus al patrocinador y los interesados claves acerca de posibles riesgos que pudieran afectar el alcance determinado.
- El responsable o el director de proyectos documenta un registro de las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del proyecto. Forma VSCG-LA, registro de lecciones aprendidas.
- Los reportes de avance del proyecto son compartidos con los integrantes del proyecto en ciertos tiempos determinados según considere el director del proyecto, esta información se comparte para que el equipo pueda ver los avances que se han obtenido y recomendar posibles opciones alternas para los riesgos.
- Es deber del Director de proyectos ante cualquier desviación que implique cambios en la línea base de alcance solicitar la

aprobación del patrocinador e informar a los interesados acerca de la situación.

**Plantilla Propuesta:** VSCG-RAV Reporte de avances del proyecto

VSCG-RAV Reporte de avances del proyecto	
  <i>Confidencial</i>	
Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	
Nombre del responsable	

Información del proyecto				
Informe de estado	<input type="checkbox"/> A tiempo <input type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Muy atrasado			
Fechas	Desde:		Hasta:	
Situación:	Fase inicial		% completado:	
Actividades realizadas:				



Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	
Nombre del responsable	

**Actividades Retrasadas:**

--

**Próximas Actividades:**



--

VSCG-RAV Reporte de avances del proyecto



Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	
Nombre del responsable	

<b>Entregables:</b>				
Código	Nombre	Estado	Fecha de entrega	
<b>Riesgos:</b>				
Código	Descripción		Estado	
<b>Cambios:</b>				
Código	Descripción	Estado Aprobado/Rechazado	Motivo	Fecha
<b>Observaciones:</b>				

VSCG-RAV Reporte de avances del proyecto		  <b>Confidencial</b>
Nombre del proyecto		
Código del proyecto		
Fecha actual		
Director del proyecto		
Nombre del responsable		

<b>Hitos:</b>

**Instrucciones de llenado:** VSCG-RAV Reporte de avances del proyecto

Este documento es editado por el director de proyecto para presentar los avances semanalmente del proyecto en la reunión con el equipo. Todas las páginas del documento deben contener como cabecera el logo de la organización y nota de confidencialidad, nombre del proyecto, código del proyecto, fecha de actual, nombre del director del proyecto y nombre del responsable del documento. Las actividades retrasadas deben ser listadas y justificadas en la sección de actividades retrasadas.

**Nombre del proyecto:** Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

**Código del proyecto:** Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

**Fecha:** Fecha actual en la que se está editando el documento.

**Director del proyecto:** Nombre del Director asignado al proyecto.

#### **4.13 Gestión del Tiempo**

En la gestión del tiempo se evalúan y agregan los procesos requeridos para poder gestionar la terminación del proyecto a tiempo. Varias actividades deben llevarse a cabo para la gestión del tiempo como las siguientes;

- Definir las actividades
- Secuencia de las actividades
- Estimación de recursos para las actividades
- Estimación del tiempo de duración de las actividades
- Desarrollo del cronograma
- Control el cronograma

#### **4.14 Planificar el Cronograma**

La gestión del cronograma es responsabilidad del director de proyecto o gestor por lo que debe asegurarse de que su equipo este cumpliendo estrictamente con los lineamientos. Existen pasos a seguir para la planificación y el control que desarrollamos a continuación;

- Se procede a completar el cronograma, añadiendo las actividades pautadas previamente de manera secuencial y colocando los recursos correspondientes a cada actividad. Cronograma del proyecto, forma VSCG-CP.
- Las actividades que se destacaron con un riesgo elevado o de mayor incertidumbre deben ser agregadas a la ruta crítica del

proyecto por parte del director del proyecto, esto para poder agregar a estas actividades un colchón de seguridad en caso de que ocurran cambios durante el proceso.

- Una vez completado el cronograma el Director del proyecto procede a presentarlo ante los interesados el patrocinador del proyecto para la aprobación final del documento.
- Las actividades deben ser monitoreadas por el responsable elegido de cada grupo y debe notificar a los demás de las posibles variantes que se presente. Inmediatamente surjan cambios en el cronograma se debe notificar al Director del proyecto, cualesquiera de los miembros o patrocinador están en la obligación de solicitar desviaciones en el cronograma si se han percatado de alguna situación que lo amerite. Para la solicitud de cambios ver el proceso integrado de cambios.
- Después de aprobados los cambios del cronograma, se requiere solicitar la aprobación del Director del proyecto para el cronograma oficial.
- El tiempo de duración de las actividades se define en días lo que sería equivalente a las horas de trabajo, aquí se incluyen los recursos en el periodo total de duración, puede ser realizado en Microsoft Project o Excel o Word.
- La actualización del cronograma es realizada por el Director de proyectos quien recibe la información por parte del responsable de cada grupo, luego se realizan comparaciones del plan actual

versus el actualizado con los cambios. Se deben documentar en el registro de lecciones aprendidas las desviaciones del cronograma. Forma VSCG-LA.

- Se deben realizar reuniones semanales para evaluar las actividades del cronograma, los tiempos y las desviaciones que han surgido en el proceso. En estas reuniones se involucra al equipo de proyecto y se documenta la forma VSCG-RAV, aquí se incluyen las novedades, las actualizaciones de las tareas, los cambios, ajustes del alcance.

Plantilla Propuesta: VSCG-CP Cronograma del Proyecto

VSCG-CP Cronograma del proyecto				
Nombre del proyecto:				
Codigo del proyecto:				
Fecha:				
Director del proyecto:				
Tarea	Inicio	Fin	Duración	Predecesor
Entregable nivel 1	03/10/2020	30/15/2020	5 dias	
Tarea 1	03/12/2020	03/14/2020	2 dias	
Tarea 2	03/16/2020	03/18/2020	2 dias	
Tarea X	03/19/2020	03/21/2020	3 dias	
<b>Entregable nivel 1</b>	<b>03/25/2020</b>	<b>04/20/2020</b>	<b>25 dias</b>	



**Descripción:** VSCG-CP Cronograma del proyecto

El cronograma puede ser realizado en Microsoft Project, todas las tareas deben tener fecha de inicio y fin, en caso de que una tarea dependa de otra debe colocarse la tarea predecesora. Las tareas que no lleven tiempo de duración se colocaran como hitos y su tiempo de duración será igual a 0.

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Tarea: Descripción de la actividad a desarrollar, su tiempo de duración dependera de las tareas que esten por debajo de ella.

Inicio: Fecha de inicio de la tarea.

Fin: Fecha de finalización de la tarea.

Duración: Tiempo que transcurre desde el inicio de la tarea hasta la finalización, este tiempo se mide en días.


Predecesor: Tarea de la cual depende para su ejecución.

