

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



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

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS
Manufacturera Textil en República Dominicana

Sustentantes:

Francheska Cabrera Moronta	2007-0029
Víctor Robles Vargas	2008-5721

Asesor: Stalin Rivas

Santo Domingo
Abril, 2020

Índice

I. Resumen Ejecutivo.....	6
II. Objetivo y Alcance del Documento	9
III. Fundamentación del Proyecto	10
1. Descripción del Proyecto.....	11
2. Información del Contexto.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Justificación	19
2.3 Intereses	21
2.4 Limitantes	23
3. Base Contextual.....	25
3.1 Contexto Estratégico.....	27
3.1.1 Análisis PESTEL	27
3.1.2 Análisis FODA.....	30
3.1.3 Mapa Estratégico.....	33
4. Base Conceptual	34
4.1 Enfoque de Gestión.....	35
IV. Fundamentación del Proyecto	37
5. Contexto Estratégico del Proyecto	38
6. Información Inicial del Proyecto	39
6.1 Acta de Constitución de Proyecto.....	39
6.2 Identificación de Interesados	45
7. Plan de Dirección del Proyecto	52
8. Plan de Gestión de Alcance	52
9. Documentación de Requisitos	57

10. Matriz de Trazabilidad de Requisitos	59
11. Enunciado de Alcance	62
12. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	65
12.1 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	66
13. Plan de Gestión del Cronograma	82
13.1 Cronograma de Alto Nivel	85
13.2 Línea Base de Cronograma	86
14. Plan de Gestión de los Costos.....	90
15. Plan de Gestión de Calidad.....	95
16. Gestión de las Comunicaciones	97
16.1 Matriz de Comunicación	109
17. Plan de Gestión de los Recursos.....	115
17.1 Matriz de Asignación de Responsabilidades (OBS)	121
18. Plan de Gestión de los Riesgos.....	127
19. Plan de Gestión de los Interesados	136
19.1 Clasificación de los Interesados	136
20. Estrategias para el involucramiento de los interesados	144
V. Entregables de Proyecto	147
21. Información de Ejecución, Monitoreo y Control.....	148
21.1 Informes de Desempeño	148
21.2 Minutas de Reuniones.....	155
21.3 Lecciones aprendidas.....	177
22. Documentación del Producto del Proyecto	178
22.1 Descripción del producto, servicios o resultado del proyecto	178

22.2	Diagnóstico de Situación Actual	179
22.3	Proceso de Evaluación.....	179
22.3.1	Levantamiento de Datos.....	179
22.3.2	Evaluación de Madurez Nivel 1	180
22.3.3	Tabulación de la información.....	193
22.3.4	Resumen de Información	207
22.3.5	Resultados y Diagnóstico.....	207
22.3.6	Recomendaciones.....	208
23.	Presentación de la Propuesta de Valor	208
23.1	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos	209
23.1.1	Introducción GDP	209
24.	Justificación económica.....	212
25.	Aspectos Legales, Éticos, Sociales y Ambientales considerados en el proyecto	212
25.1	Aspectos Legales.....	212
25.2	Aspectos Éticos	212
26.	Factores críticos para el Éxito del Proyecto	213
VI.	Manual Metodología para Gestión de Proyectos en la empresa CRS Manufacturera Textil.....	215
1.	Objetivo	216
2.	Alcance	216
3.	Generalidades	216
4.	Descripción de Procesos por Fases del Proyecto.....	218
5.	Procesos de Iniciación del Proyecto	218
5.1.	Acta de Constitución.....	218

5.2. Registro y Clasificación de Interesados.....	218
6. Procesos de Planificación del Proyecto	219
6.1. Enunciado de Alcance	219
6.2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	220
6.3. Desarrollo de Cronograma.....	221
6.4. Presupuesto	222
6.5. Plan de Comunicaciones.....	223
6.6. Registro y Clasificación de Riesgos	223
6.7. Plan de Respuesta a Riesgos.....	225
6.8. Gestión de las Adquisiciones.....	226
7. Proceso de Gestión de Recursos del Proyecto.....	227
7.1. Gestión de Recursos	227
8. Proceso de Monitoreo y Control del Proyecto.....	228
8.1. Realizar Control Integral de Cambios	229
9. Procesos de Cierre del Proyecto	230
9.1. Cierre de Proyecto	230
10. Plan de Capacitación en Gestión de Proyectos.....	231
11. Flujograma de Procesos.....	234
12. Herramientas y Plantillas.....	235
VII. Conclusiones y Recomendaciones	257
VIII. Fuentes bibliográficas consultadas	259
IX. Anexos.....	261
1. Formulario Solicitud de Cambio	262
2. Plantilla para Reunión de Coordinación de Proyecto	263

3.	Plantilla para Registro de Incidentes, Conflictos o Polémicas	265
4.	Resultados Encuesta Evaluación de Madurez Nivel 1	266
5.	Hojas de Descargo	278

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Línea de tiempo de leyes referentes al sector de Zona Franca	13
Ilustración 2.	Distribución de parques por tipo de Administración	14
Ilustración 4.	Contribución de las Zonas Francas al PIB de la República Dominicana 1999-2018.....	16
Ilustración 5.	Exportaciones de Zonas Francas por Grupos de Productos.....	17
Ilustración 6.	Distribución Empresas Régimen Zona Franca	25
Ilustración 7.	Mapa Estratégico empresa CRS Manufacturera Textil	33

Índice de Tablas

Tabla 1.	Evolución de las principales variables de las Zonas Francas 1999-2018.....	15
----------	--	----

I. Resumen Ejecutivo

El proyecto final cuyo título es “Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana” consiste en el diseño y propuesta a una empresa manufacturera de textiles, una metodología de gestión de proyectos que se basará en los lineamientos del PMBOK® para el manejo de estos dentro de la organización.

Contextualmente este trabajo final inicia con datos macros de la industria a la que pertenece la empresa. Así, se inicia con el análisis de la industria Manufactura de Productos Textiles, cuyos datos muestran que para el fin del 2018 esta es la de mayor presencia dentro de las diferentes industrias que existen dentro del espacio de Zonas Francas, con un 33% de participación. No obstante, analizando las estadísticas de exportación se logra observar que la industria objeto del estudio, si bien entre el 2011 al 2014 contaba con la mayor cantidad de exportaciones del mercado, para el 2018, a pesar de ser la líder del tipo de industria, decreció en cantidad de exportaciones frente a las industrias de Fabricación de Equipos Médicos cuya participación es de solo un 10%.

La competitividad en el marco de las industrias pertenecientes a Zonas Francas seguirá en aumento, por lo que para mantenerse en el lugar que se encuentran o seguir aumentando, es vital que dichas empresas entiendan la importancia de mejorar internamente sus procesos. En el caso de la empresa CRS Manufacturera Textil, acorde al análisis FODA realizado y en correlación con el ápice central de este magister, una de las grandes debilidades es la falta de estandarización en la forma de manejar y cerrar proyectos.

(Project Management Institute, 2019) En la actualidad no existe una fórmula secreta para el éxito de los proyectos, aunque los datos del artículo “Pulse of the Profession” del PMI nos revelan que hay varios factores que mejoran el éxito de estos, los cuales son: patrocinadores ejecutivos comprometidos, proyectos alineados con la estrategia organizacional, control de la corrupción de alcance y valoración de la dirección de

proyectos de parte de la organización. En el 2018 las organizaciones desperdiciaron el 12% del gasto de inversión en proyectos debido a un desempeño deficiente. Se estima que esta cifra no ha cambiado en los últimos 5 años. Modificar la forma tradicional de gestión de una compañía e inculcar la dirección de proyectos, en el área de manufactura, no es una tarea sencilla, aunque tiene recompensas medibles y duraderas en el tiempo.

Modificar la forma tradicional de gestión de una compañía e inculcar la dirección de proyectos, en el área de manufactura, no es una tarea sencilla, aunque tiene recompensas medibles y duraderas en el tiempo. (Nunn, 1995). La ventaja que tienen las empresas en la actualidad es que implementar una gestión de proyectos moderna no es un cambio sin precedentes, por lo que pueden utilizarse algunas prácticas conocidas y que funcionan globalmente, como las mencionadas en el PMBOK®, que sirven como guía para lograr ese cambio, creando una metodología que defina las mejores prácticas aplicable a la empresa y a cada tipo de proyecto de esta.

Uno de los factores claves a tomar en cuenta es el nivel de madurez de la empresa con respecto a la gestión de dirección de proyectos, analizando los recursos, metodología, estructura, clasificación de proyectos y grado de estandarización. Basándonos en los resultados obtenidos en esta evaluación realizamos una propuesta la cual abarca el diseño de una metodología de gestión de proyectos acorde al nivel de madurez de la empresa. Esto permitirá optimizar la utilización de recursos, los tiempos de ejecución, estandarización de reportes, métricas de desempeño, documentación de soportes, formularios y otros que garanticen la correcta ejecución y finalización de los proyectos ejecutados por la empresa.

El proyecto fue desarrollado dentro de la empresa CRS Manufacturera Textil y sus diferentes facilidades alrededor del país, teniendo en consideración que, en caso de abrirse o crearse otra facilidad, este diseño de metodología de gestión de proyectos también aplicará para la nueva localidad.

En este documento se incluye el producto final con la metodología diseñada para la necesidad de la empresa CRS Manufacturera Textil, en el cual contempla: una guía de procesos de gestión de proyectos, una matriz con criterios para determinar la categorización de estos de acuerdo al dimensionamiento de los proyectos, una herramienta automatizada para el fácil dimensionamiento de estos y los formatos de plantillas o documentos soporte a ser utilizados durante los procesos de gestión de dirección. Por igual se incluyó una propuesta para un plan de capacitación para el equipo de proyecto de la organización.

Este proyecto excluye la implementación de la metodología y solo se dispone a diseñarla, para ser presentada a la gerencia de la compañía, y dejarla establecida como un activo de la organización, más si incluye un acompañamiento de 3 meses o el desarrollo de dos proyectos para la puesta en marcha de la metodología.

II. Objetivo y Alcance del Documento

El objetivo de este documento es describir y sustentar los parámetros socioeconómicos de la organización tomados en cuenta para la justificación de nuestro proyecto. Debido a la limitante de confidencialidad del proyecto este documento buscara dar contexto de la empresa en la que se ejecutara el proyecto sin hablar de la empresa misma.

Ambos objetivos serán abordados según los requerimientos especificados en el documento *“Guía para Elaboración del Proyecto Final de Maestría Cohorte 2018-2020”*.

En la primera parte del documento se realizará la descripción del proyecto y se presentarán las investigaciones y análisis correspondientes para terminar la misma definiendo el enfoque de gestión que tendrá el proyecto. En esta parte también quedarán explícitas las limitantes que pudieran observarse para la realización de dicho proyecto.

La segunda parte cubrirá los entregables del proyecto tanto para la universidad como para con la empresa CRS Manufacturera Textil, así como también establecerá los supuestos y las exclusiones del proyecto. Dentro de estos está el plan de gestión de alcance, la estructura de desglose del trabajo, así como los planes de gestión de cronograma, costos, calidad, comunicaciones y recursos.

III. Fundamentación del Proyecto

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

1. Descripción del Proyecto

El proyecto final cuyo título es “*Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana*” consiste en diseñar y proponer a una empresa manufacturera de textiles una metodología de gestión de proyectos que se basará en los lineamientos del PMBOK® para el manejo de estos dentro de la organización.

Dentro del diseño se categorizarán los proyectos en tres grupos: los de alcance mayor, de larga duración y mayor complejidad, contemplando mayor cantidad de áreas de conocimiento y grupos de procesos que los de mediano alcance y menor alcance, corta duración y menor complejidad que serán ejecutados bajo la dirección de la PMO, así como individualmente por parte de los departamentos funcionales de la manufacturera, para estos, se destinaría una simplificación de metodología predictiva aplicando sólo los grupos de procesos y áreas de conocimiento básicas y necesarios.

Cabe destacar que, por un acuerdo firmado de confidencialidad con dicha empresa, que nos impide mencionar el nombre de esta, de sus empleados, especificaciones que puedan presumir una identificación de la empresa por consumidores de este trabajo para referencias, así como de divulgar datos confidenciales financieros, operacionales y de nombres de proyectos ejecutados o por ejecutar.

Es por esta razón que, en lo adelante, los nombres tanto de la empresa como de sus empleados serán completamente ficticios para lograr calidad en los entregables, en las partes que sea necesario omitir esta parte ficticia se enmarcará a empresas del sector de manufactura de textiles dentro de territorio nacional dominicano. Con respecto al nombre ficticio de la empresa hemos decidido referenciar a ella como “*empresa CRS Manufacturera Textil*” durante todo este documento.

El proyecto conllevaría el levantamiento de información referente a los tipos de proyectos que se ejecutan en una empresa manufacturera de textil, la definición de indicadores específicos para la categorización de estos dentro de una matriz de proyectos que sirva como marco para la elección de metodología de gestión indicada para la ejecución de los diferentes tipos proyectos.

El producto final para entregar será un informe conteniendo una guía de procesos diseñados para la necesidad de las empresas manufactureras textiles, incluyendo la definición de indicadores para determinar la categorización de los proyectos dentro de una matriz, seleccionar la metodología idónea, descripción de esta para la ejecución, explicando procesos y pasos a realizar, diagramas de flujo que expliquen lo anteriormente mencionado y plantillas o documentos soporte a ser utilizados.

2. Información del Contexto

2.1 Antecedentes

Zonas Francas y Empresas de Manufactura Textil

En el panorama industrial de República Dominicana, se estableció por ley en el 1955 como Zonas Francas a aquellas empresas parte de la industria de comercio de importaciones y exportaciones de una cantidad específica de artículos, desde y hacia el exterior.

Para el 1969 empieza en República Dominicana el desarrollo de Zonas Francas Industriales con la instalación en la ciudad de La Romana, de una Zona Franca Industrial para el sector azucarero impulsada por una transnacional llamada *Gulf and Western Americas Corporation*, la misma a cargo del desarrollo, administración e inversión para el impulso de esta pues en ese momento, en el país no se contaba con el conocimiento o experiencia para el desarrollo e impulso de esta industria y por consecuencia la atracción de inversiones de capital extranjero y local para el país. (CNZFE C. , 2019).

A continuación, una línea de tiempo con las promulgaciones de ley y sus principales aspectos:

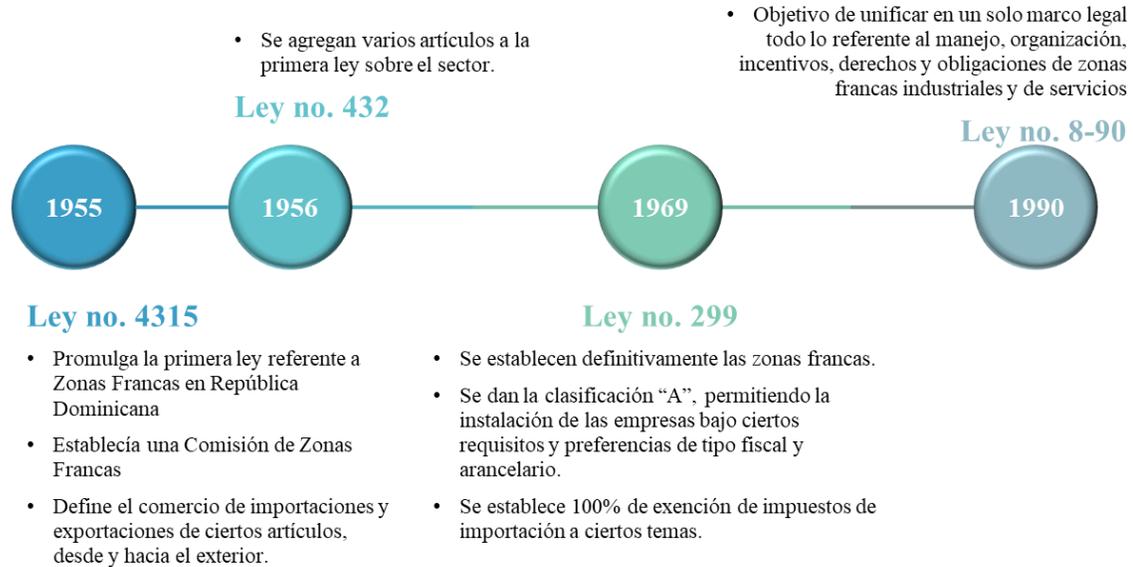


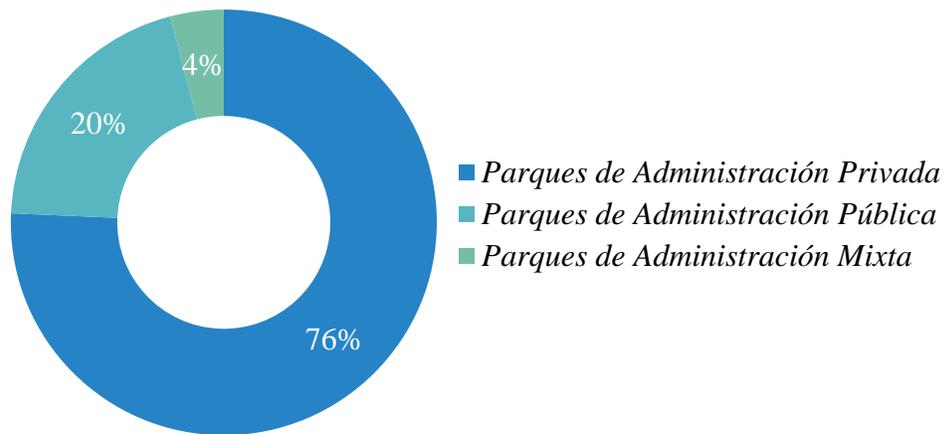
Ilustración 1. Línea de tiempo de leyes referentes al sector de Zona Franca

Hasta el 1973, el país contaba con tres Zonas Francas existentes:

- **1969:** Zona Franca Industrial, La Romana, de capital y administración extranjera.
- **1972:** Zona Franca Industrial, San Pedro de Macorís, auspiciada y administrada por el sector público local a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI).
- **1973:** Zona Franca Industrial, Santiago de los Caballeros, instituida por Decreto Nacional, cuya administración y operación fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región norte.