#### **4.15 Definir, Secuenciar y Estimar las Actividades**

- El equipo de proyectos debe asegurarse que las actividades a desarrollar van de la mano con los entregables previamente definidos del proyecto, para esto se deben evaluar los paquetes de trabajo que contiene la EDT.
- Para las actividades los responsables pueden solicitar recomendaciones de expertos en el área a evaluar al igual que los miembros de su grupo para asegurarse de que las actividades plasmadas logran dar resultados acordes con lo requerido.

- Se deben agregar planes de contingencia para aquellas actividades donde la estimación tuvo un nivel bajo. Las actividades deben contener los siguientes componentes; Nombre, Descripción, PT de la EDT, actividades predecesoras y sucesoras, dependencias, fecha de compromiso y riesgos.
- Para la secuencia de las actividades se debe considerar la dependencia de cada una y los atributos.
- Luego de definir, establecer y secuenciar las actividades a ejecutar se procede a realizar una repartición de los recursos para cada actividad y se asignan los responsables, el registro del riesgo se actualiza con las actividades pautadas. Forma VSCG-RP.

Plantilla: VSCG-RP Registro de riesgos

VSCG-RP Registro de riesgos	
 <b>Confidencial</b>	
Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	

Riegos	Fecha	Clasificación	Probabilidad	Impacto	Responsable

**Instrucciones de llenado:**

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.



Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Riesgos: Breve descripción del riesgo.

Fecha: Fecha en la que se registró el riesgo.

Clasificación: La clasificación puede ser baja-mediana-alta dependiendo del tipo de riesgo, se puede consultar la gestión del riesgo para mayor entendimiento.

Probabilidad: Probabilidad de que el riesgo ocurra, puede ser baja-mediana-alta.

Impacto: Impacto que puede tener el riesgo en el proyecto, posibles entregables o línea de tiempo que pueda afectar.

Responsable: Si el riesgo se ejecuta esta persona es la responsable de realizar o dar seguimiento para que se realicen las tareas correspondientes.

#### **4.16 Gestión de Riesgos**

Una de las secciones más importantes de esta guía, es la gestión de riesgos. Con ella definimos las condiciones que pudieran afectar el proyecto y tomar en cuenta las acciones que reducirían el impacto en dado caso que ocurriera una situación.

##### **Criterios a tomar en cuenta:**

- Cada responsable de entrega, debe realizar reuniones que sean identificadas con expertos y basadas en la definición del alcance del proyecto. Esto amerita la participación de los demás miembros del equipo de trabajo.
- En las reuniones realizadas, los expertos deben aportar su experiencia con fundamentos en los proyectos anteriores. Con estas medidas reducen el impacto de riesgos mayores.

- Los Gestores de Proyectos deben analizar las lecciones aprendidas de las experiencias de otros proyectos.
- Después de analizados los riesgos, se evalúa el impacto que este representa, a través de una matriz de impacto o probabilidad. Ver documentos anexos.
- Con el fin de identificar la gestión, se clasificarán los riesgos por categorías: altos, medios y bajos.
- Altos: Con una probabilidad elevada en los entregables de la línea base.
- Medio: Ocurrencias de nivel medio en la línea base de tiempo y el alcance.
- Bajo: muy bajo el impacto en los entregables del proyecto.
- El comité de gestión de riesgo evaluará las condiciones potenciales que presenten algún riesgo durante el ciclo de vida del proyecto.
- Las personas que componen el comité de riesgos son: Director de Proyectos, un miembro del equipo de proyectos, el patrocinador o alguno de los interesados el cual debe ser elegido según su previa experiencia, sin dejar de mencionar un experto para consultas del equipo.
- Las funciones específicas del comité de riesgo son; identificar, definir acciones y evaluar para mitigar los riesgos potenciales.

- Una de las designaciones o responsabilidades que tiene el gestor de riesgo es asegurar que la gestión del riesgo esté debidamente ejecutada durante el ciclo de vida del proyecto.
- El director de proyectos debe asegurar que los riesgos surgidos durante la ejecución del proyecto deben estar registrados.
- Las lecciones aprendidas deben ser conservadas en un registro, aseguradas por el Director de Proyectos.

#### **4.17 Gestión de Comunicaciones**

La comunicación durante el proyecto de transferencia debe ser con fluidez. Desde este punto se establecerá el medio estratégico indicado para la difusión en todas las etapas fundamentales, asimismo será indicado a cargo de quien estará la responsabilidad de suministrar cada información del proyecto.

#### **Criterios de Comunicaciones**

- Los planes de gestión tienen como responsable el director de proyectos, el cual debe mantener el contenido de los documentos que han sido definidos, tanto de consumo interno para el equipo, así como también los que serán compartidos con el patrocinador e interesados.
- El Director de Proyectos debe asegurar que los recursos básicos producidos en los documentos poseen atributos que sostienen identificarlos, tales como: descripción del proyecto, código del proyecto y del documento, además de incluir el nombre del responsable.


- Todos los documentos compartidos con los patrocinadores y los interesados, deben ser entregados con la selección del mejor medio de entrega, a través del director de proyectos y su delegado.
- Los documentos que se producen en el proyecto cuentan con cláusula de confidencialidad. Esto incluirá diagrama de flujos o procesos y cualquier otro tipo de recurso que contenga elementos de propiedad intelectual.
- El director de proyectos debe archivar todos los documentos utilizados en el proyecto, minutas, comunicaciones importantes, utilizadas en el repositorio del proyecto, ya sea share point site, shared, drive, etc. Estos también quedan disponibles para los miembros del proyecto para cualquier consulta.

Para las solicitudes de memorándums, minutas o cualquier otro documento que se comparte a través del correo electrónico, el Director de Proyectos o su delegado debe asegurar lo siguiente:

- Quienes están incluidos para estar informados.
- A quien va dirigido junto a las expectativas y los entregables mostrados.
- Responsables directos y fechas de compromiso cuando aplique.
- Tópicos cubiertos.
- Acciones pendientes a ejecutar con responsables.
- Riesgos, amenazas y ayuda necesaria.
- A través del correo electrónico se debe comunicar el calendario de actividades, las actualizaciones del proyecto, incluyendo el enlace directo para que el equipo y otros interesados tengan acceso a las informaciones actualizadas.

- El Director de Proyecto puede utilizar versiones de solo-lectura para los documentos oficiales del proyecto que está encargado de actualizar exclusivamente (Cronograma, Presupuesto, etc.); estas versiones de solo-lectura están disponibles para consulta de todos los miembros del proyecto en el repositorio principal.
- El flujo de información para los eventos recurrentes del proyecto está definido en la Matriz de Comunicaciones, forma EPM-MC, del proyecto. Esta matriz es presentada por el Director de Proyecto al patrocinador, Interesados clave y el Equipo de Proyecto para recibir retroalimentación.