A partir del 1973 se registró un crecimiento exponencial de este tipo de modelo de negocio y en la década de 1973 al 1983, según datos del Consejo Nacional Zona Franca Extranjera, la cantidad de empresas establecidas pasaron de 15 a 101. Contando la República Dominicana con una localización en el centro de Caribe geográficamente estratégica, sitúa al país al centro, norte y sur del continente americano, siendo esto extremadamente

importante a la hora de exportar productos, bienes y servicios al exterior. Podemos ver la importancia de esto con la tendencia de crecimiento que ha seguido, según datos generales obtenidos del Informe Estadístico del Sector de Zonas Francas, al cierre del período del 2018 había un total de 673 empresas operando en los 74 parques industriales. La distribución a nivel de tipo de inversión según el Consejo Nacional de Zonas Francas al cierre del 2018 es como sigue, distinguiendo una participación significativa de capital privado:



*Ilustración 2. Distribución de parques por tipo de Administración
(CNZFE C. N., Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2018, 2018)*

En la siguiente tabla, se puede apreciar cómo la cantidad de empresas tomando como base el 1999, han crecido en un 139% siendo un dato interesante para puntualizar el atractivo industrial de las mismas tomando en cuenta el crecimiento sostenido en la inversión total acumulada y en las exportaciones hacia el extranjero, convirtiéndolas en un gran generador de empleos, cabe mencionar que parte de esto se debe a los tratamientos arancelarios con los que cuentan las Zonas Francas luego de la entrada en vigor de “*La Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC)*” (CNZFE C. , 2019), programa implementado en el 1985 por el gobierno de los Estados Unidos para dar preferencias a productos procedentes de la región Caribeña y Centroamericana.

AÑOS	PARQUES OPERANDO	EMPRESAS	EMPLEOS	EXPORTACIONES (MILLONES US\$)	INVERSIÓN TOTAL ACUMULADA (MILLONES US\$)
1999	44	484	189,458	4,331.5	
2000	46	481	195,262	4,770.6	1,222.4
2001	51	512	175,078	4,481.6	1,264.9
2002	53	520	170,833	4,317.3	1,215.2
2003	54	531	173,367	4,406.8	1,329.6
2004	58	569	189,853	4,685.2	1,690.2
2005	57	556	154,781	4,749.7	1,989.6
2006	56	555	148,411	4,678.6	2,471.7
2007	53	526	128,002	4,525.2	2,457.3
2008	48	525	124,517	4,354.1	2,611.2
2009	47	553	112,618	3,793.5	2,738.1
2010	48	555	121,001	4,194.4	2,881.6
2011	51	578	125,117	4,767.1	2,913.7
2012	53	584	134,226	4,918.9	3,133.9
2013	55	605	144,383	4,976.4	3,442.8
2014	60	614	153,342	5,261.7	3,794.9
2015	65	630	161,257	5,423.6	4,043.1
2016	68	645	163,147	5,503.9	4,326.8
2017	71	665	165,724	5,709.6	4,473.1
2018	74	673	171,726	6,230.0	4,977.8

Tabla 1. Evolución de las principales variables de las Zonas Francas 1999-2018 (CNZFE C. N., Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2018, 2018)

Según la información presentada en la anterior tabla 1, sobre la evolución de las principales variables de las Zonas Francas, la cual resume la publicación del “Informe Estadístico Sector Zonas Francas 2018” por el CNZFE, del año 1999 al año 2018, todo ingreso de exportaciones aporta al Producto Interno Bruto (PIB) de la República Dominicana un

promedio anual de 4,804 millones de dólares, representando un peso promedio de 4% para dicho periodo.

En la ilustración 3 se puede apreciar un detalle por periodo del aporte al PIB de las exportaciones del sector.

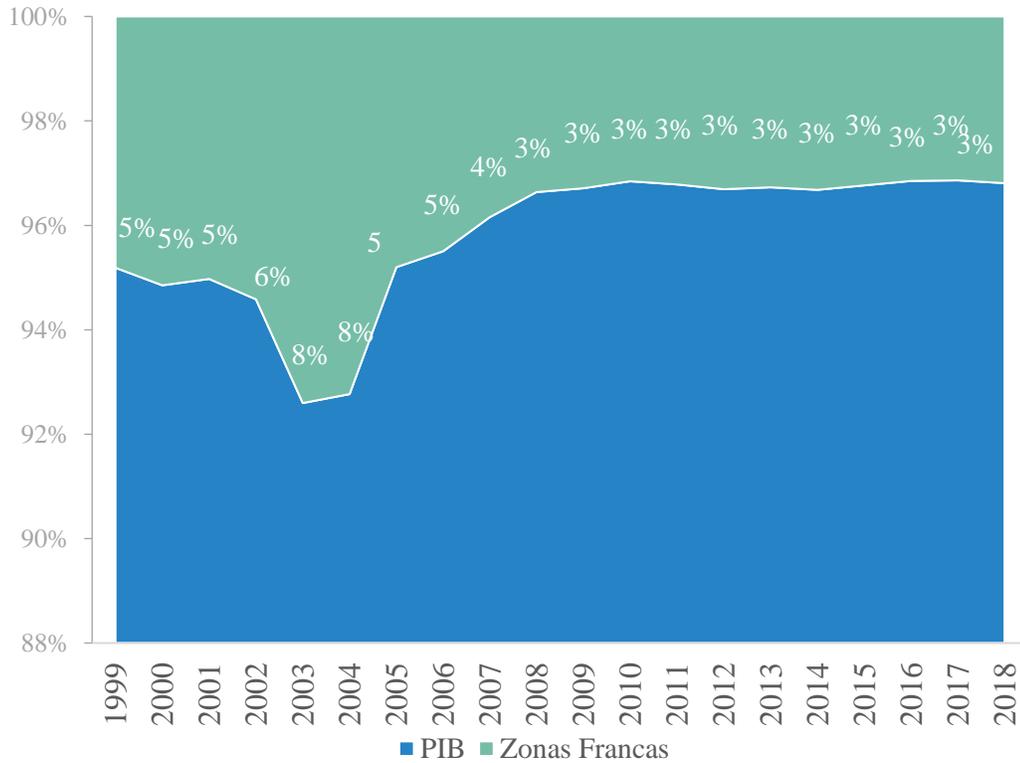


Ilustración 3. Contribución de las Zonas Francas al PIB de la República Dominicana 1999-2018

(CNZFE C. N., Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2018, 2018)

En la ilustración 4 se puede apreciar la participación que tienen las confecciones textiles en las exportaciones del sector. Aportando unos ingresos promedio de 1,154.5 millones de USD anual al PIB.

Además, se puede apreciar que las exportaciones generadas por el mismo son de las más estables cuando se comparan con otros sectores y siempre ha estado dentro de los 3 primeros lugares de exportación anual.

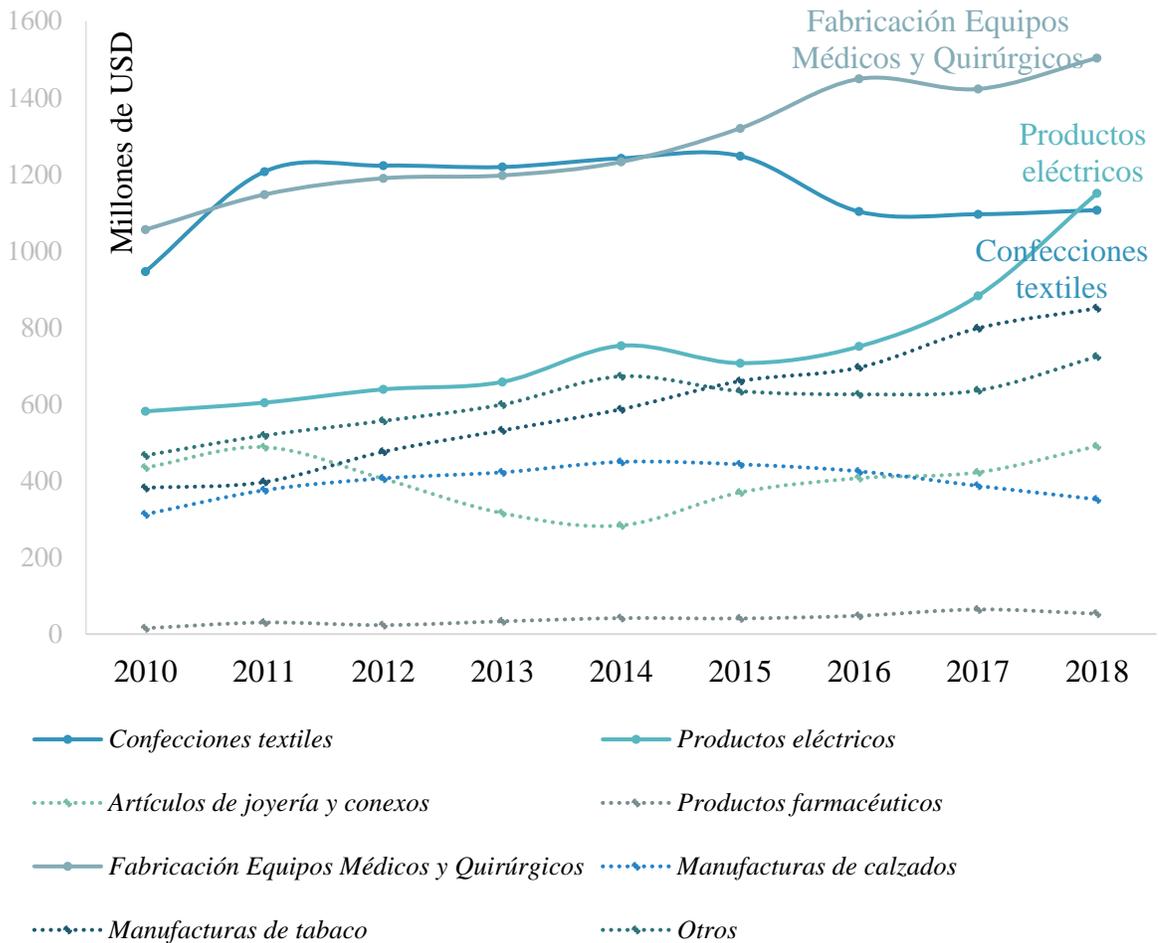


Ilustración 4. Exportaciones de Zonas Francas por Grupos de Productos (CNZFE C. N., Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2018, 2018)

Por los datos anteriormente presentados, la importancia de las Zonas Francas textiles y el acceso que tenemos a una que se mantendrá bajo confidencialidad, se ha determinado seleccionar este sector para este proyecto final.

PMI en República Dominicana

El PMI capítulo República Dominicana es una organización de profesionales voluntarios que están orientados a la promoción y el conocimiento de las mejores prácticas y estándares relacionados a la Dirección de Proyectos tanto en instituciones públicas como privadas, a través de la profesionalidad y la ética.

Inicios

En mayo del 2010 un grupo de voluntarios interesados en la dirección de proyectos se unieron con la intención de conformar el capítulo PMI República Dominicana, en octubre del 2010 se forma la Asociación Capítulo PMI RD con 30 miembros fundadores. Luego de convertidos en asociación, para cumplir con los requerimientos del PMI, se realizaron reuniones periódicas y es hasta el 29 de septiembre del 2011 que el PMI acepta de manera formal el capítulo PMI República Dominicana.

Son estos pasos los que dan inicio al conocimiento del uso de mejores prácticas basadas en el PMBOK® para la gestión de proyectos en la República Dominicana, en la actualidad el capítulo cuenta con más de 200 profesionales certificados, el reconocimiento de las empresas tanto locales como internacionales a los beneficios que genera el uso de estas mejores prácticas va en crecimiento en nuestro país.

Debido al auge en nuestro país de las adopciones por parte de organizaciones privadas y públicas con respecto a metodologías de dirección de proyectos, la existencia del capítulo RD asociado a la máxima organización de estándares como es el PMI y con la publicación del 03 de octubre 2019 por parte del CNZFE donde indican que para el 2020 se instalarán 4 nuevos parques industriales, 12 nuevas empresas a nivel nacional y una proyección de generación de 1,220 empleos directos (CNZFE C. N., Aprueban 12 nuevas empresas de Zonas Francas y 4 Parques Industriales, 2019), la competitividad entre empresas de Zona Franca seguirá aumentando y es por ello que se considera evaluar la madurez de la gestión

de dirección de proyectos actual de la empresa CRS Manufacturera Textil, el grado de éxito en la implementación de los diferentes proyectos y se procederá a diseñar una propuesta de metodología de gestión de proyectos acorde a sus procesos.

2.2 Justificación

(Project Management Institute, 2019) En la actualidad no existe una fórmula secreta para el éxito de los proyectos, aunque los datos del artículo “*Pulse of the Profession*” del PMI nos revelan que hay varios factores que mejoran el éxito de estos, los cuales son:

- Patrocinadores ejecutivos comprometidos
- Proyectos alineados con la estrategia organizacional
- Control de la corrupción de alcance
- Valoración de la dirección de proyectos de parte de la organización

A pesar de esto, según el mismo artículo, las organizaciones desperdiciaron el 12% del gasto de inversión en proyectos en el año 2018, debido a un desempeño deficiente, una cifra que no ha cambiado en los últimos cinco años.

Para entender lo que significa un proyecto exitoso o, por el contrario, si hubo un desempeño deficiente, deben definirse ciertos criterios de éxitos (Joslin & Müller, 2014). Al momento de definir, crear e implementar estos criterios, la mejor manera de hacerlo es si la empresa cuenta con una metodología de dirección de proyectos, la cual contienen los criterios de éxitos definidos a un nivel general, que serían aplicables a todos los proyectos, y los criterios a un nivel más específico según el tipo de proyecto que se gestione.

Modificar la forma tradicional de gestión de una compañía e inculcar la dirección de proyectos, en el área de manufactura, no es una tarea sencilla, aunque tiene recompensas medibles y duraderas en el tiempo. (Nunn, 1995).

La ventaja que tienen las empresas en la actualidad es que implementar una gestión de proyectos moderna no es un cambio sin precedentes, por lo que pueden utilizarse algunas prácticas conocidas y que funcionan globalmente, como las mencionadas en el PMBOK[®], que sirven como guía para lograr ese cambio, creando una metodología que defina las mejores prácticas aplicable a la empresa y a cada tipo de proyecto de esta.

Debemos de tener claro que la implementación de la dirección de proyectos es un proceso, no una simple acción, por lo que conlleva varios pasos, en general, en todas las compañías se presentan los mostrados a continuación (Nunn, 1995):

- Conciencia
- Milagro no logrado por software
- Desilusión
- Búsqueda una mejor programación de tareas
- Descubrimiento del sistema de gestión necesario para seguir el progreso
- Sumisión a una disciplina más estricta para medir y comparar
- Programación de utilización de recursos y flujo de caja
- Incorporar la solución de problemas imprevistos en el modelo de gestión de proyectos
- Mejora continua a través de la medición del rendimiento

Estos pasos se pueden resumir en tres: concientización, aprendizaje y mejora. Las empresas en República Dominicana no escapan de esta realidad, como tampoco lo hace la compañía manufacturera objeto de estudio de este proyecto. Pero debemos de estar conscientes de que el simple hecho de que los ejecutivos reconozcan la necesidad de la dirección de proyectos, conocer lo básico de la misma y tener personal con una educación estructurada en esta, no es suficiente, y es por esto que se debe elegir e implementar una metodología de gestión de proyectos singular y unificada, que sirva para consolidar los esfuerzos en dirección de proyectos de la organización (Ozmen, 2013).

El establecer una metodología juega un rol importante en asegurar un lenguaje y procesos comunes, así como generar información que puede utilizarse de benchmarking que producen una retroalimentación constante entre proyectos y para la organización (Ozmen, 2013). Entre los beneficios de implementar una metodología se encuentran:

- Gestión de conocimiento y documentos de proyectos
- Repetitividad, consistencia y sustentabilidad
- Comparabilidad entre métricas de éxitos
- Mejora continua e impacto

Por lo tanto, entendemos que la compañía razón de estudio debe continuar con el aprendizaje y la mejora en la dirección de proyectos y que para esto es recomendable que implementen una metodología de gestión de estos, lo cual le permitirá seguir avanzando y mejorando continuamente en esta disciplina tan necesaria en la actualidad.

Por todo lo visto anteriormente y según nuestro criterio, pensamos que, si la empresa objeto de este estudio no decide implementar una metodología para la dirección de los proyectos, dada la extensión y tamaño a nivel nacional que tiene esta, la compañía se verá retrasada y estancada en el desarrollo de la estructura de gestión de proyectos, lo que puede traer consigo un aumento en el gasto de inversión de los proyectos en vez de un aumento en el retorno de estos.