Plantilla Propuesta: VSCG-MC Matriz de comunicaciones

VSCG-MC Matriz de comunicaciones	
 <b>Confidencial</b>	
Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha actual	
Director del proyecto	

Evento	Medio	Frecuencia	Responsable	Participantes	Entregable

**Instrucciones de llenado:** VSCG-MC Matriz de comunicaciones

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Evento: Tema/entregable o documento a tratar.

Medio: Medio de comunicación para el evento.

Frecuencia: Tiempo en el que se establecerá la reunión para dicho evento.

Responsable: Responsable del Tema/entregable o documento a tratar.

Participantes: Personas que estarán involucradas en la evaluación o desarrollo del entregable.

#### **4.18 Gestión de Calidad**


Uno de los procesos más importante de esta guía es el control de calidad, en el cual se debe adoptar las políticas ya establecidas en la organización, de esta manera nos suscribiremos a los procedimientos de calidad vigentes en el Ministerio.

##### **Lineamientos a seguir en la gestión de la calidad:**

- Asignar un miembro del departamento de calidad dentro del equipo del proyecto.
- Los cambios que se puedan realizar durante el ciclo de vida del proyecto deben ser aprobados por el representante de calidad, el cual debe realizar una evaluación de impacto para identificar las desviaciones potenciales a los procedimientos internos.
- Todos los procesos de trabajo no conformes en cualquiera de los paquetes de trabajo deben ser comunicados al representante de calidad.
- Cada uno de los entregables deben ser completados en las fechas establecidas con el cronograma para ser considerados como aceptables.

- Las actividades completadas después de tres días de la fecha establecida se evalúan como una desviación, por lo cual no se consideran aceptables.
- Cada entregable es aceptado exclusivamente si cumple con todos los criterios de aceptación definidos en el Diccionario de la EDT. debe ser verificado por el representante de calidad.

Plantilla Propuesta: VSCG-PA Plan de auditorías para el proyecto

VSCG-PA Plan de auditorías para el proyecto		 <b>Confidencial</b>	
Nombre del proyecto			
Código del proyecto			
Fecha actual			
Director del proyecto			

Plan de gestión	Entregable	Criterios a evaluar	Periodicidad de la auditoria
Gestión del Alcance	EDT	Verificar que los paquetes de trabajo estén acorde con lo establecido en la EDT y diccionario	15 días

**Instrucciones de llenado:** VSCG-PA Plan de auditorías para el proyecto

Las auditorias serán notificadas al equipo previo a su realización por parte del director del proyecto.

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

Plan de gestión: Plan al cual pertenece el documento a auditar.

Entregable: Documento que será auditado.

Criterios a evaluar: Criterios que se tomaran en cuenta para la auditoria.

Periodicidad de la auditoria: cada 15 días es el tiempo establecido para realizar la auditoria de los documentos.

#### **4.19 Control Integrado de Cambios**

La razón de ser del control integrado de cambios es para asegurar y proveer que se mantengan la línea base de tiempo y costos, y que el alcance del proyecto no sea distorsionado, a través de este control se evalúan las solicitudes de cambios que fueron realizadas a lo largo de la ejecución y desarrollo del proyecto.

Para evaluar y asegurarse de la gestión de los cambios existirá un comité integrado de cambios dentro del proyecto. Este comité estará conformado por el Director del proyecto, Patrocinador, el Responsable del Entregable y el gestor de cambios, este gestor es seleccionado por el Director de proyectos.

Las solicitudes para solicitud de cambios deben ser documentadas en la forma VSCG-ISC.

Cada integrante del comité integrado de cambios tiene una responsabilidad, a continuación, las asignaciones por posición dentro del comité;

- Director del proyecto; Verifica que el cambio propuesto no altera el alcance del proyecto, el cronograma, costos/presupuestos y características del proyecto.



- Patrocinador; verifica que no distorsione el producto final del proyecto.
- Responsable del Entregable; Evalúa las posibles variantes que pudiera tener el cambio que está proponiendo.
- Gestor del cambio; Recibe las solicitudes y las digita, asigna un identificador al cambio, archiva los cambios en la carpeta de proyectos ya sean aceptados o rechazados, convoca las reuniones con el comité para evaluar los cambios, se asegura que el cambio a ser implementado sea el mismo que se ha propuesto, notifica al responsable del cambio de las disposiciones del comité y da cierre final al cambio utilizando la forma de solicitud de cambios.
- Responsable del cambio; solicita la forma de solicitud de cambio y completa la forma con el cambio a solicitar, ejecuta el cambio después de la aprobación y en caso de requerir evidencias debe entregarlas al gestor de cambios del comité.

#### **4.20 Evaluación de Impacto**

Según el impacto que tengan los cambios en el proyecto se clasifican, pueden ser de impacto bajo, aquellos en los que no se ve afectado el alcance del proyecto, el cronograma de actividades o los costos/presupuestos del proyecto. Para los cambios que se consideran altos son aquellos en los que el alcance del proyecto, el cronograma de actividades o los costos/presupuestos del proyecto se ven afectados. Para ambos casos se requiere la solicitud de implementación de cambios y se llenan las casillas correspondientes dependiendo del impacto que tengan. Forma VSCG-ISC.

#### **4.21 Aprobación de Cambios**

- Una vez documentada la forma de solicitud por parte del responsable del cambio se procede a entregar a la gestora de cambios quien se encarga de convocar la reunión con el comité para proceder con la evaluación.
- Para la aprobación de los cambios es responsabilidad del comité, quienes se encargan de evaluar los cambios propuestos según el impacto que puedan tener sean altos o bajos, esta evaluación se realiza con la forma de solicitud de cambios donde se documenta el nivel de impacto del cambio y las razones. Dependiendo del impacto se requieren las aprobaciones las cuales se especifican en la forma de solicitud.
- Una vez evaluado el cambio, si se decide aprobar, los integrantes del comité proceden a firmar la solicitud. El responsable del cambio procede a implementar el cambio y debe notificar al gestor de cambios de su implementación, el gestor procede a verificar que se ha implementado el mismo cambio aprobado en la solicitud.
- Si el cambio es rechazado, se debe notificar al responsable del cambio las razones y se firma lo requerido en la forma de solicitud.

## **4.22 Gestión de Costos**

En esta guía encontraremos los procesos para planificar, y a la vez, establecer y controlar los costos del plan de implementación para colocarlos en el presupuesto. El Plan de Gestión de Costos para el proyecto se obtiene de la ejecución de esta guía.

### Planificación de los Costos

- El Plan de Gestión de Costos, antes de ser aprobado para su ejecución debe de ser autorizado por el Gerente de Finanzas del viceministerio.
- Una vez el presupuesto definido, aparte del patrocinador, debe ser aprobado por el Director administrativo y financiero de la Institución de Finanzas del viceministerio.