2.3 Intereses

Víctor Robles

Graduado de Ingeniería Civil, al inicio de mi vida laboral trabajé por varios años en proyectos de ingeniería en los que utilizaba una metodología para la gestión de estos, a pesar de que no eran las mejores prácticas del PMI esto me ayudó a entender la importancia del uso de mejores prácticas y metodologías como ayuda la estandarización de los procesos a la buena ejecución de los proyectos. Esta experiencia adquirida me ayudará a aportar un

punto de vista distinto que pudiera ser incluido en la metodología que diseñaremos. Este proyecto me ayudará a ver de una manera más práctica todo lo que vimos a lo largo de la maestría, saber cuándo aplicar y cómo aplicar los distintos grupos de procesos según el tipo y el tamaño de los proyectos, así como también me dará una idea de cómo estandarizar los procesos en mi propia empresa en un futuro.

Francheska Cabrera

La ejecución de este proyecto final de maestría junto con mis compañeros es la herramienta adecuada para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante esta maestría de parte de profesionales en el área de dirección de proyectos de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), en conjunto con profesionales de la Escuela de Organización Industrial (EOI). Aunque soy graduada de Gestión Financiera y Auditoría, he tenido la oportunidad de trabajar por varios años de la mano de la evaluación de proyectos y ejecución de algunos proyectos sin un conocimiento de metodologías que ayudaran al éxito de la ejecución sin impactar tiempo, coste y alcance. El conocimiento adquirido y aplicado en la práctica desde mi papel ayudará al análisis financiero de la propuesta, a la viabilidad y presentación de esta a la empresa, así como la experiencia que tengo en el manejo financiero de empresas extranjeras con sede en República Dominicana.

Miguel Sánchez

Ingeniero Industrial con experiencia en proyectos de mejora de procesos, aportará todos sus conocimientos para mejorar plantillas y procesos a estándares de industrias multinacionales y de esta manera elevar la calidad de los entregables de nuestro proyecto. Además, como individuo que labora en la empresa, será capaz de proveer el acceso a la información necesaria para el entendimiento de los proyectos de esta para el desarrollo de la metodología adecuada, validará que se mantenga la confidencialidad de la información de la empresa y confirmará la veracidad de esta. También tiene interés particular en el desarrollo del área de dirección de proyectos en la empresa, con miras de incursionarse a tiempo completo en la misma, posterior a la conclusión de la maestría.

2.4 Limitantes

- **Limitante de confidencialidad respecto al nombre de la empresa y nombre de proyectos:**

Para la elaboración de este proyecto por asuntos de confidencialidad se nos ha impedido el uso del nombre de la empresa como tal, así como el nombre de los proyectos ejecutados dentro de la misma, es por esto por lo que hemos sustituido el nombre de la empresa por “empresa CRS Manufacturera Textil”.

En cuanto a los proyectos, a pesar de que no podemos utilizar el nombre de estos para definirlos, utilizaremos características de acuerdo con la tipología base para nombrarlos el tipo de proyecto.

- **Limitante de confidencialidad de información financiera de empresa y proyectos**

La empresa nos ha impedido la utilización de los montos reales para la realización de este proyecto por lo que los montos presentados en el mismo serán alterados por un factor que solo conocerá la empresa misma.

- **Resistencia al cambio**

Los directores de proyecto tanto funcionales como la perteneciente a la PMO pueden presentar resistencia a metodología estructurada que defina y enmarquen los pasos a realizar, además de la documentación a generar en la gestión de los proyectos. Esto es natural ante cualquier cambio presentado en cualquier nivel de proceso o tarea, y en cualquier organización.

- **Disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes del proyecto**

Tomando en cuenta que los tres integrantes del proyecto tienen trabajo en horario laboral de jornada completa, los tres en distintas empresas, una limitante es poder contar con los integrantes al mismo tiempo para las sesiones con el asesor, reuniones de seguimiento, visitas a la empresa y otras tareas.

- **Falta de interés por parte de la compañía**

Una limitante importante es el interés de la compañía en aceptar la propuesta presentada y ver la necesidad de implementarla para mejora de la gestión de dirección de proyectos, viendo que la ejecución de esta sea importante para estandarizar sus procesos basado en las mejores prácticas recomendadas.

- **No entrega a tiempo de información requerida**

Al ser un tema que a través de la investigación del estado de madurez en dirección de proyectos que tenga la empresa, este equipo puede diseñar una metodología idónea para la correcta gestión de los diferentes proyectos de una manera estandarizada y que perdure consistentemente en el tiempo brindado la mejor eficiencia, es requerido el levantamiento de mucha información crucial interna, la cual si no es entregada a tiempo puede impactar los tiempos del cronograma, siendo así una limitante y riesgo de éxito en la entrega del mismo y en la calidad del contenido a desarrollar.

- **Salida de la empresa manufacturera del integrante del equipo que trabaja en la misma**

Uno de los integrantes del equipo de proyecto final actualmente es empleado activo en dicha empresa, siendo el mismo el nexo más importante entre las partes y crucial para poder hacer los levantamientos de lugar y las reuniones entre las partes. No puede ser ignorado que todo empleo es de tiempo finito, por lo que si por razones ajenas, nuestro compañero sale de la misma, puede colocar el proyecto en peligro.

- **Salida de alguno de los miembros del equipo del proyecto**

Una limitante poco probable pero que debe ser plasmada, es la salida de uno de los integrantes del equipo de proyecto, sean por razones de conflicto, salud, salida de país u otras variables que puedan salir del control de los otros integrantes que permanecen. Poco probable ya que un requisito de completar esta etapa de estudio es finalizar el proyecto y una de las pruebas que todos tenemos en diferentes ámbitos es el manejo de conflictos, por

otro lado, si se da por alguna ausencia prolongada, podemos apoyarnos en las diferentes tecnologías que hacen que funcione el trabajo en equipo de manera remota.

3. Base Contextual

La empresa en cuestión cuenta con diversas plantas a nivel nacional, tanto de producción textil como de manufactura. Las Zonas Francas, cumplieron en 2019, cincuenta años de haberse establecido en República Dominicana. Estas permiten a compañías extranjeras y locales establecer operaciones, generando empleos mientras se benefician de incentivos fiscales y facilidades de importación. A final de 2018, según los datos del Consejo Nacional de Zonas Francas, el país contaba con 74 parques industriales, integrados por 673 empresas y con un total de 171,726 empleados. (Alvarez, 2019). Según los datos del Banco Central, para el primer trimestre del 2019 existían 695 empresas acogidas al régimen de Zona Franca, con la siguiente distribución:

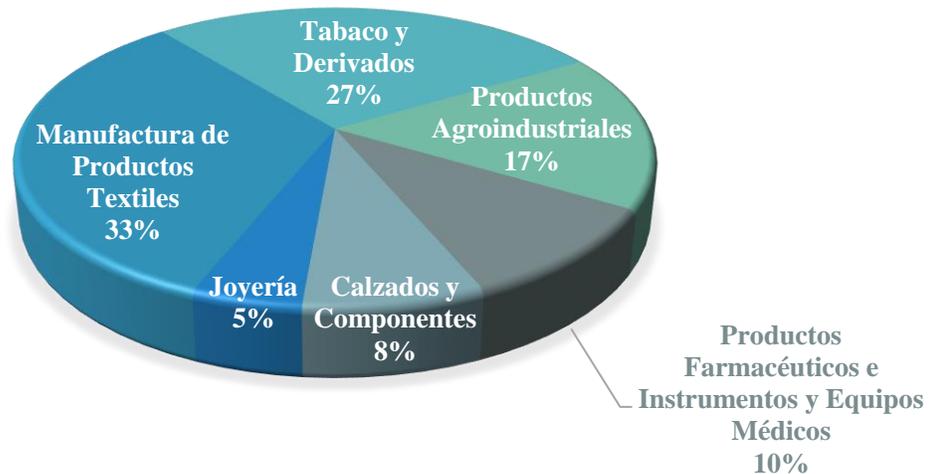


Ilustración 5. Distribución Empresas Régimen Zona Franca

De acuerdo con estos datos, podemos ver claramente que la mayor cantidad de empresas de Zona Franca pertenecen al área textil, sector en el cual se encuentra esta empresa. A través de los años se ha ido desarrollando la dirección de proyectos en la misma, pero aún le falta mucho por desarrollar.

En sus primeros años en el país, y durante mucho tiempo, las empresas de Zona Franca se manejaron con un organigrama totalmente funcional, en las cuales se definían claramente los gerentes de cada área (producción, calidad, ingeniería, etc.) y las personas subordinadas a estos. La empresa objeto de estudio no escapa a esta realidad y por mucho tiempo se mantuvo en esta misma línea. En esta etapa, la empresa manejaba todos sus proyectos de mejoras a nivel de reducción de costos y eran trabajados por el departamento de ingeniería, o eran proyectos que se traían de otros países para que también fuesen implementados aquí, ya sea por el mismo departamento de ingeniería, o específicamente por el área en donde iba a implementarse.

Mientras la empresa se iba expandiendo a nivel nacional, seguía buscando formas de mejoras y de cómo manejar todo lo que se hacía fuera de las operaciones del día a día. Dado el crecimiento que estaba ocurriendo y las responsabilidades expandidas de la máxima autoridad a nivel, surge lo que se conoce a nivel interno como un PMO, u oficial de dirección de proyectos, que se encargaba de gestionar y dar soporte al máximo responsable, para el seguimiento a los grandes proyectos que iban surgiendo.

Mientras fue desarrollándose la dirección de proyectos en el país y creciendo en popularidad, hasta llegar a convertirse en carrera, las organizaciones también fueron cambiando. Al irse dando a conocer esta carrera, la empresa se da cuenta que no es suficiente con tener una persona en seguimiento para proyectos a nivel general, sino que deben integrarse en la planta, no solo para que brinden el seguimiento y que cada persona se concentre en sus operaciones, sino que, además, estas pueden mantenerse buscando nuevos proyectos o pueden ir recibiendo ideas, para concretizar algunas en proyectos. ¿Qué hizo la empresa? Introdujo ingenieros de proyectos, los cuales, en vez de estar enfocados en eficiencia, estarían enfocados en buscar mejoras y nuevos proyectos.

Lo interesante es que, luego de observarse que al tener personas enfocadas solo en proyectos, la cantidad de estos que se ejecutaban y eran concluidos, iba en aumento, más el continuo aumento en popularidad nacional e internacional de los proyectos, la empresa

decide darles más poder a los ingenieros de proyectos, haciendo que estos dejen de reportar a un gerente funcional, en este caso ingeniería, y pasen a hacerlo directo con el gerente de la planta.

Actualmente lo que se está viviendo en la empresa es que la misma se está moviendo a ser una organización matricial, dado el respaldo que están recibiendo los ingenieros de proyectos, aunque todavía falta moverse de estos a directores de proyectos, aumentando el nivel de autoridad que tienen los mismos y estandarizar la forma en que se gestionan los mismos a nivel empresa, para tener mejores prácticas y ser más consistentes.

3.1 Contexto Estratégico

3.1.1 Análisis PESTEL

La empresa objeto de estudio se encuentra en el sector de Zona Franca textil, por lo que a continuación mostramos un análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental, PESTEL por sus siglas en inglés, de este sector.

- **Factor Político:**

Uno de los factores para tener en cuenta en este sector, enmarcado en el sector político, es la incertidumbre política debido a las elecciones presidenciales y congresuales del año 2020. Las elecciones han de producirse el mes de mayo de 2020, por lo que este factor ha de impactar a mediano plazo, de uno a dos años. Dado que la empresa objeto de estudio se maneja en el sector privado, el impacto es indiferente antes y a la hora de producirse las elecciones.

- **Factores Económicos:**

Identificamos dos factores económicos de impacto positivo para este sector: la devaluación de la moneda dominicana y el aumento de las exportaciones. El primer factor se debe a la incertidumbre política y el gasto desmedido durante los períodos de campaña hasta las

elecciones del 2020. El impacto es positivo debido a que es una empresa extranjera que genera dinero en una moneda más fuerte.

El segundo factor se debe a que las exportaciones se han mantenido en crecimiento continuo por ocho años consecutivos en la República Dominicana, respaldadas por las Zonas Francas, sobre todo las textiles. Ambos factores están a corto plazo, de uno a seis meses.

- **Factores Sociales:**

El primer factor social identificado es el aumento de las compras por internet, tanto a nivel nacional como internacional. Este cambio de compras en tiendas a por internet impactan los modelos de producción debido a que se deben entregar en menor tiempo y de formas diferentes. Ya estamos viviendo esta realidad, pero el verdadero impacto se verá a mediano plazo, de uno a dos años. El impacto de este factor es negativo, debido a que produce cambios en la forma de producir debido a las cuales las empresas del sector deben hacer inversiones para mantenerse actualizados y cumpliendo.

El segundo factor de este tipo son las nuevas generaciones en el ambiente laboral. Los denominados Millenials y la generación Z están irrumpiendo con una mentalidad diferente, que de seguro han de ocasionar cambios en la forma de gestionar las empresas ya que los mismos se caracterizan por la rápida movilidad entre trabajos. El impacto de este factor lo veremos a largo plazo, en más de dos años, y por ahora el impacto es indiferente.

El siguiente factor social es la tecnificación de las Zonas Francas, que se refiere el aumento del trabajo técnico y especializado en este sector. Este factor tiene un impacto negativo debido a que será más difícil encontrar personal que esté capacitado para trabajar en las empresas del sector. Este afectará el sector a largo plazo.

El último factor de este renglón es la diversificación de las Zonas Francas y el crecimiento en otras áreas, diferente a la textil, como es la industria de dispositivos médicos, la cual

tiene mayores márgenes de ganancia y toma parte importante de la mano de obra calificada, afectando a la Zona Franca textil. El impacto es negativo y se espera que haga efecto a mediano plazo, dentro de uno o dos años.

- **Factores Tecnológicos:**

La incursión de nuevas maquinarias o aditamentos que mejoren la producción o eficiencia, debido al desarrollo y a la búsqueda de innovación para poder competir en costos, es un factor de impacto positivo y a mediano plazo que vive el sector.

El siguiente factor corresponde a la ciberseguridad. En la actualidad las empresas mantienen una fuerte inversión en campañas y en infraestructuras que incrementen la misma. Esto se está viviendo en el sector, a un corto plazo de uno a seis meses, y tienen un impacto positivo, debido a que, aunque haya que invertir una buena cantidad de recursos (tiempo, dinero, etc.), protege uno de los activos más importantes, la información de la empresa.

- **Factores Ambientales:**

El cambio climático es un factor que afecta a todas las empresas del sector, principalmente debido a la reducción en la corriente de ríos, que es un activo importante en este sector. El impacto es muy negativo debido a la importancia de este recurso y se estará sintiendo a corto plazo si seguimos viendo los cambios climáticos que estamos viviendo en la actualidad.

El siguiente factor corresponde a la “moda verde”, corresponde a campañas y acciones que reduzcan el impacto al medio ambiente, como es reducir el consumo de plásticos, para disminuir el factor mencionado anteriormente. El impacto es totalmente positivo y está previsto a un corto plazo de uno a seis meses.

- **Factores Legales:**

Uno de los factores de mayor impacto para el sector, uno muy negativo, es el aumento de salario mínimo que se está gestionando a nivel nacional en el mismo. Hay un porcentaje acordado por el gobierno, pendiente de entrar en vigor, debido a falta de acuerdos en el sector privado. El impacto de este factor se verá a corto plazo ya que debe entrar en vigor antes del final del año 2019. Finalmente se encuentra el factor de los incentivos fiscales. Este es un factor muy positivo del sector, debido a que las empresas de Zona Franca cuentan con incentivos y exoneraciones a nivel fiscal que motivan a invertir y seguir desarrollando el sector.

3.1.2 Análisis FODA

El siguiente análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) fue realizado bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la cual divide cada uno de estos puntos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos e Infraestructura.

- **Fortalezas:**

- Financieras:

- *Sólido capital financiero a nivel internacional*
- *Costo de producto competitivo*
- *Negocio basado en moneda extranjera*
- *Activos propios de la compañía*
- *Sólido departamento de Finanzas*
- *Acuerdo de pagos con suplidores a largo plazo*

- Clientes:

- *Amplia presencia a nivel internacional*
- *Cartera de clientes bien definida*

- Procesos:
 - *Orientación al servicio (siguiente nivel y cliente externo)*
 - *Clima organizacional motivador*
 - *Estandarización del proceso operacional*
 - *Actualizados a nivel tecnológico a nivel de gestión*
 - *“Know-how” – Experiencia y especialización en lo que hace*

- Infraestructura:
 - *Estructura gerencial dinámica*
 - *Sólida imagen de marca*
 - *Identificación de los empleados con la compañía*
 - *Sólida cadena de abastecimiento interna*

- **Oportunidades:**
 - Financieras:
 - *Mejorar el costo del producto*
 - *Mejorar el control de la varianza de materiales*

 - Clientes:
 - *Aumentar diferenciación del producto*
 - *Mejorar tiempos de entrega*
 - *Desarrollo del comercio electrónico*

 - Procesos:
 - *Mantenerse a la vanguardia tecnológica a nivel de operaciones*
 - *Mejora de calidad*
 - *Mejora de logística*
 - *Mejora en consumo de energía*
 - *Cero residuos al ambiente*

- Infraestructura:
 - *Plan de sucesión*
 - *Retención de talento*

- **Debilidades:**
 - Financieras:
 - *Costos operacionales fuera de los generados por el producto afectando el costo total*
 - *Costos de transportación y demoras*

 - Clientes:
 - *Exceso de inventario*

 - Procesos:
 - *Desconocimiento del departamento de marketing del proceso productivo y la planificación de este*
 - *No estandarización en la forma de manejar y cerrar los proyectos*

 - Infraestructura:
 - *Comunicación con antelación deficiente entre los diferentes niveles y departamentos*
 - *Burocracia excesiva con asuntos que aparentemente no lo requieren*
 - *Excesivo nivel de confidencialidad*

- **Amenazas:**
 - Financieras:
 - *Aumento del salario mínimo*
 - *Aumento regulaciones arancelarias*

- Clientes:
 - *Crecimiento de competidores directos*

- Procesos:
 - *Regulaciones ambientales que afecten el sector textil*

- Infraestructura:
 - *Rotación del personal*
 - *Empresas con gran capital captando recursos propios*

3.1.3 Mapa Estratégico

En el mapa estratégico mostrado a continuación podemos ver los diferentes objetivos estratégicos de la organización, divididos en tres líneas estratégicas: rentabilidad, eficiencia operacional e imagen de marca, y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financieras, clientes, procesos e infraestructura. Además, las líneas representan las relaciones que hay entre los objetivos y las perspectivas.