### Estimación de los Costos

- Para las actividades del cronograma y entregables del proyecto el equipo presenta una estimación preliminar basada en información histórica de proyectos similares.
- Para comprobar la estimación preliminar y asignar costos definitivos, cada miembro responsable del entregable reúne en grupos de enfoque los expertos de cada área.
- El Director de Proyecto reúne la evaluación de costos de los expertos y de cada uno de los equipos de trabajo para luego asignar los colchones en base a los riesgos de cada actividad, contando con el apoyo y experiencia de los demás miembros del equipo de proyecto.
- Todos los costos son expresados en dólares estadounidenses (US\$).
- El Director de Proyecto es quien asigna las reservas de gestión para los paquetes de trabajo del proyecto, estos corresponden al 10% del costo total del entregable. Por otro lado, los miembros del equipo de

proyecto solo pueden asumir una reserva de gestión que corresponden al 2% del total del presupuesto para el PT.

- El Patrocinador es quien decide cual es el porcentaje asignado en la Reserva General de Gestión (RG).

#### Determinación el Presupuesto

- El equipo de proyecto es quien conforma el presupuesto total para los paquetes de trabajo. Este presupuesto es que marca la línea base de los costos.
- Cada una de las partes asignadas para las actividades del proyecto, en el presupuesto, tienen un periodo financiero determinado para realizar el desembolso.
- Para esas actividades donde el nivel de precisión en la estimación es bajo, se deben identificar en el cronograma para considerarlos recursos adicionales a utilizar para contingencias.
- En el equipo de proyecto, cada responsable de cada entregable, solicita en cada paquete de trabajo la validación del presupuesto a los expertos
- El área de finanzas verifica el presupuesto con información histórica de los proyectos parecidos anteriormente realizados en el viceministerio auxiliándose de los gerentes de las distintas áreas para confirmar las estimaciones.
- El Director de Proyecto es el encargado de gestionar la aprobación del Patrocinador acerca del presupuesto, una vez aprobado, este es congelado hasta que se sometan los cambios. Para mantener el Presupuesto se utiliza la plantilla EPM-PP.

## Control de Costos

- En el equipo de trabajo, cada miembro, con su entregable, es el delegado responsable de dar seguimiento al desempeño financiero de las actividades a realizar bajo su cargo.
- Los niveles de aprobación para gastos son (monto máximo autorizado):
  - Responsable de Entregable: US\$2000
  - Director de Proyecto: US\$5000
  - Patrocinador: Hasta el 100% del presupuesto aprobado.
- El Director de Proyecto asegura que los gastos reportados al proyecto corresponden a los periodos financieros establecidos en el presupuesto.
- El Comité de Gestión de Cambios es quien aprueba los cambios al periodo financiero en que se aplican los gastos del proyecto. Ya aprobados, el Director de Proyecto es quien realiza el cambio en el calendario de los gastos.
- En el equipo de trabajo, cada miembro responsable de entregable es quien notifica cualquier riesgo de desviación al presupuesto en el momento en que se identifica al Director de Proyecto.
- El Director o gestor de Proyecto es el único autorizado a someter cambios al presupuesto del proyecto, aun cuando el Equipo de Proyecto puede motivar la gestión y participa del proceso de toma de decisión sobre los cambios.

- Desviaciones por desempeño son recolectadas en la forma EPM-RD: Registro de Desviaciones de desempeño por el Responsable de Entregable y entregadas al Director de Proyecto.
- En el caso de ser requerido por el Patrocinador, El Director de Proyecto puede incluir en el Reporte de Avances del Proyecto, el desempeño en base a las métricas del análisis EVM. Y de ser requerido, el Director de Proyecto debe informar inmediatamente al Patrocinador acerca de cualquier desviación en las métricas que exceda un margen de 8% sobre la línea de base.

**Plantilla Propuesta: VSCG-PP Presupuesto para el proyecto**

Anexo 11: VSCG-PP Presupuesto para el proyecto						
VSCG-PP Presupuesto para el proyecto						
						 <p>REPUBLICA DOMINICANA Ministerio de la Presidencia Confidencial</p>
Nombre del proyecto						
Código del proyecto						
Fecha actual						
Director del proyecto						
ID	Actividad	Recurso	Tipo de gasto	Unidades	Tasa	Presupuesto
1	Tarea nivel 1					
1.1	Tarea nivel 2					
1.1.1	Tarea nivel 3					
		Pesona 1	Mano de obra	Horas	1	-
		Material 1	Materiales	Cantidad	1	-
		Gastos indirectos	Gastos indirectos	N/A	1	-
1.1.2	Tarea nivel 3					
		Consultor	Consultoria	Horas	1	-
		Pesona 1	Mano de obra	Horas	1	-
		Material 1	Materiales	Cantidad	1	-
		Gastos indirectos	Gastos indirectos	N/A	1	-

**Instrucciones de llenado: VSCG-PP Presupuesto para el proyecto**

Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

ID: identificador según la EDT/paquete de trabajo.

Actividad: Tarea según el paquete de trabajo.

Recurso: recurso relacionado a la tarea en la cual se va a consumir el presupuesto.

Tipo de gastos: clasificación del gasto en cuestión.

Unidades: indica a la unidad de medida del tipo de gasto.

Tasa: valor para calcular el costo por unidad/hora

Presupuesto: valor estimado para el gasto.

#### **4.23 Gestión de Adquisiciones**

Esta guía mostrará las especificaciones necesarias que se deben tener en cuenta para realizar el plan de adquisiciones del proyecto.

Algunos elementos específicos del proyecto como parte de las adquisiciones son:

- Servicios profesionales de consultoría
- Términos de referencia para contratación de los gestores de proyectos.

Lineamientos Generales para la planificación y adquisición

En cuanto a la planificación de las adquisiciones el director de proyectos es el responsable de los entregables.

El Director de proyectos debe asegurar que los pagos establecidos en los contratos y términos de referencias de los consultores son aceptables para el departamento de Recursos Humanos.

#### **4.24 Gestión de RRHH**

Con el objetivo de medir el proceso interno del Viceministerio, esta guía describe la planificación de los recursos humanos asignados a cada proyecto.

##### **I. Planificación de RRHH**

Quedan establecidas a través del alcance las actividades y los recursos que son necesarios para cumplir con los entregables, por parte del Director o gestor de proyectos y el equipo de gestión.

El Director de proyectos deberá incluir en el Plan Operativo Anual del Viceministerio el cumplimiento de esta guía con partidas de tiempo asignada.

Los miembros del equipo interno que gestionaran los proyectos, quedan a cargo del Director de proyectos.

El seguimiento al desempeño del equipo será evaluado por el Director de Proyectos. Por lo general el mismo ejercerá todas las funciones.

El Director de Proyecto produce y mantiene un organigrama de los recursos asignados al proyecto, con su porcentaje de compromiso, para referencia del Equipo de Proyecto y todos los colaboradores.

El Director de Proyecto mantiene su autoridad sobre las actividades del proyecto independientemente de su posición jerárquica dentro de la organización.

La designación de responsabilidades en el proyecto: Director de Proyecto y demás miembros del equipo de proyecto, así como representantes de áreas



clave como Calidad y Planificación están fuera del alcance de esta Guía de Gestión, ya que son eventos que ocurren antes de pactar el Acta de Constitución del Proyecto; salvo que ocurran cambios luego de iniciado el proyecto. En tal caso el Director de Proyecto gestiona los reemplazos con el apoyo del Patrocinador.

### Gestión de Interesados

La gestión de los interesados asegura involucrar la participación de todos los interesados del proyecto, tal y como lo presenta el plan de gestión.

#### Identificación de Interesados

- La Viceministra de la Presidencia como coordinadora de proyectos mantiene un rol especial, debido a esto el Director de Proyectos asegura que el patrocinador conozca de antemano los retos y riesgos.
- Bajo las recomendaciones del patrocinador se involucra interesados adicionales, los cuales quedarán definidos en el Alcance durante la fase de definición, en el cual se captura observaciones expectativas y requisitos.
- Incluir a los interesados garantiza una estrategia sobre el proyecto a nivel de involucramiento. Además, es conveniente su participación en las reuniones.

Los interesados se pueden identificar en influencia:

Alta: Los que tienen poder para tomar decisiones.



Media: Los que toman decisiones que facilitan la consecución de los objetivos.

Baja: Los que no representan un riesgo en la ejecución del proyecto.

- El Director de proyecto siempre debe asegurar que el registro de interesados incluya un nivel de involucramiento para cada proyecto.

- Cada interesado ya sea de influencia alta y media se mantienen informados sobre los avances del proyecto a nivel macro y los riesgos que amenazan con impactos potenciales en el alcance del proyecto o representen cambios en el presupuesto.
- El Equipo de Proyecto asegura que las recomendaciones que presentan los interesados clave y áreas de influencia en la organización son direccionadas para cubrir sus expectativas.

Plantilla Propuesta: VSCG-RI Registro de interesados

VSCG-ISC Solicitud e implementación de cambios		  <p style="color: red; font-weight: bold;">Confidencial</p>
Nombre del proyecto		
Código del proyecto		
Fecha actual		
Director del proyecto		

Nombre	Puesto	Ubicación	Rol en el proyecto	Inf. De contacto	Requisitos	Grado de influencia	Grado de interés	Fase de mayor interés

**Instrucciones de llenado:** VSCG-RI Registro de interesados


Nombre del proyecto: Nombre que se le otorgo al proyecto en el Acta de constitución del proyecto.

Código del proyecto: Mismo código que fue asignado al proyecto, se encuentra en el Acta de constitución del proyecto.

Fecha: Fecha actual en la que se está editando el documento.

Director del proyecto: Nombre del Director asignado al proyecto.

## Plantilla Propuesta: VSCG-LA Registro de Lecciones Aprendidas

VSCG-LA Registro de lecciones aprendidas		 REPUBLICA DOMINICANA Con la gente y para la gente MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA <i>Confidencial</i>
Nombre del proyecto		
Código del proyecto		
Fecha actual		
Director del proyecto		
Situación		
Impacto		
Acciones correctivas		
Aprendizaje/Recomendaciones		

### 4.25 Políticas de Gestión de Proyectos

Estas políticas servirán para orientar al personal en las características y normas que deben tener en cuenta para la ejecución de los proyectos, estarán a cargo del director de proyecto o delegado quien debe velar porque se cumplan en todo momento.

- Se deben convocar reuniones con el equipo de proyecto o afectados para discutir los cambios que surjan durante cualquiera de las etapas del proyecto.
- Se debe notificar al director del proyecto y al resto del equipo de cambios que se quieran proponer para evaluar el impacto que puedan tener en el proyecto y sus desviaciones.
- Cambios a nivel político que puedan afectar cualquier etapa del proyecto deben ser consensuados por parte del director del proyecto, los interesados y el patrocinador.
- Se deben facilitar las licencias o programas requeridos para la ejecución del proyecto.
- Se deben cumplir todas las políticas internas del viceministerio durante todas las etapas del proyecto.

- Concientizar a los funcionarios sobre el valor de los objetivos del proyecto y sus beneficios.
- El equipo de proyecto debe ser conformado por el personal con mayor grado de experiencia relacionado al tema del proyecto.
- El equipo de proyecto o personas que hayan participado en proyectos deben ser capacitados según los avances del PMI en gestión de proyectos para mantenerlos a la vanguardia de los procesos no para ejecución durante el proyecto en gestión, buscando con esto su desarrollo ejecución de proyectos.

Los objetivos de los proyectos a realizar deben ir alineados con los objetivos de la organización.

#### **4.26 Sistemas Informáticos**

Los siguientes sistemas informáticos serán los utilizados para el desarrollo de los proyectos en el Viceministerio, cualquier otro sistema que se deba incluir por cualquier otro motivo deberá ser consultado con el director del proyecto quien procederá a evaluarlo con el equipo informático del Viceministerio y proceder a su evaluación.

#### **4.27 Herramientas a Utilizar**

Las herramientas que se utilizarán para la correcta y efectiva comunicación dentro del proyecto serán:

<b>HERRAMIENTAS A UTILIZAR</b>	
<b>HERRAMIENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Zoom	Para la colaboración entre equipos estaremos utilizando la herramienta Zoom, esta es una herramienta gratuita, fácil y rápida de instalar en la cual podemos realizar llamadas con una alta calidad de sonido y altamente segura con usuarios en cualquier parte del mundo.
Correo Electrónico	El correo electrónico como medio para la comunicación diaria, para fines de información, aprobación, etc....
Reuniones	Para la presentación de avances haremos reuniones con los interesados, con fechas previamente agendadas y de acuerdo al cronograma. Posteriormente utilizaremos las minutas para documentar lo expuesto en las reuniones y estas nos servirán para verificar que todo lo acordado se esté llevando a cabo.
WhatsApp	Utilizaremos la herramienta WhatsApp, para consultas rápidas y posterior documentación por correo electrónico.

#### 4.28 Indicadores de Desempeño del Proyecto

Para medir el desempeño de la ejecución de los proyectos tras la aplicación de la guía, utilizaremos indicadores de desempeño según aplique para cada proyecto.