MAPA ESTRATÉGICO

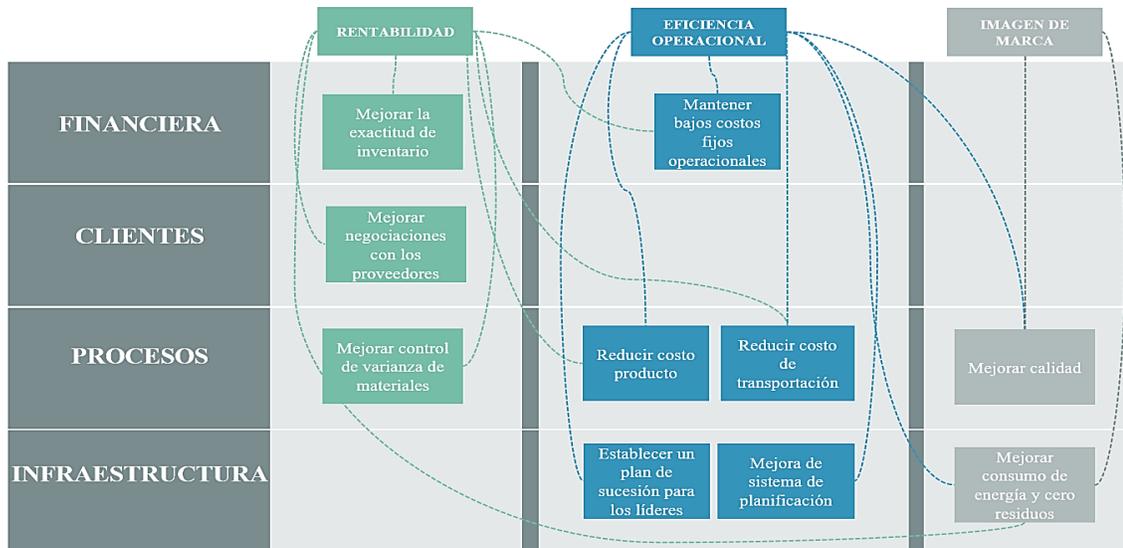


Ilustración 6. Mapa Estratégico empresa CRS Manufacturera Textil

4. Base Conceptual

- **Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta mediante la que se enlazan objetivos y estrategias claves con resultados y desempeño de las principales áreas críticas de una empresa.
- **Corporación de Fomento Industrial (CFI):** Entidad descentralizada del Estado que fue de construir, desarrollar y operar los parques de zonas francas para la promoción de exportación de bienes y servicios.
- **Metodología (en el campo de dirección de proyectos):** Es una colección de procedimientos, técnicas, herramientas y documentos de soporte que contiene fases y sub-fases, que guía al director de proyectos en la selección de técnicas que sean apropiadas en cada etapa del proyecto, además los ayuda a planificar, gestionar, controlar y evaluar los proyectos. (Joslin & Müller, 2014)
- **Mapa Estratégico:** Representación de forma visual de los elementos que incluye la estrategia de una empresa, en el cual se describe según los procesos la creación de valor mediante relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas incluidas en el Cuadro de Mando Integral.
- **Producto Interno Bruto (PIB):** “Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo.” (Mankiw & Rabasco , 2009)
- **Project Management Body of Knowledge (PMBOK®):** Es la publicación principal de PMI y es un recurso fundamental para la gestión eficaz de proyectos en cualquier industria, es una guía para el conjunto de conocimientos de gestión de proyectos (Guía PMBOK®).

- **Project Management Institute (PMI):** Asociación líder mundial para aquellos que consideran la gestión de proyectos, programas o carteras como su profesión.
- **Project Management Institute (PMI) – Capítulo República Dominicana:** Organización de voluntarios en República Dominicana, asociada al PMI, que busca promover las mejores prácticas en administración de proyectos a través de las experiencias e intercambio de estas entre los profesionales del área, facilitando el acceso a herramientas y redes de contacto altamente eficientes que permita mayor desarrollo de la carrera en el país.
- **Project Management Office (PMO):** “Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)
- **Project Manager Officers (PMO’s):** Descripción del puesto para el oficial de gestión de proyectos.
- **Zona Franca (ZF):** “Área geográfica del país, sometida a los controles aduaneros y fiscales especiales establecidos en” ...la ley no. 4315... “, en la cual se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios para fomentar su desarrollo.” (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2007)

4.1 Enfoque de Gestión

Para la elaboración de este proyecto se ha seleccionado elegir el enfoque de metodología predictiva basándonos en las mejores prácticas del PMBOK[®], ya que la misma es una de las bases más estandarizadas de la gestión de dirección de proyectos y debido a la cantidad de áreas de conocimiento es la que mejor puede adaptarse a los proyectos que ejecuta la

empresa, tanto para aquellos que son complejos y de mayor magnitud generalmente ejecutados por la directriz de la PMO existente, así como poder realizar una aplicación simple de dichas áreas para aquellos proyectos de menor tiempo, recursos e impacto, los cuales sean ejecutados tanto por las direcciones funcionales con el apoyo de la PMO y por la PMO como tal.

IV. Fundamentación del Proyecto

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

5. Contexto Estratégico del Proyecto

El diseño de la metodología para la dirección de proyectos en la empresa CRS Manufacturera Textil, al ser una herramienta interna para ayudar a elevar el nivel de madurez de los conocimientos en gestión de proyectos, fue pertinente analizar a través de un análisis FODA, las variables directas a este producto del proyecto.

Las siguientes variables fueron analizadas directo hacia el entregable de este proyecto, en línea con los impactos desde y hacia la empresa, en materia de analizar la correlación estratégica de este proyecto para la empresa.



Ilustración 7. Análisis FODA del producto del proyecto

6. Información Inicial del Proyecto

Acorde a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos o Guía del PMBOK®, dentro de las cinco categorizaciones llamadas grupos de procesos, se encuentra el de Procesos de Inicio, el cual según (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017) *“son realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase”*.

En el caso del diseño de la metodología para la empresa CRS Manufacturera Textil, como parte del Grupo de Procesos de Iniciación se encuentran el Acta de Constitución del Proyecto e Identificar a los Interesados, desarrollados en los siguientes acápites.

6.1 Acta de Constitución de Proyecto

“Documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

El acta de constitución fue el punto de inicio esencial, el proceso se realizó una única vez como registro formal del proyecto, estableciendo una relación de colaboración entre la empresa y el equipo de gestión de proyectos.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_ActaConstitucion_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

FINALIDAD DEL PROYECTO
<p><i>Diseñar y proponer a la empresa CRS Manufacturera Textil, una metodología de gestión de proyectos que se basará en los lineamientos del PMBOK® para el manejo de estos dentro de la organización.</i></p> <p><i>En el diseño se categorizarán los proyectos en tres grupos: los de alcance mayor, de larga duración y mayor complejidad, contemplando mayor cantidad de áreas de conocimiento y grupos de procesos que los de mediano alcance y menor alcance, corta duración y menor complejidad que serán ejecutados bajo la dirección de la PMO, así como individualmente por parte de los departamentos funcionales de la manufacturera, para estos, se destinaría una simplificación de metodología predictiva aplicando sólo los grupos de procesos y áreas de conocimiento básicas y necesarios.</i></p>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

OBJETIVOS DEL PROYECTO		
CONCEPTO	OBJETIVOS SMART	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE	<i>Diseñar, documentar y presentar al equipo directivo, una metodología para la dirección de proyectos de la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana utilizando las mejores prácticas del PMBOK® antes de finalizar el primer trimestre del 2020.</i>	<i>Entrega de documento con diseño desarrollado. Presentación del diseño de la metodología para la dirección de proyectos a grupo directivo de empresa CRS Manufacturera Textil y aprobación de este.</i>
2. CRONOGRAMA	<i>Entregar el 20 de marzo del año 2020, el documento conteniendo el diseño de la metodología para la dirección de proyectos de la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana.</i>	<i>Entrega del documento de acuerdo con la fecha planteada y al cumplimiento del alcance.</i>
3. COSTO	<i>Mantener los costos de la gestión del proyecto de diseño de una metodología para la dirección de proyectos de la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana por debajo de los USD\$23,677.50 para marzo del año 2020.</i>	<i>CPI no sea menor de 0.9.</i>

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

El proyecto consiste en analizar el nivel de madurez de la empresa CRS Manufacturera Textil con respecto a la gestión de dirección de proyectos, analizando los recursos, metodología, estructura, clasificación de proyectos y grado de estandarización para realizar una propuesta de diseño de metodología de gestión de proyecto acorde al nivel de madurez de la empresa en el área, optimizar la utilización de recursos, los tiempos de ejecución, estandarización de reportes, métricas de desempeño, documentación de soportes, formularios y otros que garanticen la correcta ejecución y finalización de los proyectos ejecutados por la empresa.

El tiempo para la realización es desde el 1ro de diciembre al 20 de marzo 2020, en el cual sólo se procederá a presentar a la empresa la propuesta y se excluye la implementación de esta, esto quedará a juicio de la empresa y a cargo de la persona que actualmente maneja la PMO interna.

LIMITANTES DEL PROYECTO

- 1. Limitante de confidencialidad en cuanto al nombre de la empresa, nombre de los empleados, informaciones que puedan identificar a esta y los nombres de los proyectos*
- 2. Limitante de confidencialidad en cuanto a los montos de los proyectos e informaciones financieras y de desempeño*
- 3. Disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes del proyecto*
- 4. Tiempo para levantamiento de información y conclusión de proyecto antes del 20 de marzo 2020.*

ENTREGABLES CLAVES DEL PROYECTO

Este proyecto tendrá como entregable un manual que incluirá lo siguiente:

- *Guía descriptiva de metodología a aplicar para ejecutar los proyectos, incluyendo procesos, diagramas de flujo, plantillas y documentos estándar.*
- *Guía de políticas y procedimientos diseñados para la gestión de proyectos*
- *Definición de indicadores para determinar la categorización de los proyectos dentro de una matriz*

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO

HITOS	FECHAS PROGRAMADAS
<i>Entrega de plan de trabajo</i>	<i>7 de enero del 2020</i>
<i>Entrega de primer borrador</i>	<i>15 de febrero del 2020</i>
<i>Entrega borrador final</i>	<i>7 de marzo del 2020</i>
<i>Presentación final del proyecto</i>	<i>15 de marzo del 2020</i>
<i>Entrega correcciones y aprobación final del proyecto</i>	<i>20 de marzo del 2020</i>

LISTA DE INTERESADOS CLAVE

- 1. Daniel Jovero - Gerente Sr Soporte de Manufactura*
- 2. Diego Caballero - Ingeniero de Mejora de Procesos*
- 3. Marina Galá - Oficial de Gestión de Proyectos*
- 4. Pepe Montilla - Director de Operaciones*
- 5. Yadira Pimentel - Ingeniera de Proyectos*

REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

El éxito del proyecto consistirá en la aceptación del informe final y presentación al equipo directivo de la empresa CRS Manufacturera Textil, del proyecto final realizado sobre el diseño de una Metodología de Dirección de Proyectos en una empresa manufacturera en República Dominicana.

El proyecto deberá ser aprobado por el patrocinador y el equipo directivo de la empresa, lo que indicara que los mismos están satisfechos con el producto entregado.

CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO

1. *El informe del Proyecto Final haya sido redactado y aprobado por el/los patrocinadores del proyecto.*
2. *La presentación del Proyecto Final haya sido realizada al equipo directivo de la empresa CRS Manufacturera Textil.*
3. *El equipo directivo recomiende correcciones.*
4. *El equipo deberá realizar las correcciones y enviar el informe final al patrocinador del proyecto.*
5. *Reunión final con el equipo directivo para la retroalimentación final.*

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO

POSICIÓN	<i>Víctor Robles y/o Francheska Cabrera por un periodo de 3 meses cada uno iniciado por Francheska Cabrera</i>	NIVEL DE AUTORIDAD
REPORTA A	<i>Daniel Jovero Gerente Sr Soporte de Manufactura</i>	<i>Alto</i>

PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
<i>Daniel Jovero</i>	<i>CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Gerente Sr Soporte de Manufactura</i>	

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR010 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

6.2 Identificación de Interesados

La identificación de los interesados es otro de los procesos que se determinaron al inicio de cada proyecto, pero a diferencia del Acta de Constitución, fue iterativo mientras se iba ejecutando, ya que se identificaron y actualizaron de manera periódica a los interesados del proyecto para poder adecuar el enfoque de involucramiento de cada uno respecto a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

De acuerdo con la Guía del PMBOK®, *“identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario”* (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Adicional a identificar los interesados, se procedió a clasificar los mismos en diferentes matrices según el interés, poder e influencia de estos dentro del proyecto y en la empresa.

Esto para poder determinar cuáles serían promotores del proyecto y cuáles podrían presentar riesgos al mismo para poder tomar en cuenta un plan de acción en el plan de gestión de los interesados.

REGISTRO DE INTERESADOS <i>POR ROL GENERAL EN EL PROYECTO</i>				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_RegistroInteresados_V1</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

INTERESADOS	POSICIÓN EN LA EMPRESA	ROL GENERAL	TELÉFONOS	EXPECTATIVA	CORREO ELECTRÓNICO
<i>Daniel Jovero</i>	<i>Gerente Sr de Soporte de Manufactura</i>	<i>Patrocina dor</i>	<i>1-8X9-100-0012</i>	<i>A favor</i>	<i>daniel.jovero@crstextil.com</i>
<i>Diego Caballero</i>	<i>Ingeniero de Mejora De Procesos</i>	<i>Director de Proyecto</i>	<i>1-8X9-100-0003</i>	<i>Indiferente</i>	<i>diego.caballero@crstextil.com</i>
<i>Marina Galá</i>	<i>Oficial de Gestión de Proyectos</i>	<i>PMO</i>	<i>1-8X9-100-0001</i>	<i>En contra</i>	<i>marina.gala@crstextil.com</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INTERESADOS	POSICIÓN EN LA EMPRESA	ROL GENERAL	TELÉFONOS	EXPECTATIVA	CORREO ELECTRÓNICO
<i>Francheska Cabrera</i>	<i>Equipo de Gestión de Proyecto</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	<i>1-809-467-3546</i>	<i>A favor</i>	<i>francheska.cabrera@gmail.com</i>
<i>Miguel Sánchez</i>	<i>Equipo de Gestión de Proyecto</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	<i>1-849-763-5242</i>	<i>A favor</i>	<i>miguelsanchezvalverde@gmail.com</i>
<i>Víctor Robles</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	<i>1-809-989-0309</i>	<i>A favor</i>	<i>victor.roblesv@gmail.com</i>
<i>Julio Cesar</i>	<i>Director Operaciones Región Sur</i>	<i>Director de Operaciones</i>	<i>1-8X9-100-0008</i>	<i>Indiferente</i>	<i>julio.cesar@crstextil.com</i>
<i>Pepe Montilla</i>	<i>Director Operaciones Región Norte</i>	<i>Directores de Operaciones</i>	<i>1-8X9-100-0009</i>	<i>A favor</i>	<i>pepe.montilla@crstextil.com</i>
<i>Estebania Ocoa</i>	<i>Gerente Operaciones Región Sur</i>	<i>Gerentes de Operaciones</i>	<i>1-8X9-100-0017</i>	<i>Indiferente</i>	<i>estebania.ocoa@crstextil.com</i>
<i>Dante Díaz</i>	<i>Gerente Sr. Operaciones Región Norte</i>	<i>Gerente de Operaciones</i>	<i>1-8X9-100-0060</i>	<i>Indiferente</i>	<i>dante.diaz@crstextil.com</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INTERESADOS	POSICIÓN EN LA EMPRESA	ROL GENERAL	TELÉFONOS	EXPECTATIVA	CORREO ELECTRÓNICO
Joaquín Cuello	Gerente de Calidad	Gerente Funcional	1-8X9-100-0076	En contra	joaquín.cuello@crstextil.com
Roberta Pérez	Lean Champion	Gerente Funcional	1-8X9-100-0024	En contra	roberta.perez@crstextil.com
Mateo Pérez	Gerente Desarrollo de Producto	Gerente Funcional	1-8X9-100-0025	Indiferente	meteo.cristobal@crstextil.com
Ramón Gómez	Gerente de Planificación y Logística	Gerente Funcional	1-8X9-100-0035	A favor	ramón.gomez@crstextil.com
Nelson Rivera	Gerentes de Producción	Gerente Funcional	1-8X9-100-0038	A favor	nelson.rivera@crstextil.com
Edwin Reyes	Gerentes de Producción	Gerente Funcional	1-8X9-100-0039	Indiferente	edwin.reyes@crstextil.com
Yadira Pimentel	Ingeniera de Proyectos	Gerente Funcional	1-8X9-100-0040	A favor	yadira.pimentel@crstextil.com