NO. DE INDICADOR	PARÁMETRO	PORCENTAJE PERMITIDO
1	Desviación Cronograma de actividades	+/- 10%
2	Desviación de fecha entregables	0 %
3	Cumplimiento de los documentos o tareas asignadas	0 %
4	Desviación de reuniones requeridas para evaluación de diferentes temas/entregables/estatus del proyecto	0 %
5	Efectividad de los procesos	95%
6	Utilización de plantillas	+/- 5%
7	Capacitación completada	99.9%
8	Efectividad del plan de transición	95%
9	Efectividad del plan de comunicación	96%

## **4.29 PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA**

### **4.30 Plan de Capacitación**

- Adquisición del Personal
- Recursos humanos como encargado de contratación del personal, deberá disponer de las evaluaciones necesarias para la selección de los profesionales con experiencia en gestión de proyectos.
- Requerimientos para la capacitación del Personal.
- Deberá tener experiencia en Gestión de Proyectos.
- Tener experiencia en gestión de contratos o contrataciones públicas.
- Un año de experiencia en el área de proyectos.
- Conocimientos básicos en las herramientas para la gestión de proyectos.
- Entre las competencias mínimas, se deberá tomar en cuenta:
- Negociación y Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al logro.
- Capacidad de Planificación y de Organización.
- Formación universitaria especializada en proyectos y/o la certificación PMP® será un factor de selección considerables.

### Compensaciones

- Mediante las evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de lo establecido en la guía asignada también dentro del Plan Operativo Anual (POA) se estarán recompensando los productos entregados.

## **4.31 Cumplimiento de Reglamentos, Estándares y Políticas.**

### Responsabilidades

#### Gestor de Proyectos.

- Emitir recomendaciones respecto a la gestión que realice y plantear cambios cuando sea necesario.
- Validar que los recursos de la organización sean correctamente asignados y solicitar ajustes cuando lo considere necesario.
- Evaluar la gestión de los Gerentes de Proyecto.
- Coordinar el trabajo de los miembros de equipo de proyecto y delegar responsabilidades respecto a las actividades técnicas y especializadas del proyecto.
- Facilitar y gestionar la comunicación dentro del equipo de trabajo.
- Gestionar la asignación de los recursos humanos de acuerdo con los perfiles requeridos para el proyecto.
- Administrar el cronograma, presupuesto y riesgos del proyecto.
- Validar el desarrollo de entregables y que estos cumplan con los criterios de aceptación.
- Ejecutar el aseguramiento de calidad.
- Convocar oportunamente y presidir las reuniones de seguimiento semanales y demás reuniones necesarias en la ejecución del proyecto.
- Elaborar informes de avances en la ejecución y comunicarlo a todos los interesados.



- Tomar acciones preventivas y/o correctivas de acuerdo con la información recopilada en las revisiones con el equipo de proyecto.
- Ejecutar todas las actividades relacionadas a cambios en la ejecución del proyecto.
- Remitir información solicitada por la Oficina de Proyectos y gestionar los compromisos de Comité de Seguimiento en los plazos que se lo defina.
- Evaluar al equipo de proyecto y observar su rendimiento dentro del proyecto. Podrá solicitar cambios de recursos cuando lo amerite con las justificaciones respectivas y validación previa con jefes inmediatos de estos funcionarios.
- Consolidar lecciones aprendidas.
- Participar en los procesos de contratación de personal en el caso de que se requiera.
- Asistir a las capacitaciones, talleres y/o reuniones convocadas por la Oficina de Proyectos.

#### Responsabilidades del Equipo de Proyecto.

- Ejecutar las actividades que le han sido asignadas por el gestor de proyectos dentro de los plazos previstos que han sido previamente acordados.
- Informar las alertas y restricciones de cualquier problema presentado.
- Seguir instrucciones y pautas definidas por el gestor de proyectos; no podrá negar su intervención en el proyecto sin justificación.
- Participar activamente en las reuniones a las que se le convoque.
- Generar información para la documentación de lecciones aprendidas.
-

#### **4.32 Gestión del Cambio**

Según la EAE Business School, (éxito, 2014) la gestión del cambio consiste en la toma de decisiones interconectadas entre sí que nos permitirán dejar una situación actual que no deseamos para llegar a otra que es más adecuada para nosotros y nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo. Gestionar el cambio es, en definitiva, plantear una estrategia que nos ayude a pasar de una situación A, a una situación B con la mayor garantía de éxito posible.

En esta misma línea, la firma de consultoría KPMG en su publicación, explica que la gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación.

Para esta fase utilizaremos la implementación del cambio donde se preparará el viceministerio identificando las áreas donde se requiere un apoyo específico y ejecutando actividades de apoyo, ya sean charlas de concientización.

Movilizar a los interesados. Informar a las partes interesadas de los objetivos fundamentales para el cambio y que puedan participar activamente en las decisiones que afectan el cambio.

Entregar los resultados del proyecto. Productos, servicios, y los resultados se consideran como salidas de la iniciativa de cambio

### **4.33 Plan de Comunicación**

Con este plan se informará o comunicará a todos los niveles del Viceministerio sobre la guía a implementar para la ejecución de los proyectos. Inicialmente se informará a la gerencia de los diferentes departamentos que ejecuten proyectos a través de un memorándum físico dirigido por la Viceministra o su delegada, posteriormente se informaran al resto de los empleados a través del correo electrónico. Las siguientes actividades deben seguirse para ejecutar el plan de comunicación al 100%, estas tareas deben ser ejecutadas por el director del proyecto del plan piloto o delegados.

-Dar inicio formalmente al plan de ejecución de la guía y solicitar el apoyo de los que sean necesarios para la ejecución.

-Informar los roles que se conformaran al momento de la ejecución de un proyecto y las responsabilidades que conlleva cada uno.

- Solicitar una activa participación para la implementación y seguimiento de la guía en la ejecución de los proyectos.

- A través de correos electrónicos o reuniones, con el fin de asegurarse que las actividades del proyecto no interfieran con procesos del Viceministerio, el director del proyecto del plan piloto debe mantener al tanto a la Viceministra de los avances del proyecto.

-Para dar seguimiento a las actividades de capacitación, implementación y gestión del cambio se utilizarán métodos de comunicación como; Correo electrónico, reuniones, boletines donde se plasmen los puntos positivos de la aplicación de la guía y propósitos. Se enviará un comunicado convocando a reuniones de entrenamiento para explicar el objetivo de la guía, los beneficios que se buscan con su implementación, explicación de las etapas y personas involucradas para la ejecución de un proyecto, todo esto para la aplicación del plan piloto.

-Una vez inicie el plan piloto, el director del proyecto es encargado de retroalimentar al equipo del proyecto en los procesos, utilización de plantillas y demás que este descrito en la guía.

- Solicitar opiniones de los diferentes departamentos a través del correo electrónico para que puedan expresar sus comentarios, sugerencias o dudas.

-Dar seguimiento a los entrenamientos para que las informaciones y pasos a seguir estén claros.

#### **4.34 Plan de Transición**

Para poder hacer el cambio de la situación que tiene el Viceministerio actualmente en gestión de proyectos a la situación futura tras la implementación de la guía estableceremos un plan que consistirá de varias etapas.