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR320 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS						
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>				
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_ClasificacionInteresados_V1</i>				
CONTROL DE VERSIONES						
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>			<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>					

INFORMACIÓN DE CONTACTO					CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Daniel Jovero</i>	<i>Gerente Sr Soporte de Manufactura</i>	Patrocinador	<i>1-8X9-100- 0012</i>	<i>daniel.jovero@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Diego Caballero</i>	<i>Ingeniero Mejora De Procesos</i>	Director de Proyecto	<i>1-8X9-100- 0003</i>	<i>diego.caballero@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Marina Galá</i>	<i>Oficial Gestión de Proyectos</i>	Administrador de Recursos	<i>1-8X9-100- 0001</i>	<i>marina.gala@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INFORMACIÓN DE CONTACTO					CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Francheska Cabrera</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.1</i>	<i>1-809-467-3546</i>	<i>francheska.cabrera@gmail.com</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Miguel Sánchez</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.2</i>	<i>1-849-763-5242</i>	<i>miguelsanchezvalverde@gmail.com</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Víctor Robles</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.3</i>	<i>1-809-989-0309</i>	<i>victor.roblesv@gmail.com</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Julio Cesar</i>	<i>Director Operaciones Región Sur</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>1-8X9-100-0008</i>	<i>julio.cesar@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Pepe Montilla</i>	<i>Director Operaciones Región Norte</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>1-8X9-100-0009</i>	<i>pepe.montilla@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Estebania Ocoa</i>	<i>Gerente Operaciones Región Sur</i>	<i>Administrador de Recursos</i>	<i>1-8X9-100-0017</i>	<i>estebania.ocoa@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Dante Díaz</i>	<i>Gerente Sr. Operaciones Región Norte</i>	<i>Administrador de Recursos</i>	<i>1-8X9-100-0060</i>	<i>dante.diaz@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INFORMACIÓN DE CONTACTO					CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Joaquín Cuello</i>	<i>Gerente Calidad</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0076</i>	<i>joaquin.cuello@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Roberta Pérez</i>	<i>Lean Champion</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0024</i>	<i>roberta.perez@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Mateo Pérez</i>	<i>Gerente Desarrollo de Producto</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0025</i>	<i>mateo.perez@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Ramón Gómez</i>	<i>Gerente de Planificación y Logística</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0035</i>	<i>ramon.gomez@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Nelson Rivera</i>	<i>Gerentes de Producción</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0038</i>	<i>nelson.rivera@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Edwin Reyes</i>	<i>Gerentes de Producción</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0039</i>	<i>edwin.reyes@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Yadira Pimentel</i>	<i>Ingeniera de Proyectos</i>	<i>Ingeniera de Proyectos</i>	<i>1-8X9-100-0040</i>	<i>yadira.pimentel@crstextil.com</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR336 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

7. Plan de Dirección del Proyecto

Para el correcto desarrollo de este proyecto, realizado en la empresa CRS Manufacturera Textil, se crearon y ejecutaron diversos planes según los planteados en la guía del PMBOK®. Los planes incluidos en este proyecto son:

- Plan de gestión de alcance
- Plan de gestión de cronograma
- Plan de gestión de costos
- Plan de gestión de recursos
- Plan de gestión de comunicaciones
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de involucramiento de interesados

Todos estos planes quedaron englobados dentro del plan de dirección del proyecto.

8. Plan de Gestión de Alcance

Este plan documenta cómo fue definido, validado y controlado el alcance del diseño de una metodología de gestión de proyectos para una empresa de manufactura textil en la República Dominicana, que, por asuntos de confidencialidad, acordados con la empresa objeto de estudio, hemos decidido llamar “*empresa CRS Manufacturera Textil*” durante todo este documento. Este plan busca el correcto desarrollo de este diseño y estará compuesto por lo siguiente:

- Definición y desarrollo del enunciado de alcance
- Definición y desarrollo de la estructura de desglose de trabajo (EDT) y su diccionario
- Validación (aceptación) de los entregables del proyecto ya completados
- Control del alcance

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_GestionAlcance_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL ENUNCIADO DE ALCANCE
<p><i>El enunciado de alcance a desarrollarse ha de proveer las pautas y definiciones de lo que será tomado en cuenta en el proyecto y lo que quedará excluido del mismo, para evitar desviaciones de los objetivos que se buscan cumplir con la ejecución de este proyecto.</i></p> <p><i>El enunciado de alcance será desarrollado por el equipo del proyecto, basado en las necesidades y los requisitos expuestos por el patrocinador del proyecto en una reunión a realizarse con el mismo.</i></p> <p><i>Luego de redactado, será comunicado a este, para su conocimiento y aprobación final para ser incluido en la línea base de alcance del proyecto.</i></p>

DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

La estructura de desglose de trabajo, conocida como EDT, será desarrollada por los miembros del equipo, considerando aspectos importantes como son: el plan de gestión de alcance, el enunciado de alcance y los requisitos de alto nivel de proyecto.

La estructura de desglose de trabajo buscará dividir todo el trabajo necesario para la realización del proyecto de diseño de una metodología de dirección de proyectos para la empresa de manufactura textil CSR, en entregables principales, llamados paquetes de trabajo, y un conjunto de actividades o trabajos, que deben darse para el cumplimiento de este.

DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL DICCIONARIO DE LA EDT

Luego de desarrollada la estructura de desglose de trabajo utilizando WBS SchedulePro, el equipo de proyectos procederá a elaborar un diccionario para esta EDT, que buscará detallar el contenido de cada una de las partes que contiene la EDT para esclarecer el mismo. Este diccionario servirá como respaldo de la EDT y debe describir el trabajo a realizar y mínimo contener la descripción del trabajo, los entregables y los criterios de aceptación.

VALIDACIÓN DE ENTREGABLES

Los entregables del proyecto serán revisados por el equipo de proyectos junto con el patrocinador del proyecto, en la semana previa a la entrega de estos, preferiblemente los lunes si está dentro de las posibilidades. Con esta validación se

VALIDACIÓN DE ENTREGABLES

busca confirmar que los entregables se encuentran en cumplimiento con los requisitos del cliente, por lo que para validar estos se han de utilizar:

- *El acta de constitución de proyectos*
- *El diccionario de la estructura de desglose de trabajo*
- *La matriz de trazabilidad de requisitos*

Luego de llenar a un consenso de cumplimiento entre el equipo y el patrocinador, se procederá a confirmar vía correo electrónico que el entregable se encuentra validado. Finalmente, por la misma vía se buscará la aprobación del cliente, luego de que el entregable haya sido concluido y enviado para aprobación.

RECOPIACIÓN DE REQUISITOS

Las entradas a utilizarse para la recopilación de los requisitos del proyecto serán:

- *Acta de constitución del proyecto*
- *Acuerdos previos realizados con el patrocinador del proyecto*
- *Los procedimientos existentes en la empresa*

Las herramientas que van a utilizarse para la recopilación de los requisitos de este proyecto son:

- *Entrevistas a los principales interesados*
- *Análisis de la documentación y procesos de dirección de proyectos que existen en la organización*

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

La documentación de requisitos se realizará utilizando la matriz de documentación de requisitos mostrada a continuación. Esta matriz incluye los siguientes campos:

- *ID: se asigna un código, en orden natural, para identificar codificar el requisito.*
- *Requisito: es el nombre del requisito, a un alto nivel.*
- *Descripción de requisito: define el requisito nombrado anteriormente.*
- *Objetivo del proyecto que impacta.*
- *Criterios de aceptación: qué debe cumplirse para que el requisito se considere como completado.*

CAMBIOS EN LÍNEA BASE DE ALCANCE

El control de alcance de proyecto se ha de realizar utilizando la línea base de alcance que se ha de definir más adelante. A parte de esto, también se realizará control al alcance del diseño de la metodología para la dirección de proyectos de la empresa de manufactura textil para la empresa CRS Manufacturera Textil, mediante comparaciones al cumplimiento de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos. En caso de que el equipo de proyecto detectase alguna desviación en comparación con la línea base de alcance o contra la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, deben evaluar el impacto de esta para proceder a notificar al patrocinador en caso de que se vaya o no a proceder con una solicitud de cambio debido al tamaño de la desviación. El equipo está encargado de terminar el tamaño de la desviación y de si decirle manejarlo o realizar un cambio. Luego de tomarse la decisión de si habrá un cambio o no, se comunica al patrocinador vía correo, el tamaño de la desviación, la decisión tomada, se recibe su retroalimentación para confirmar que está de acuerdo con la decisión tomada.

9. Documentación de Requisitos

“La documentación de requisitos describe cómo los requisitos individuales cumplen con las necesidades de negocio del proyecto. Los requisitos pueden comenzar a un alto nivel e ir convirtiéndose gradualmente en requisitos más detallados, conforme se va conociendo más información acerca de ellos. Antes de ser incorporados a la línea base, los requisitos deben ser inequívocos (medibles y comprobables), trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados clave” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

De acuerdo con lo que indica la Guía del PMBOK® durante la ejecución del proyecto y las entrevistas con los interesados se pueden registrar nuevos requisitos para cumplir los objetivos del proyecto.

MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_DocumentacionRequisitos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ID	REQUISITO	DESCRIPCIÓN REQUISITO	OBJETIVOS PROYECTO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
R1	<i>Levantamiento de información situación actual</i>	<i>Recolección de información sobre la situación actual de metodología sobre la gestión de proyectos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Información recolectada aprobada por los directores de proyectos de la organización</i>
R2	<i>Políticas y procedimientos para la gestión de proyectos estandarizados y documentados</i>	<i>Elaboración de un conjunto de políticas y procedimientos que quede documentados para la gestión de los proyectos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Entrega de documento final a empresa y aprobación de esta con los procedimientos</i>
R3	<i>Matriz de clasificación de proyectos</i>	<i>Elaboración de una matriz que permita categorizar los proyectos que se ejecutan en la empresa según su alcance, costo e impacto a objetivos estratégicos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Revisión de la matriz y de los criterios utilizados para categorizar los proyectos, que sean adecuados a la cultura de la organización</i>
R4	<i>Conjunto de herramientas y plantillas</i>	<i>Estandarización de plantillas que soporten los procedimientos y procesos creados para la gestión de proyectos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Herramientas funcionales, de fácil aprendizaje e implementación. En caso de tratarse de programas y aplicaciones, deben haber sido previamente aprobados por el departamento de Tecnología e Información</i>

10. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS					
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_MatrizRequisitos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>				

ID	REQUISITO	DESCRIPCIÓN REQUISITO	OBJETIVOS PROYECTO	CRITERIOS ACEPTACIÓN	ENTREGABLE DE LA EDT	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL	FECHA ACTUALIZ.
R1	<i>Levantamiento de información situación actual</i>	<i>Recolección de información sobre la situación actual de metodología sobre la gestión de proyectos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Información recolectada aprobada por los directores de proyectos de la organización</i>	<i>2 Levantamiento de información</i>	<i>Media</i>	<i>Aceptado</i>	<i>29/11/2019</i>

ID	REQUISITO	DESCRIPCIÓN REQUISITO	OBJETIVOS PROYECTO	CRITERIOS ACEPTACIÓN	ENTREGABLE DE LA EDT	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL	FECHA ACTUALIZ.
R2	<i>Políticas y procedimientos para la gestión de proyectos estandarizados y documentados</i>	<i>Elaboración de un conjunto de políticas y procedimientos que quede documentados para la gestión de los proyectos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Entrega de documento final a empresa y aprobación de esta con los procedimientos</i>	<i>3.2 Creación de procesos y procedimientos</i>	<i>Alta</i>	<i>Aceptado</i>	<i>29/11/2019</i>
R3	<i>Matriz de clasificación de proyectos</i>	<i>Elaboración matriz que permita categorizar proyectos que se ejecutan en la empresa según alcance, costo e impacto a objetivos estratégicos</i>	<i>Objetivo de Alcance</i>	<i>Revisión de la matriz y de los criterios utilizados para categorizar los proyectos, que sean adecuados a la cultura de la organización</i>	<i>3.1 Elaboración de matriz de clasificación de proyectos</i>	<i>Alta</i>	<i>Aceptado</i>	<i>29/11/2019</i>

ID	REQUISITO	DESCRIPCIÓN REQUISITO	OBJETIVOS PROYECTO	CRITERIOS ACEPTACIÓN	ENTREGABLE DE LA EDT	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL	FECHA ACTUALIZ.
R4	Conjunto de herramientas y plantillas	Estandarización de plantillas que soporten los procedimientos y procesos creados para la gestión de proyectos	Objetivo de Alcance	Herramientas funcionales, fácil aprendizaje e implementación En caso de tratarse de programas y aplicaciones, deben haber sido previamente aprobados por el departamento de Tecnología e Información	3.3 Selección de herramientas, plantillas y formatos	Media	Aceptado	29/11/2019

11. Enunciado de Alcance

ENUNCIADO DE ALCANCE				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_DocumentacionRequisitos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

ENUNCIADO DE ALCANCE
<p><i>Este proyecto se desarrollará dentro de la empresa CRS Manufacturera Textil y sus diferentes facilidades alrededor del país, teniendo en consideración que, en caso de abrirse o crearse otra facilidad, este diseño de metodología de gestión de proyectos también aplicará para la nueva localidad.</i></p> <p><i>Como entregables fundamentales, este diseño contará con: una matriz de clasificación de proyectos, según una categoría que será definida por la metodología de costos, el alcance de estos y por el impacto de estos a los objetivos de la empresa CRS Manufacturera Textil.</i></p> <p><i>También con un conjunto de herramientas y mejores prácticas, tanto de la metodología predictiva, del conocido PMBOK®, como de las que ya están en funcionamiento en la empresa, que permitan iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar los proyectos de manera satisfactoria para la alta gerencia y bajo la misma</i></p>

ENUNCIADO DE ALCANCE

metodología y estándares definidos por esta. Finalmente se entregará un plan para la capacitación del equipo de proyecto de la organización.

Este proyecto excluye la implementación de la metodología y solo se dispone a diseñarla, para ser presentada a la gerencia de la compañía, y dejarla establecida como un activo de la organización, más si incluye un acompañamiento de 3 meses o el desarrollo de dos proyectos para la puesta en marcha de la metodología.

ENTREGABLES DEL PROYECTO

A continuación, se lista el conjunto de entregables finales que quedan englobados dentro del diseño de la metodología:

- Matriz de clasificación de proyectos, estableciendo una categoría, según el costo, alcance e impacto a objetivos de la empresa.*
- Conjunto de herramientas definidas como estándares para el manejo de los proyectos a nivel empresa.*
- Procedimientos definidos de manera entendible tanto para las personas con base en dirección de proyectos como para personas sin base en esta área y que sea fácilmente aplicable por los diferentes directores de proyectos.*

SUPUESTOS DEL PROYECTO

- *Apoyo de todo el equipo directivo.*
- *Continuidad y soporte al proyecto, incluso si ocurren cambios en el equipo directivo.*
- *Toda la información necesaria estará disponible, al tiempo en que se necesite, y solo será omitida información que permita identificar la empresa y ponga en riesgo la confidencialidad de esta.*
- *Apoyo y mentalidad de cambio por parte de las personas que dirigen los proyectos en la organización, que permita hacer el diseño adaptable a las realidades de toda la empresa.*

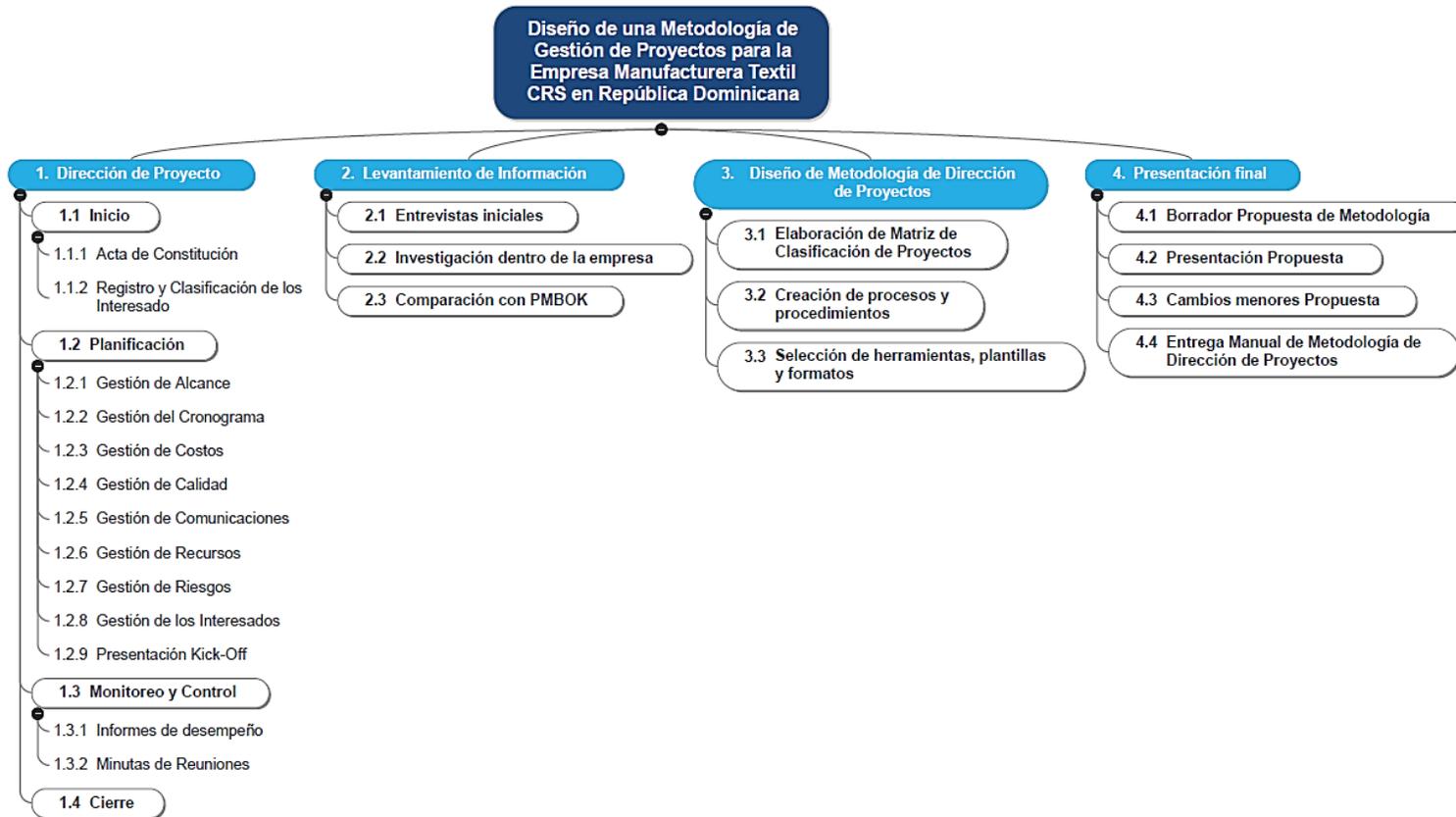
EXCLUSIONES DEL PROYECTO

- *Toda implementación o diseño de implementación queda completamente excluido de este proyecto, el cual solo le limita al diseño de la metodología de gestión de proyectos.*
- *Temas de estandarización de procesos que tenga que ver con el proceso de manufactura de la empresa CRS Manufacturera Textil y que no esté bajo el esquema del diseño de la metodología de gestión de proyectos.*

Estas exclusiones serán informadas a la organización en la reunión de kick-off y se irán revisando mediante el control del alcance periódicamente a lo largo del proyecto.

12. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

A continuación, se muestra la estructura de desglose del trabajo necesario para diseñar la metodología de gestión de proyectos de la empresa CRS Manufacturera Textil.



12.1 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_DiccionarioEDT_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

ID	1
NOMBRE	Dirección de Proyectos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En esta fase se realizarán todos los planes y documentos que servirán de base para la dirección del proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.1
NOMBRE	Inicio
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se creará y aprobará el acta de constitución del proyecto, así como también se levantarán y clasificarán los interesados</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.1.1
NOMBRE	Acta de Constitución
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se reunirá el equipo de proyecto para la elaboración del acta de constitución y se presentará al patrocinador de este para su aprobación. El acta de constitución es un documento que presenta información de alto nivel de presupuesto, interesados, objetivos, supuestos, restricciones, etc.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.1.2
NOMBRE	Registro y Clasificación de los Interesados
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se reunirá el equipo de proyecto para el registro y clasificación de todos los interesados con información como contacto, influencia, poder, etc.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2
NOMBRE	Planificación
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Esta fase del proyecto consistirá en la creación de todos los planes para la ejecución del proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.1
NOMBRE	Gestión de Alcance
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En este paquete de trabajo se realizará el plan de gestión de alcance, la matriz de trazabilidad de requisitos, el enunciado del alcance y la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) con su diccionario. Todos los anteriores servirían de guía para saber que quiere el cliente y hasta donde abarca nuestro proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.2
NOMBRE	Gestión de Cronograma
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará el plan de gestión del cronograma y la línea base del cronograma utilizando MS Project.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.3
NOMBRE	Gestión de Costos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará el plan de Gestión de Costo, se definirá la línea base de costos y las reservas de gestión y contingencia.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.4
NOMBRE	Gestión de Calidad
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará el plan de Gestión de la Calidad</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.5
NOMBRE	Gestión de Comunicaciones
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará en el plan de comunicaciones y la matriz de comunicaciones, documentos que nos ayudarán a definir cómo, cuándo y por cuales vías serán comunicados los documentos o informes del proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.6
NOMBRE	Gestión de Recursos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará le plan de gestión de los recursos del proyecto, así como la matriz RASCI que nos ayudará a identificar los responsables de las actividades del proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.7
NOMBRE	Gestión de Riesgos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Este paquete de trabajo consiste en la elaboración del plan de gestión de riesgos, el registro y clasificación de los riesgos con sus planes de respuesta en casos de materializarse algún riesgo de los registrados.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.8
NOMBRE	Gestión de los Interesados
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En este paquete de trabajo de realizará el plan de involucramiento de los interesados que nos dará indicaciones de cómo mantener a los interesados involucrados en el proyecto y poder gestionarlos de una mejor manera.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.2.9
NOMBRE	Presentación Kick-Off
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En este paquete de trabajo estaremos preparando la presentación de Kick-Off del proyecto y presentándola al patrocinador.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	1.3
NOMBRE	Monitoreo y Control
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En esta fase del proyecto se generarán los documentos que nos servirían de apoyo para poder monitorear y controlar el proyecto de una manera más eficiente como son los informes y las minutas de reuniones con los acuerdos de cada reunión.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>N/A</i>

ID	1.3.1
NOMBRE	Informes de Desempeño
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizarán los informes de desempeño utilizando los formatos e indicadores definidos en los planes.</i>
SUPUESTOS	<i>Las reuniones de presentación de dichos informes se realizarán según programadas</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>N/A</i>

ID	1.3.2
NOMBRE	Minutas de Reuniones
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se elaborarán las minutas de cada reunión que se realice del proyecto resaltando los acuerdos que surjan de las mismas.</i>
SUPUESTOS	<i>Las reuniones se realizarán según programadas</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>N/A</i>

ID	1.4
NOMBRE	Cierre
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>En esta fase del proyecto se recopilarán las lecciones aprendidas y se realizará el cierre final del proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>Las reuniones se realizarán según programadas</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 2 de diciembre 2019</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que los planes, documentos e informes cumplan con los lineamientos del PMBOK® en cuanto al contenido.</i>

ID	2
NOMBRE	Levantamiento de Información
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Esta fase consistirá en el levantamiento y organización de la información requerida para el diseño de la metodología.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	2.1
NOMBRE	Entrevistas iniciales
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se coordinarán entrevistas y se organizara y documentara las informaciones recolectadas en las mismas</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso al personal para la realización de las entrevistas requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	2.2
NOMBRE	Investigación dentro de la empresa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará una investigación sobre los procesos que históricamente se realizan para la formulación, elaboración y ejecución de los proyectos. También se clasificará por parámetros de tamaño, relevancia o duración los proyectos de los cuales se obtenga información.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	2.3
NOMBRE	Comparación con PMBOK®
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Con los resultados documentados del 2.2 se realizará una comparación con las mejores prácticas del PMBOK®, se establecerán cuáles son las oportunidades de mejoras y cuales grupos de procesos son aplicables para los proyectos que ejecuta la organización.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	3
NOMBRE	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Esta fase consistirá en la elaboración de una matriz de clasificación de los proyectos por tamaño y relevancia y en la creación y selección de procesos y procedimientos dependiendo la clasificación de estos. En esta fase también se seleccionarán las herramientas, se crearán las plantillas y los formatos de las comunicaciones a utilizar en el proyecto.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	3.1
NOMBRE	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Este paquete de trabajo consistirá en la elaboración de una Matriz que nos ayudará a clasificar los proyectos de la organización, para la creación de esta matriz utilizaremos los elementos de los Id 2.1 y 2.2. Esta clasificación tendrá en cuenta varios elementos como cantidad de recursos y relevancia para la organización.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	3.2
NOMBRE	Creación de Procesos y Procedimientos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Utilizando el ID 3.1 se crearán los procesos a ejecutar según la clasificación del proyecto, ajustando estos procesos a su tamaño y relevancia.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	3.3
NOMBRE	Selección de herramientas, plantillas y formatos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Este paquete de trabajo consistirá en la creación de todas las plantillas que serán utilizadas, para cada proyecto según su clasificación y procesos a ejecutar, así como también la selección de las herramientas que facilitarán la ejecución de los proyectos de una manera más efectiva.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Restricciones de confidencialidad de la información suministrada por la compañía.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	4
NOMBRE	Presentación Final
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Esta fase consistirá en la elaboración del documento de la propuesta de Diseño, así como la presentación a los directivos de la empresa.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 20 de marzo.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	4.1
NOMBRE	Borrador Propuesta de Metodología
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Este paquete de trabajo consistirá en la unificación de todos los documentos generados por el proyecto en uno solo, con un orden lógico y un formato estándar, este documento será impreso y encuadernado para someterlo a revisión ante el consultor experto antes de la entrega final.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 20 de marzo.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	4.2
NOMBRE	Presentación Propuesta
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se creará una presentación utilizando algún software creado para estos fines como Microsoft PowerPoint, Prezi, Keynote, etc. y será presentado el proyecto a los directivos.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 20 de marzo.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	4.3
NOMBRE	Correcciones generales a propuesta
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará la documentación de las correcciones o solicitudes de ajustes por parte de los directivos, luego estas serán plasmadas en el documento final.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 20 de marzo.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

ID	4.4
NOMBRE	Entrega Manual de Metodología de Dirección de Proyectos
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	<i>Se realizará la impresión del proyecto y se entregará a la compañía para su implementación.</i>
SUPUESTOS	<i>El equipo de trabajo tendrá acceso a la información requerida en el tiempo requerido.</i>
RESTRICCIÓN	<i>Esta fase debe estar lista al 20 de marzo.</i>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<i>Que se respete el acuerdo de confidencialidad con el cliente</i>

13. Plan de Gestión del Cronograma

“Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_PlanCronograma_V1</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

DESCRIPCIÓN PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA
<p><i>Con el propósito de cumplir con los tiempos establecidos para el diseño de una Metodología de Dirección de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana, se establecen las actividades y las secuencias de estas, la duración de cada una y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, haciendo uso de la herramienta Microsoft Project.</i></p>

TIEMPO ESTIMADO

La duración y secuenciación de actividades, así como la asignación de recursos para las mismas se ha realizado mediante el juicio de expertos, considerando proyectos similares que se han realizado en la industria.

CREACIÓN DEL CRONOGRAMA

Para la creación del cronograma de este proyecto iniciaremos con la descomposición de los paquetes de trabajos necesarios para la realización del proyecto, para la secuenciación de las actividades utilizaremos relaciones lógicas final a inicio (FS), final a final (FF), inicio a inicio (SS) e inicio a final (SF). A continuación de la secuenciación de las actividades estimaremos los recursos basados en el juicio de expertos, basándonos en estos recursos y el juicio de expertos estimaremos la duración de las actividades. Toda esta información será cargada en el software Microsoft Project que nos arrojará automáticamente la ruta crítica, la fecha de inicio y fin del programa y cada paquete de trabajo, así como también las holguras de cada actividad.

CONTROL DEL CRONOGRAMA

El control de cronograma de este proyecto se realizará tomando como punto de partida la línea base del cronograma, para así poder controlar y prevenir, las situaciones que pueden influir en la duración establecida para cada actividad. El director de proyecto será el encargado de la revisión y de la ejecución del cronograma, controlando la duración de cada actividad, comparando y analizando el comportamiento de cada actividad con la fecha de inicio y fin establecidos en la planificación. Se utilizarán las técnicas de compresión de cronograma, variación del cronograma, y el índice de desempeño del cronograma, para analizar el

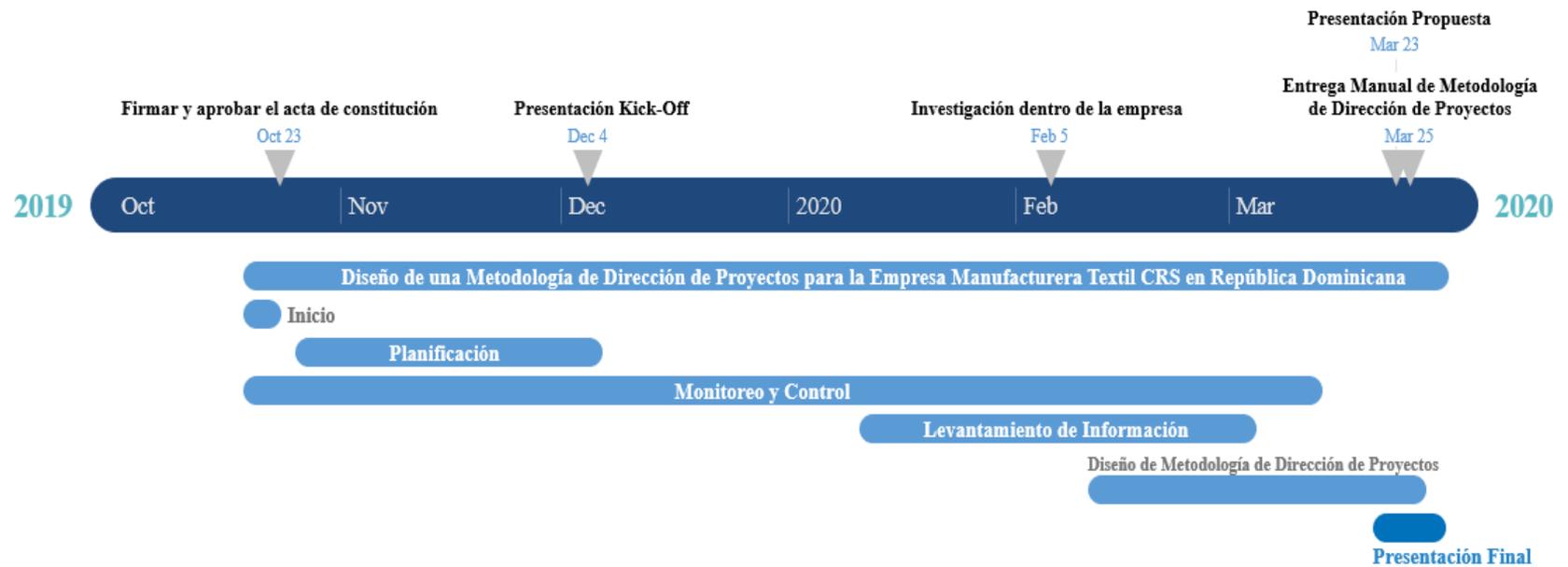
desarrollo del proyecto y poder tomar así decisiones sobre acciones correctivas necesarias para finalizar el proyecto de acuerdo con lo plasmado en el cronograma aprobado. Para apoyar las tareas de control de cronograma se utilizará Microsoft Project y archivos en Excel para concluir el proyecto en el tiempo estimado inicialmente.

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Para la medición de del desempeño de este programa utilizaremos la técnica de valor ganado (EV), para el cálculo de las desviaciones e índices utilizaremos Microsoft Project que nos arrojará estos valores de manera automática.

13.1 Cronograma de Alto Nivel

El cronograma de alto nivel muestra inicio, duración, principales hitos y finalización de las fases del proyecto. Estas fases son extraídas de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), las que se descomponen a su vez en entregables, paquetes de trabajo y actividades.



13.2 Línea Base de Cronograma

La línea base del cronograma constituye el inicio y fin del proyecto completo, en tiempo que servirá como guía para seguir las actividades y cumplimiento de estas, correspondiendo así con el cumplimiento exitoso del proyecto.