- 1) Lenguaje común en gestión de proyectos. Es importante que todos los involucrados manejen el mismo lenguaje en cuanto a términos y nombres en la gestión de proyectos por lo cual estableceremos entrenamientos por grupos de diferentes áreas relacionadas a ejecución de proyectos para robustecer los términos.
  
- 2) Entrenamiento del personal. Se realizarán sesiones de entrenamiento en la ejecución y entendimiento de los procesos de la guía de gestión de proyectos basada en el PMBOK para los proyectos del viceministerio. El objetivo es lograr la ejecución de la guía al 100% por lo que las sesiones de entrenamiento se realizarán en formato de taller y al finalizar darán testimonio de lo aprendido a través de prácticas implementadas.

- 3) Ejecución de la guía. Después de ejecutados los entrenamientos se convocará una reunión con el director del proyecto y los integrantes del equipo donde se determinarán los grupos de trabajo por procesos.

Como es natural en los cambios de procesos existe una resistencia al cambio, con este plan buscamos la forma de hacerlo lo más flexible y lo menos caótico para el personal. Para esto hemos tomado varias medidas de cómo ir introduciendo paso a paso la guía en el Viceministerio.

-Se publicará la guía en una reunión con los gerentes de cada área relacionada a ejecución de proyectos. Esto con el fin de que sean los primeros en acatar la información y proveer el visto bueno para poder transmitir desde una perspectiva positiva a sus empleados.

-Se tomará un proyecto para la ejecución de la guía el cual será el plan piloto, con este proyecto buscamos mitigar cualquier duda de las etapas de la guía durante el proceso y poder comparar a través de la ejecución los beneficios de la guía versus los procesos actuales en el Viceministerio.

-Se convocarán reuniones periódicamente para la evaluación del proyecto según la guía y el plan de gestión del mismo, las reuniones estarán enfocadas por grupos de procesos (Iniciación, Planificación, Ejecución, monitoreo y control, y Cierre) para que sean lo más eficaz posible.

## **CAPITULO V. RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS**

Al finalizar este proyecto conseguiremos obtener los resultados siguientes:

- Conocimiento ampliado en Dirección y Gestión de proyectos con el fin de que el viceministerio pueda utilizar los mismos procesos para todos los proyectos. Se estará elaborando un programa de entrenamiento que contenga los conocimientos básicos a ser manejados a nivel de proyectos.

- Haciendo énfasis de que el Viceministerio si tienen conocimiento básico en la gestión de proyectos, solo que se debe fortalecer un poco más el seguimiento.
- Aumentar el nivel de confianza en los proyectos, ya que los interesados pueden sentirse desconfiados por los retrasos desviados del plan inicial. Esto ayudaría a que los titulares puedan tomar en cuenta el viceministerio en nuevos planes de proyecto.
- Incrementar el Nivel de madurez a través de la implementación de la guía propuesta, esto ayudaría a fomentar el uso de procesos comunes.
- Dentro de las métricas esperadas utilizadas para el logro de los resultados finales están:
  - Porcentaje del personal que serán entrenados en el programa de entrenamiento.
  - Participación y asistencia de manera concurrencia con los interesados.
  - El uso de la guía elaborada como principal fuente conocimiento durante la implementación de los proyectos.
  - Las reuniones deben ser documentas en la plantilla de minutas de reunión.
  - La documentación de los procesos y lineamientos de herramientas a utilizar se están haciendo en los predeterminados en la guía.
  - Nuestro objetivo principal es que este proyecto sea recibido como un apoyo flexible en la carga de trabajo y la documentación para la gestión de los proyectos. En ese sentido nuestras métricas son consideradas sencillas con la finalidad de obtener resultados eficientes esperados.

Las métricas que utilizaremos para medir el logro de los resultados serán las siguientes:

- Porcentaje de personal entrenado en el plan de adiestramiento.
- Asistencia y participación activa de los interesados en las

reuniones claves.

- Uso de las documentación provistas en la Guía propuesta, durante la ejecución de los proyectos de transferencia.

Nuestro enfoque es que este proyecto no sea percibido como sobrecarga de trabajo y documentación para los Directores de Proyectos e integrantes del equipo de trabajo, por esta razón definimos métricas sencillas pero que nos indicaran los resultados esperados.

### **5.1 Presentación de la Propuesta de Valor**

La implementación de una guía para gestionar los proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental nos servirá para alcanzar un nivel de madurez mayor y la realización de los mismos en el tiempo previsto.

Dentro de los beneficios más importante se encuentran:

- Estandarizar los procesos al momento de iniciar los proyectos
- Control sobre el cronograma de trabajo, costos, calidad del proyecto y riesgos.
- Roles y responsabilidades de los miembros del equipo con claro establecimiento y entendimiento.
- Incremento de las habilidades en gestión de proyectos por la organización.
- Aumento en el desempeño del equipo con relación a los objetivos del proyecto.
- Medición de la confianza y eficiencia de los titulares de la institución con los gestores de proyectos.
- Evaluaciones de desempeño mejores elaboradas, para tomar decisiones más precisas.

Esta guía no representa costos adicionales a la institución porque la misma ya posee una estructura que facilita esta implementación. Solo se necesita seguir los lineamientos establecidos para los proyectos.

## **5.2 Justificación Económica o Presupuesto de Implementación del Proyecto**

Nuestro proyecto no abarca la parte de implementación de la guía, los costos que serán presentados son supuestos según el levantamiento que ejecutamos para presentar una estimación del costo. El presupuesto fue realizado considerando los factores que podrían implicar en costos para la implementación de una guía, los materiales de oficina como; papeles, lapiceros, mobiliarios, equipos electrónicos y otros no deben ser considerados debido a que la institución cuenta con la disponibilidad de ellos y pueden cederse para la implementación de la guía.

Los recursos que serán destinados para la ejecución y planes de este proyecto serán seleccionados del personal dentro de la institución, por lo que los costos para la asignación de nuevas tareas para el personal seleccionado serán menores versus la contratación de empleados nuevos. Los gestores de proyectos de la institución ejercerán el rol de Directores de proyectos compartiendo las actividades que realizan actualmente. Para los procesos de Auditoria, seguimiento y evaluación el equipo de Dirección de planificación y desarrollo ejecutaran estas actividades quienes cuentan con la capacidad para desarrollar dichas tareas y reduce el costo de inversión en nuevos recursos. Para la gestión del cambio se contratará a un experto para el seguimiento continuo y soporte a las actividades pertinentes de la gestión.