	Task Mode	WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish	Cost	WBS Predecessors	WBS Successors	Resource Initials	Resource Names
0		0	▾ Diseño de una Metodología de Dirección de Proyectos para la Empresa Manufacturera Textil CRS en República Dominicana	410 hours	229 hours	Fri 10/18/19	Mon 3/30/20	\$14,900.00				
1		1	▾ Dirección de Proyectos	239 hours	223 hours	Fri 10/18/19	Wed 3/25/20	\$8,550.00				
2		1.1	▾ Inicio	33 hours	11 hours	Fri 10/18/19	Wed 10/23/19	\$1,100.00				
3		1.1.1	▾ Acta de Constitución	24 hours	8 hours	Fri 10/18/19	Wed 10/23/19	\$800.00				
4		1.1.1.1	Hacer el acta de constitución	24 hours	8 hours	Fri 10/18/19	Wed 10/23/19	\$800.00		1.1.1.2,1.1.2.1	M,V,F	Miguel Sanchez, Victor Robles, Francheska Cabrera
5		1.1.1.2	Firmar y aprobar el acta de constitución	0 hours	0 hours	Wed 10/23/19	Wed 10/23/19	\$0.00	1.1.1.1		M	Miguel Sanchez
6		1.1.2	▾ Registro y Clasificación de los Interesados	9 hours	3 hours	Wed 10/23/19	Wed 10/23/19	\$300.00				
7		1.1.2.1	Elaborar tabla con el registro y clasificación de interesados	9 hours	3 hours	Wed 10/23/19	Wed 10/23/19	\$300.00	1.1.1.1	1.2.1.1,1.2.1.2,	M,V,F	Miguel Sanchez, Victor Robles, Francheska Cabrera
8		1.2	▾ Planificación	140 hours	72 hours	Fri 10/25/19	Fri 12/6/19	\$4,150.00				
9		1.2.1	▾ Gestión de Alcance	38 hours	55 hours	Fri 10/25/19	Mon 11/25/19	\$1,800.00				
10		1.2.1.1	Elaborar el plan de gestión de alcance	8 hours	8 hours	Wed 11/13/19	Mon 11/18/19	\$400.00	1.1.2.1		M	Miguel Sanchez
11		1.2.1.2	Levantar requisitos	8 hours	8 hours	Fri 10/25/19	Wed 10/30/19	\$400.00	1.1.2.1	1.2.1.3,1.2.1.4	M	Miguel Sanchez
12		1.2.1.3	Elaborar la Matriz de Trazabilidad de requisitos	4 hours	4 hours	Mon 11/18/19	Wed 11/20/19	\$200.00	1.2.1.2		M	Miguel Sanchez
13		1.2.1.4	Definir el enunciado del Alcance	4 hours	4 hours	Wed 10/30/19	Fri 11/1/19	\$200.00	1.2.1.2	1.2.1.5	M	Miguel Sanchez
14		1.2.1.5	Elaborar la EDT	2 hours	2 hours	Mon 11/18/19	Mon 11/18/19	\$0.00	1.2.1.4	1.2.1.6	F	Francheska Cabrera
15		1.2.1.6	Hacer el diccionario de la EDT	12 hours	12 hours	Mon 11/18/19	Mon 11/25/19	\$600.00	1.2.1.5		V	Victor Robles
16		1.2.2	▾ Gestión de Cronograma	15 hours	16 hours	Fri 10/25/19	Mon 11/4/19	\$750.00				
17		1.2.2.1	Elaborar el plan de gestión del cronograma	3 hours	3 hours	Fri 10/25/19	Fri 10/25/19	\$150.00	1.1.2.1	1.2.2.2.1	V	Victor Robles
18		1.2.2.2	▾ Desarrollar el Cronograma	12 hours	13 hours	Mon 10/28/19	Mon 11/4/19	\$600.00		1.2.5.1		
19		1.2.2.2	Definir las actividades del proyecto	4 hours	4 hours	Mon 10/28/19	Mon 10/28/19	\$200.00	1.2.2.1	1.2.2.2.2	V	Victor Robles
20		1.2.2.2	Secuenciar las actividades	4 hours	4 hours	Wed 10/30/19	Wed 10/30/19	\$200.00	1.2.2.2.1	1.2.2.2.3	V	Victor Robles
21		1.2.2.2	Estimar la duración de las actividades	4 hours	4 hours	Fri 11/1/19	Mon 11/4/19	\$200.00	1.2.2.2.2	1.2.3.2.1	V	Victor Robles
22		1.2.3	▾ Gestión de Costos	6 hours	6 hours	Mon 11/4/19	Wed 11/6/19	\$300.00				
23		1.2.3.1	Elaborar el plan de gestión de costos	4 hours	4 hours	Mon 11/4/19	Wed 11/6/19	\$200.00	1.1.2.1		V	Victor Robles
24		1.2.3.2	▾ Determinar el presupuesto	2 hours	2 hours	Mon 11/4/19	Mon 11/4/19	\$100.00				
25		1.2.3.2	Estimar los costos	2 hours	2 hours	Mon 11/4/19	Mon 11/4/19	\$100.00	1.2.2.2.3		V	Victor Robles

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

		Task Mode	WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish	Cost	WBS Predecessors	WBS Successors	Resource Initials	Resource Names
26			1.2.4	▲ Gestión de Calidad	4 hours	4 hours	Mon 11/25/19	Wed 11/27/19	\$0.00				
27			1.2.4.1	Elaborar el plan de gestión de la calidad	4 hours	4 hours	Mon 11/25/19	Wed 11/27/19	\$0.00	1.1.2.1		F	Francheska Cabrera
28			1.2.5	▲ Gestión de Comunicaciones	22 hours	24 hours	Mon 11/4/19	Mon 11/18/19	\$0.00				
29			1.2.5.1	Elaborar el plan de gestión de las comunicaciones	14 hours	14 hours	Mon 11/4/19	Mon 11/11/19	\$0.00	1.2.2.2	1.2.5.2	F	Francheska Cabrera
30			1.2.5.2	Hacer la matriz de las comunicaciones	8 hours	8 hours	Wed 11/13/19	Mon 11/18/19	\$0.00	1.2.5.1	1.2.8.1	F	Francheska Cabrera
31			1.2.6	▲ Gestión de Recursos	14 hours	15 hours	Fri 10/25/19	Fri 11/1/19	\$0.00				
32			1.2.6.1	Elaborar el plan de gestión de los recursos	6 hours	6 hours	Fri 10/25/19	Mon 10/28/19	\$0.00	1.1.2.1	1.2.6.2	F	Francheska Cabrera
33			1.2.6.2	Hacer la matriz RAM	8 hours	8 hours	Mon 10/28/19	Fri 11/1/19	\$0.00	1.2.6.1	1.2.7.1	F	Francheska Cabrera
34			1.2.7	▲ Gestión de Riesgos	24 hours	34 hours	Mon 11/4/19	Fri 11/22/19	\$1,200.00				
35			1.2.7.1	Elaborar el plan de gestión de los riesgos	12 hours	12 hours	Mon 11/4/19	Mon 11/11/19	\$600.00	1.2.6.2	1.2.7.2	M	Miguel Sanchez
36			1.2.7.2	Registrar lo riesgos	4 hours	4 hours	Mon 11/11/19	Wed 11/13/19	\$200.00	1.2.7.1	1.2.7.3	M	Miguel Sanchez
37			1.2.7.3	Clasificar los riesgos	4 hours	4 hours	Wed 11/13/19	Fri 11/15/19	\$200.00	1.2.7.2	1.2.7.4	V	Victor Robles
38			1.2.7.4	Elaborar el plan de respuesta a los riesgos	4 hours	4 hours	Wed 11/20/19	Fri 11/22/19	\$200.00	1.2.7.3		M	Miguel Sanchez
39			1.2.8	▲ Gestión de los Interesados	10 hours	11 hours	Mon 11/18/19	Mon 11/25/19	\$0.00				
40			1.2.8.1	Elaborar el plan de involucramiento de los interesados	10 hours	10 hours	Mon 11/18/19	Mon 11/25/19	\$0.00	1.2.5.2	1.2.9.1	F	Francheska Cabrera
41			1.2.9	▲ Presentación Kick-Off	7 hours	5 hours	Wed 12/4/19	Fri 12/6/19	\$100.00				
42			1.2.9.1	Preparar presentacion	4 hours	4 hours	Wed 12/4/19	Wed 12/4/19	\$0.00	1.2.8.1	1.2.9.2	F	Francheska Cabrera
43			1.2.9.2	Presentar la propuesta	3 hours	1 hour	Fri 12/6/19	Fri 12/6/19	\$100.00	1.2.9.1		M,V,F	Miguel Sanchez, Victor Robles, Francheska Cabrera
44			1.3	▲ Monitoreo y Control	44 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$2,200.00				
45			1.3.1	▲ Informes de Desempeño	22 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$1,100.00				
46			1.3.1.1	▸ Generar informes de desempeño	22 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$1,100.00				
69			1.3.2	▲ Minutas de Reuniones	22 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$1,100.00				
70			1.3.2.1	▸ Elaborar minutas de las reuniones	22 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$1,100.00				
93			1.4	▲ Cierre	22 hours	223 hours	Fri 10/18/19	Wed 3/25/20	\$1,100.00				
94			1.4.1	▸ Recopilar de lecciones aprendidas	22 hours	201 hours	Fri 10/18/19	Fri 3/13/20	\$1,100.00				
117			1.4.2	Finalización del proyecto	0 hours	0 hours	Wed 3/25/20	Wed 3/25/20	\$0.00	4.4.2			
118			2	▲ Levantamiento de Información	82 hours	92 hours	Fri 1/10/20	Wed 3/4/20	\$3,300.00				
119			2.1	▲ Entrevistas iniciales	38 hours	92 hours	Fri 1/10/20	Wed 3/4/20	\$1,100.00				
120			2.1.1	Programar entrevistas	6 hours	6 hours	Fri 1/10/20	Mon 1/13/20	\$300.00		2.1.2,2.2.1	M	Miguel Sanchez
121			2.1.2	Realizar entrevistas	16 hours	16 hours	Wed 1/29/20	Mon 2/10/20	\$800.00	2.1.1	2.1.3	M	Miguel Sanchez
122			2.1.3	Clasificar y documentar la información de las entrevistas	16 hours	16 hours	Mon 2/10/20	Wed 3/4/20	\$0.00	2.1.2		F	Francheska Cabrera

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

		Task Modt	WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish	Cost	WBS Predecessors	WBS Successors	Resource Initials	Resource Names
123			2.2	Investigación dentro de la empresa	36 hours	39 hours	Mon 1/13/20	Wed 2/5/20	\$1,800.00				
124			2.2.1	Levantar información	12 hours	12 hours	Mon 1/13/20	Mon 1/20/20	\$600.00	2.1.1	2.2.2	M	Miguel Sanchez
125			2.2.2	Elaborar flujograma de los procesos actuales	12 hours	12 hours	Wed 1/22/20	Wed 1/29/20	\$600.00	2.2.1	2.2.3	M	Miguel Sanchez
126			2.2.3	Clasificar proyectos ejecutados	8 hours	8 hours	Wed 1/29/20	Mon 2/3/20	\$400.00	2.2.2	2.2.4	V	Victor Robles
127			2.2.4	Realizar informe	4 hours	4 hours	Mon 2/3/20	Wed 2/5/20	\$200.00	2.2.3	2.3.1	M	Miguel Sanchez
128			2.3	Comparación con PMBOK	8 hours	9 hours	Wed 2/5/20	Mon 2/10/20	\$400.00				
129			2.3.1	Hacer comparacion de los procesos PMBoK - CRS	8 hours	8 hours	Wed 2/5/20	Mon 2/10/20	\$400.00	2.2.4	3.1.1	V	Victor Robles
130			3	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos	72 hours	80 hours	Mon 2/10/20	Fri 3/27/20	\$2,600.00				
131			3.1	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos	20 hours	22 hours	Mon 2/10/20	Mon 2/24/20	\$0.00				
132			3.1.1	Identificar metricas para la clasificación de los proyectos	8 hours	8 hours	Mon 2/10/20	Fri 2/14/20	\$0.00	2.3.1	3.1.2	F	Francheska Cabrera
133			3.1.2	Definir las métricas para la clasificación de los proyectos	4 hours	4 hours	Mon 2/17/20	Mon 2/17/20	\$0.00	3.1.1	3.1.3	F	Francheska Cabrera
134			3.1.3	Elaborar matriz de clasificacion de los proyectos	8 hours	8 hours	Wed 2/19/20	Mon 2/24/20	\$0.00	3.1.2	3.2.1	F	Francheska Cabrera
135			3.2	Creación de Procesos y Procedimientos	24 hours	26 hours	Mon 2/24/20	Mon 3/9/20	\$1,200.00				
136			3.2.1	Identificar los procesos a utilizar segun la clasificacion del proyecto	4 hours	4 hours	Mon 2/24/20	Wed 2/26/20	\$200.00	3.1.3	3.2.2	M	Miguel Sanchez
137			3.2.2	Definir los procesos a utilizar para cada clasificacion de proyectos	12 hours	12 hours	Wed 2/26/20	Wed 3/4/20	\$600.00	3.2.1	3.2.3	M	Miguel Sanchez
138			3.2.3	Elaborar flujogramas de los procesos	8 hours	8 hours	Wed 3/4/20	Mon 3/9/20	\$400.00	3.2.2	3.3.1,3.3.2	M	Miguel Sanchez
139			3.3	Selección de herramientas, plantillas y formatos	28 hours	32 hours	Mon 3/9/20	Fri 3/27/20	\$1,400.00				
140			3.3.1	Crear plantillas	12 hours	12 hours	Mon 3/9/20	Fri 3/27/20	\$600.00	3.2.3		V	Victor Robles
141			3.3.2	Identificar herramientas para la direccion de los proyectos	12 hours	12 hours	Mon 3/9/20	Mon 3/16/20	\$600.00	3.2.3	3.3.3	V	Victor Robles
142			3.3.3	Elaborar matriz de uso de plantillas y herramientas por clasificacion de proyectos	4 hours	4 hours	Wed 3/18/20	Wed 3/18/20	\$200.00	3.3.2	4.1.1	V	Victor Robles
143			4	Presentación Final	17 hours	17 hours	Fri 3/20/20	Mon 3/30/20	\$450.00				
144			4.1	Borrador Propuesta de Metodologia	3 hours	3 hours	Fri 3/20/20	Fri 3/20/20	\$100.00				
145			4.1.1	Unificacion de toda la documentacion del proyecto	1 hour	1 hour	Fri 3/20/20	Fri 3/20/20	\$0.00	3.3.3	4.1.2	F	Francheska Cabrera
146			4.1.2	Revisar documento integrado	2 hours	2 hours	Fri 3/20/20	Fri 3/20/20	\$100.00	4.1.1	4.1.3	V	Victor Robles
147			4.1.3	Entrega de borrador	0 hours	0 hours	Fri 3/20/20	Fri 3/20/20	\$0.00	4.1.2	4.2.1	M	Miguel Sanchez

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

	i	Task Mode	WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish	Cost	WBS Predecessors	WBS Successors	Resource Initials	Resource Names
148			4.2	▾ Presentación Propuesta	7 hours	5 hours	Fri 3/20/20	Mon 3/23/20	\$100.00				
149			4.2.1	Elaborar la presentacion final de la propuesta	4 hours	4 hours	Fri 3/20/20	Mon 3/23/20	\$0.00	4.1.3	4.2.2	F	Francheska Cabrera
150			4.2.2	Presentar la propuuesta	3 hours	1 hour	Mon 3/23/20	Mon 3/23/20	\$100.00	4.2.1	4.3.1	M,V,F	Miguel Sanchez, Victor Robles, Francheska Cabrera
151			4.3	▾ Correcciones generales a propuesta	3 hours	9 hours	Wed 3/25/20	Mon 3/30/20	\$150.00				
152			4.3.1	Identificar correcciones	1 hour	1 hour	Wed 3/25/20	Wed 3/25/20	\$50.00	4.2.2	4.3.2,4.4.1	V	Victor Robles
153			4.3.2	Realizar correcciones	2 hours	2 hours	Fri 3/27/20	Mon 3/30/20	\$100.00	4.3.1		V	Victor Robles
154			4.4	▾ Entrega Manual de Metodología de Dirección de Proyectos	4 hours	2 hours	Wed 3/25/20	Wed 3/25/20	\$100.00				
155			4.4.1	Realizar ultima revision del documento consolidado y corregido	4 hours	2 hours	Wed 3/25/20	Wed 3/25/20	\$100.00	4.3.1	4.4.2	M,F	Miguel Sanchez, Francheska Cabrera
156			4.4.2	Hacer entrega del Manual de Metodologia de Dirección de Proyectos	0 hours	0 hours	Wed 3/25/20	Wed 3/25/20	\$0.00	4.4.1	1.4.2	M	Miguel Sanchez

14. Plan de Gestión de los Costos

“Estimar los Costos es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina los recursos monetarios requeridos para el proyecto.” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_PlanCostos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS
<p><i>Garantizando mantener un control en el comportamiento constante en costo del proyecto, se desarrolló una aproximación de recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. Se realizó el presupuesto sumando costos estimados de actividades individuales o paquete de trabajo, para establecer una línea base de costo a ser autorizada por el patrocinador. Mediante el control de costos, se monitoreará la situación financiera del proyecto, para comparar contra la línea base y de ser necesario gestionar cambios. Los recursos económicos serán en dólar (US\$) pero, ya que el proyecto será ejecutado en Rep. Dominicana los contratos deberán estar reflejados en pesos dominicanos, tomando como referencia la tasa del día.</i></p>

ESTIMACIÓN DE COSTOS

Para la estimación de costos de las actividades este proyecto hemos asignado una tarifa por hora de consultoría para cada actividad y hemos estimado mediante el juicio de experto la duración de cada actividad para proyectos de este tipo.

DETERMINAR PRESUPUESTO

Luego de tener los costos estimados de las actividades los mismos serán sumados para obtener el costo de cada paquete de trabajo, la sumatoria de cada paquete de trabajo determinara el costo del proyecto. Para determinar el presupuesto al costo del proyecto consideraremos una reserva de gestión de un 5%. Debido al tamaño del proyecto no se calcularán los planes de respuesta al riesgo, sino que tomaremos un porcentaje directo de un 10% para las reservas de contingencia.