### 5.3 Presupuesto Estimado

<b>PRESUPUESTO A 6 MESES</b>			
<b>MONEDA RD\$ PESOS DOMINICANOS</b>			
Descripción	Tiempo	Costo por unidad	Total
Gestores de proyecto	6 meses	RD\$20,000	RD\$120,000
Auxiliares. 50% del tiempo	6 meses	RD\$5,000	RD\$30,000
Contratación para Gestión del cambio	Contrato de 3 meses	RD\$150,000	RD\$300,000
Herramientas/Papelería	6 meses	RD\$1500	RD\$9,000
Licencias Project	1	RD\$10,500	RD\$10,500
<b>Total</b>			<b>RD\$469.500</b>

## **CAPITULO VI. ASPECTOS LEGALES, ÉTICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES**

En lo concerniente a los aspectos Éticos y Medioambientales suscrito al entorno definido en la Política de Calidad de nuestra guía, la propuesta del proyecto se refiere a los estamentos internos de la institución que se rigen en cada área.

## **6.1 Aspectos Legales**

Cada contratación de los consultores está basada en el alcance para la contratación de empleados como gestores de proyecto, dichas contrataciones están en control directo con la Dirección de Recursos Humanos.

Dicha dirección también está encargada de velar por los Términos de Referencia (TDR) y contratos realizados con consultores mantienen su régimen actual en la institución, bajo el departamento legal.

Nuestro proyecto no implica transacciones adicionales o con terceros que puedan estar legalmente vinculados.

## **6.2 Aspectos Éticos y Sociales**

El Ministerio de la Presidencia cuenta con un Código de Ética que regula las normas aceptables del viceministerio para los aspectos relacionados con los empleados, conductas, respeto a la dignidad y los valores humanos.

En cuanto a los practicantes de la metodología que propone el Project Management Institute, nuestro proyecto contempla los aspectos que el Código de Ética del PMI establece. Sin embargo, encontramos que los aspectos que aborda este Código están cubiertos en el Código de Ética del Ministerio de la Presidencia y sus recomendaciones de buenas prácticas;

por eso las cláusulas específicas al Código de Ética del PMI no aparecen explícitamente estipuladas en nuestra Guía para la Gestión de Proyectos, por estar bajo el referente de la institución.

### **6.3 Factores Críticos para el Éxito**

El objetivo es que este proyecto sea ejecutado con el mejor de los éxitos se consideran los siguientes factores críticos:

- Historia de los proyectos con sus lecciones aprendidas y gestiones de riesgo.
- Planificación eficiente de los proyectos.
- Establecimiento de los procedimientos precisos para la gestión.
- Implementación de los costos establecidos.
- Cumplimiento del alcance y la calidad esperada en los cierres.
- Apoyo por parte del Comité de Planeación y Gestión.
- Alineación de los proyectos priorizados por los titulares.
- Adopción de una cultura organizacional en la que se valore la gestión de proyectos.
- Utilización de herramientas brindadas por los Gestores por parte de los colaboradores.

## **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

Nuestra propuesta de un plan para la implementación de una guía de gestión de proyectos basada en el PMBOK para los proyectos del viceministerio de seguimiento y coordinación gubernamental del ministerio de la presidencia busca contrarrestar las debilidades que ya hemos observados presentes en el Viceministerio, según el diagnóstico que realizamos la organización carece de herramientas y metodologías para la ejecución y seguimiento de los proyectos. Nuestro propósito es disponer al Viceministerio de las herramientas y características incluidas en la guía que permitan su desarrollo en los procesos de gestión de proyectos, esta guía está alineada con los estándares del PMI y los objetivos del viceministerio. El PMI está compuesto por profesionales en el área de proyectos y sus metodologías son utilizadas y avaladas a nivel mundial.

El análisis que hemos realizado nos confirma que tras la implementación de la guía se podrán gestionar los proyectos acordes a las metodologías adecuadas para su mayor provecho y eficiencia del proceso. El personal capacitado podrá continuar su crecimiento en gestión de proyecto lo que permitirá a la empresa contar con profesionales capacitados y con experiencia para ejecución y desarrollo de proyectos en el futuro.

Pudimos apreciar durante las evaluaciones interés por parte del personal en desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos en el área, un personal altamente capacitado en sus funciones y comprometidos con su trabajo, por igual como puntos débiles nos percatamos de que carecen de una capacitación a nivel de proyectos e inadecuada comunicación para la gestión de los proyectos.

Los proyectos ejecutados en el Viceministerio son de gran envergadura y dirigidos a toda una población, por lo que el desarrollo de los mismos debería ser de manera excepcional y contar con las mejores prácticas para su desarrollo, esta propuesta está acorde con los estándares del PMI por lo que recomendamos a totalidad su implementación en el Viceministerio para incrementar los niveles de madurez de la organización y desarrollo de sus procesos en relación a la gestión de proyectos.

El plan que presentamos para la implementación de la guía está completamente estructurado por etapas lo que hace un tanto más fácil su ejecución e implementación.

## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS**

- Antonio A, González (2008). Cómo implantar una oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en su organización.
- Esteban Pérez-López, & Minor García-Cerdas (2014). Implementación de la metodología DMAIC Seis Sigma en el envasado de licores en Fanal. 90 - 92
- Paul R. (2000) Guía de Proyectos: Obtener beneficios perdurables a través de cambios efectivos.
- PMI, Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (2013) 5ta Edición.
- <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos>
- Strategic planning for Project management using a project management maturity model, Harold Kerzner 2001 [Tabla 1]. Recuperado del PMMM: explicación de puntos para nivel, (Kerzner, 2001).
- Strategic planning for Project management using a project management maturity model, Harold Kerzner 2001 [Tabla 8]. Recuperado del PMMM: explicación de puntos para nivel 5, (Kerzner, 2001)
- <http://mepyd.gob.do/publicaciones/guia-metodologica-general-para-la-formulacion-y-evaluacion-de-proyectos-de-inversion-publica-2017>

## HOJA DE DESCARGO



### **Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra Vicerrectoría de Postgrado Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**

#### *Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare*

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico, mediante su inclusión en el repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM). No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de ésta.

Usted confirma que

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial. Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo

académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución. Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservará en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

**Nombre del Programa:** Maestría en Dirección de Proyectos

**Título del Trabajo:** Diseño de una Guía basada en el PMBOK para la Gestión de Proyectos del Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia

**Nombre (s) y Apellidos:**

Cinthia Miladys Alcántara, (cédula No.)

**Matrícula:** 2018-6013.

**Cédula de Identidad y Electoral:** 012-0102731-3

**Fecha (día, mes, año):** 22 de Abril 2020

**Firma:** 



**Nombre (s) y Apellidos:**

Katherine Rodríguez

**Matrícula:** 2018-5630

**Cédula de Identidad y Electoral:** 402-2185326-6

**Fecha (día, mes, año):** 22 de Abril 2020

**Firma:** 

**Nombre (s) y Apellidos:**

Joel Rivas Jiménez

**Matrícula:** 2018-5946.

**Cédula de Identidad y Electoral:** 402-2235310-0

**Fecha (día, mes, año):** 22 de Abril 2020

**Firma:** 

***Fin del Documento***