CONTROL DE COSTOS

Los costos del proyecto serán monitoreados y controlados directamente por el director del proyecto utilizando herramientas como el EVM para las proyecciones. El director de proyecto deberá rendir un informe quincenal sobre los avances del proyecto ante el consejo de la empresa, en estos informes se presentará el presupuesto ejecutado a la fecha, las proyecciones presupuestarias y las solicitudes de cambio, estas últimas serán aprobadas o rechazadas por el patrocinador y el gerente de finanzas, en estas mismas reuniones. Las solicitudes de cambio de costo serán presentadas mediante el formulario presentado en este plan, en el anexo 1 “Formulario para Solicitud de Cambios”

PRESUPUESTO DE PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_PresupuestoProyecto_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>		<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>				

ID / EDT	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR HORA (US\$)	TOTAL (US\$)
1	Dirección de Proyectos	239	hr	\$ 50.00	\$ 11,950.00
1.1	Inicio	33	hr	\$ 50.00	\$ 1,650.00
1.2	Planificación	140	hr	\$ 50.00	\$ 7,000.00
<i>1.2.1</i>	<i>Gestión de Alcance</i>	<i>38</i>	<i>hr</i>	<i>\$ 50.00</i>	<i>\$ 1,900.00</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Gestión de Cronograma</i>	<i>15</i>	<i>hr</i>	<i>\$ 50.00</i>	<i>\$ 750.00</i>
<i>1.2.3</i>	<i>Gestión de Costos</i>	<i>6</i>	<i>hr</i>	<i>\$ 50.00</i>	<i>\$ 300.00</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ID / EDT	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR HORA (US\$)	TOTAL (US\$)
1.2.4	<i>Gestión de Calidad</i>	4	hr	\$ 50.00	\$ 200.00
1.2.5	<i>Gestión de Comunicaciones</i>	22	hr	\$ 50.00	\$ 1,100.00
1.2.6	<i>Gestión de Recursos</i>	14	hr	\$ 50.00	\$ 700.00
1.2.7	<i>Gestión de Riesgos</i>	24	hr	\$ 50.00	\$ 1,200.00
1.2.8	<i>Gestión de los Interesados</i>	10	hr	\$ 50.00	\$ 500.00
1.2.9	<i>Presentación Kick-off</i>	7	hr	\$ 50.00	\$ 350.00
1.3	Monitoreo y Control	44	hr	\$ 50.00	\$ 2,200.00
1.3.1	<i>Informes de Desempeño</i>	22	hr	\$ 50.00	\$ 1,100.00
1.3.2	<i>Minutas de Reuniones</i>	22	hr	\$ 50.00	\$ 1,100.00
1.4	Cierre	22	hr	\$ 50.00	\$ 1,100.00
1.4.1	Recopilar lecciones aprendidas	22	hr	\$ 50.00	\$ 1,100.00
2	Levantamiento de Información	82	hr	\$ 50.00	\$ 4,100.00
2.1	<i>Entrevistas iniciales</i>	38	hr	\$ 50.00	\$ 1,900.00

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ID / EDT	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR HORA (US\$)	TOTAL (US\$)
2.2	<i>Investigación dentro de la empresa</i>	36	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 1,800.00
2.3	<i>Comparación con PMBOK®</i>	8	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 400.00
3	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos	72	hr	\$ 50.00	\$ 3,600.00
3.1	<i>Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos</i>	20	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 1,000.00
3.2	<i>Creación de Procesos y Procedimientos</i>	24	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 1,200.00
3.3	<i>Selección de herramientas, plantillas y formatos</i>	28	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 1,400.00
4	Presentación Final	17	hr	\$ 50.00	\$ 850.00
4.1	<i>Borrador Propuesta de Metodología</i>	3	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 150.00
4.2	<i>Presentación Propuesta</i>	7	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 350.00
4.3	<i>Correcciones generales a propuesta</i>	3	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 150.00
4.4	<i>Entrega Manual de Metodología de Dirección de Proyectos</i>	4	<i>hr</i>	\$ 50.00	\$ 200.00
				Total Costos (US\$)	\$ 20,500.00
				<i>Reserva Contingencia</i>	<i>10%</i>
					\$ 2,050.00
				LBC (US\$)	\$ 22,550.00
				<i>RG</i>	<i>5%</i>
					\$ 1,127.50
				Presupuesto (US\$)	\$ 23,677.50

15. Plan de Gestión de Calidad

De acuerdo con lo establecido en la Guía del PMBOK®, “*planificar la Gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.*” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_PlanCalidad_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD
<i>Se toman en cuenta los procesos de acuerdo con las políticas de calidad de la empresa para la planificación, gestión y control de los requisitos a cumplir para verificar la calidad en la ejecución del proyecto con el fin de satisfacer las necesidades de los interesados.</i>

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Planificar la gestión de calidad del proyecto conlleva la identificación de los estándares de calidad y documentación de cómo el proyecto demostrará el desempeño de estos.

Los documentos de inicio de este proceso son:

- *Acta de Constitución de Proyecto*
- *Enunciado de Alcance*

La documentación como salida de este proceso:

- *Plan de gestión*
- *Métricas de calidad*
- *Listas de control de calidad*

Las métricas de calidad para evaluar la gestión de calidad tomarán en cuenta los siguientes factores para asegurar el cumplimiento de los requerimientos:

- *Factor de calidad*
- *Objetivos*
- *Métricas*
- *Frecuencia y medición*
- *Frecuencia y reporte*

MÉTRICAS DE CALIDAD				
<i>Factor de Calidad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Métrica</i>	<i>Frecuencia y medición</i>	<i>Frecuencia y reporte</i>
<i>Desempeño del Proyecto</i>	$SPI \geq 0.95$	<i>SPI = Schedule Performance Index (Índice de Desempeño Cronograma)</i>	<i>Semanal todos los viernes</i>	<i>Semanal todos los viernes</i>
<i>Nivel de Satisfacción</i>	<i>Nivel de Satisfacción</i> ≥ 4.0	<i>Nivel de Satisfacción promedio ponderado, valores desde el 1 al 5</i>	<i>Presentación del entregable final</i>	<i>Presentación del entregable final</i>

16. Gestión de las Comunicaciones

Tomando en cuenta los conocimientos de la Guía del PMBOK® el plan de gestión de las comunicaciones “*es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto*” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

El plan de gestión de las comunicaciones tiene como objetivo esquematizar el proceso por el cual se administrará y difundirá la comunicación durante la ejecución del proyecto, este proceso definirá cómo, cuándo y los medios por los que se difundirá y administrará.

El director del proyecto será el responsable de que las informaciones lleguen por los canales adecuados, con un mensaje claro y conciso sobre las solicitudes, aclaraciones, manejo de excepciones, resolución de conflictos y estatus de progreso de las diferentes fases de proyecto entre la empresa CRS Manufacturera Textil y el equipo de dirección de proyecto.

El beneficio de este proceso es contar con un enfoque de documentación que involucre eficazmente a los interesados presentado información oportuna y relevante, fijar prioridades de comunicación y evitar los conflictos por supuestos de ambas direcciones.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_PlanComunicacion_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES
<p><i>Es crucial para la planificación de este proceso el contar con un juicio de expertos en materia de comunicación efectiva y se deberán considerar como parte fundamental para el mismo el Acta de Constitución de Proyectos, así como el documento de Identificación y Clasificación de los Interesados, pues estos ayudan a identificar los interesados claves y su rol dentro de la empresa, determinar su grado de interés, influencia y poder en el proyecto. Como elemento del Plan de Dirección del Proyecto también se incluirá el Plan de Gestión de los Recursos y el Plan de Involucramiento de los Interesados, estos proporcionarán respectivamente cómo se utilizarán y gestionarán los recursos, dentro de estos el recurso humano asignado al proyecto en términos de tiempo invertido y con el consiguiente, se identificarán estrategias para mantener a los interesados involucrados de manera eficaz a lo largo de la ejecución del proyecto. Adicional, se contemplará el factor ambiental de la empresa y si cuenta ya con un registro de los procesos internos de CRS Manufacturera Textil para tomarlos en cuenta en la gestión de las comunicaciones.</i></p>

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN

En la matriz de comunicaciones se procederá a especificar los requisitos de comunicación de todas las partes interesadas en el proyecto. El idioma principal de comunicación será español, a excepción de que la empresa CRS Manufacturera Textil decida involucrar un experto de parte de la empresa cuyo idioma nativo no sea el elegido, en el cual se procederá a utilizar el idioma inglés para las traducciones de las comunicaciones que se realicen contemplando esta particularidad. En la matriz se clasificará el contenido a comunicar, los diferentes formatos a seguir, el nivel de detalle necesario dependiendo de la clasificación de interesados con la que se comunique, los medios por los cuales se comunicará la empresa y el equipo de proyecto, el motivo de la comunicación, los plazos y frecuencias con la que deberán ocurrir, los aprobadores e indicadores de monitoreo del plan y especificar el responsable de realizar la comunicación de la información.

ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El director de proyecto deberá designar un integrante a encargarse de actualizar el plan de gestión de las comunicaciones, éste deberá identificar los inconvenientes y las comunicaciones que deberán enviarse de manera oportuna, para luego proceder a informar al director de proyecto para aprobar esta actualización en el plan. Este plan será iterativo, por lo que cada vez que ocurra una actualización se procederá a documentar y enviar una actualización del plan de manera semanal todos los viernes a las partes interesadas.

GUÍA PARA ESPACIOS DE COMUNICACIÓN

Para los espacios donde se deba convocar a las partes interesadas para intercambiar informaciones de manera presencial o virtual, se procederá a gestionar con el designado del plan de comunicación, a solicitar una reunión/conferencia vía correo electrónico con opción de “Confirmación de lectura”, para solicitar la participación de los interesados necesarios, la hora de convocatoria y el lugar, siendo este físico o virtual, el segundo siempre acompañado de un enlace de acceso para video-llamada, al menos con tres días de anticipación.

No más del segundo día de anticipación deberá haber recibido la respuesta de recepción y asistencia de las partes convocadas y/o de la propuesta de reagendar dicha convocatoria para un plazo no mayor a dos días de la convocatoria original. Se procederá a utilizar herramientas que aseguren la fluidez de la comunicación, de acuerdo con los interesados receptores y dependiendo de la naturaleza de la información a intercambiar.

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Skype for Business	<i>Tomando en cuenta los avances tecnológicos y las distancias entre los interesados, es necesario tomar en cuenta una herramienta de video conferencia que cumpla con las políticas de seguridad de la empresa y a su vez, garantice alta calidad de sonido y proyección de presentaciones o escritorio de trabajo.</i>

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Reuniones	<p><i>Las reuniones serán los encuentros oficiales para dar estatus de avances del proyecto entre el equipo de dirección y los interesados de la empresa CRS Manufacturera Textil, con fechas previamente agendadas acordes al cronograma del proyecto establecido.</i></p> <p><i>Estas podrán ser presenciales o en línea por parte de los interesados que no puedan asistir de manera física, por lo que podrán utilizar el software Skype for Business.</i></p> <p><i>Se utilizará un formato de minuta de reunión para documentar los participantes de la reunión, el tópico a tratar, las comunicaciones intercambiadas, los acuerdos a los que se lleguen, verificación de acuerdos previos y documentación histórica como soporte de la documentación general de la ejecución del proyecto (favor ver plantilla en el anexo 1).</i></p>

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
<p>Correo Electrónico</p>	<p><i>El correo electrónico será el principal medio de comunicación oficial por el cual se comunicarán tanto los integrantes del equipo de proyecto como la empresa CRS Manufacturera Textil, este será el medio oficial para documentar el intercambio de comunicaciones periódicas, aclaración de supuestos para mitigar conflictos, solicitudes y aprobaciones de cambio, solicitudes y recepción de aprobaciones de reuniones. A continuación, normas esenciales para la interacción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los correos pueden ser redactados por un integrante del equipo de dirección, pero serán filtrados, aprobados y enviados de manera exclusiva por el director de proyectos, esto con el objetivo de tener un solo canal de comunicación entre ambas partes.</i> • <i>Todo correo que se envíe de manera interna en el equipo de dirección de proyectos como externo, a la empresa CRS Manufacturera Textil, deberá tener en copia a todos los miembros claves de ambas partes.</i> • <i>Todos los correos deberán contener la opción de recepción o confirmación de lectura, con el riesgo de que hay involucrados que a pesar de esta opción rechazan dicha solicitud. Sin embargo, la mayoría de los receptores de correo electrónico confirman dicha solicitud, esto sirve como monitoreo de los intercambios de comunicación entre ambas partes. Se deberá en todo momento mantener un lenguaje de formalidad y respeto entre ambas partes.</i> • <i>El título del correo debe ser corto, específico y referenciando a la fase y/o codificación de los documentos mencionados en el cuerpo del correo.</i>

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
WhatsApp	<p><i>Con la facilidad de herramientas de comunicación que tenemos al alcance, podemos apalancarnos en ella para consultas rápidas o preguntas de aclaración, es precisamente para estos casos que se utilizaría la aplicación de WhatsApp, esto con el objetivo de evitar un bloqueo por falta o malinterpretación de la comunicación en un momento dado.</i></p> <p><i>Ahora bien, lo que se aclare o se intercambie de comunicación por esta vía, queda a responsabilidad del integrante designado para que documente el mismo por la vía correspondiente para fines de documentación, por lo cual deberá enviar un correo electrónico al interesado con quien se intercambió comunicación y procurando un mensaje de respuesta de recepción y confirmación de dicha comunicación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Para mantener claridad, en la comunicación formal que siga a la conversación de WhatsApp, se deberá colocar una captura de pantalla para asegurar la continuidad del tema y la referencia pertinente.</i>

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Office 365 – Herramientas de trabajo - Microsoft Teams	<i>Microsoft Teams, herramienta que permite crear canales para todo proceso de integración de herramientas de Office 365 y manejo de informaciones y documentaciones. En el cual se establecerían 2 canales, uno para la comunicación interna del equipo de dirección de proyectos y almacenaje de documentos internos, y otro de comunicación entre el equipo de dirección de proyecto y la empresa CRS Manufacturera Textil, donde se dejen integradas herramientas que ayuden con el flujo eficaz y eficiente de las comunicaciones con los mismos.</i>
Office 365 – Herramientas de trabajo - Microsoft Planner	<i>Microsoft Planner para asignación de tareas tanto al equipo de dirección de proyectos de manera interna como a interesados/recursos de la empresa CRS Manufacturera Textil.</i>
Office 365 – Herramientas de trabajo - Microsoft Sharepoint	<i>Microsoft Sharepoint, la herramienta de Teams está integrada de manera nativa con un backoffice de Sharepoint que servirá para el almacenaje de documentos, rápido intercambio de formularios y/o herramientas para levantar información de la empresa CRS Manufacturera Textil.</i>
Office 365 – Herramientas de trabajo - Microsoft Forms	<i>Microsoft Forms, para levantar informaciones a través de formularios de preguntas de selección múltiple, preguntas cerradas y abiertas, de los cuales podemos cuantificar las respuestas y tener un análisis que nos ayude en algunas de las fases de dirección de proyecto para entender la percepción interna de los interesados de la empresa CRS Manufacturera Textil.</i>

HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA PARA LAS COMUNICACIONES	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
<p><i>Office 365 – Herramientas de trabajo - Microsoft OneNote</i></p>	<p><i>Microsoft OneNote para seguimiento y almacenaje de minutas de reuniones, así como audio grabado de las sesiones para poder retornar a ellos en caso de incertidumbre, con la debida autorización de la empresa CRS Manufacturera Textil para esto.</i></p>

CODIFICACIÓN PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO
<p><i>Para asegurar la correcta organización de los documentos producidos antes, durante y para el cierre del proyecto, procederemos a contar con una codificación para asegurar el correcto almacenamiento, búsqueda de documentos y reproducción de estos a las partes interesadas. Cada documento que se produzca empezará con una ficha de cabecera con los elementos que lo codificarán. En esta ficha habrá elementos repetitivos como el nombre de la empresa “CRS Manufacturera Textil” y el nombre del Proyecto “Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana”. En el caso de la codificación del proyecto, el mismo tendrá elementos repetitivos y elementos cambiantes, la elección para codificar será compuesta por las siglas del proyecto determinadas a raíz del nombre de este, el nombre principal del documento producido y la versión del documento, entre las unificaciones de los tres elementos se colocará un guion (-).</i></p> <p><i>A continuación, la estructura de esta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Siglas del proyecto: DMGPCRS</i> • <i>Nombre del documento producido (x sustituidas por el correspondiente): Xxx</i> • <i>Versión del documento (la x será sustituida por los números producidos): Vx</i> <p><i>Ejemplo de codificación: DMGPCRS_ActaConstitucionProyecto_VI</i></p>

FICHA DE CABECERA PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO

CRS TEXTIL Xxxxxx				
NOMBRE DEL PROYECTO			CÓDIGO DEL PROYECTO	
Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la Empresa Manufacturera Textil CRS en República Dominicana			DMGPCRS_Xxxxxx_Vx	
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Autores	Revisada por	Aprobada por	Fecha
x	Xxxxxxx	Xxxxxxx	Xxxxxxx	dd-mm-aa

ALMACENAMIENTO Y REGISTRO DOCUMENTACIONES DEL PROYECTO

Como fue referido en la sección de “Herramientas de Tecnología para las Comunicaciones”, la herramienta elegida para el almacenaje y facilidad de acceso al equipo de dirección de proyecto y a los interesados de la empresa CRS Manufacturera Textil será Microsoft Sharepoint, esto porque ambas partes cuentan con Office 365, permitiendo esto un uso interactivo e integrado de varias herramientas para la dirección y ejecución del proyecto. Cada almacenamiento se hará en una carpeta específica, pero para mantener orden y facilitar la búsqueda se llevará una ficha de registro de almacenamiento, que estará en la parte introductoria de la librería de Sharepoint.

CODIFICACIÓN	CARPETA	DESCRIPCIÓN	FECHA	CONTACTO

GESTIÓN DE INCIDENTES, CONFLICTOS O POLÉMICAS
<p><i>Como en toda interacción entre partes, pueden surgir incidentes de comunicación, conflictos, polémicas entre uno o varios integrantes, tanto del equipo de dirección de proyecto como de la empresa CRS Manufacturera Textil. De acuerdo con las mejores prácticas y de acuerdo con la Guía del PMBOK®, para poder llevar un registro de las soluciones y poder completar para el cierre de cualquier proyecto un espacio de lecciones aprendidas, hemos decidido llevar una plantilla para el registro de los conflictos, de cómo se solucionaron y se gestionaron alrededor de ellos (favor ver plantilla en anexo 2)</i></p>

Fuente: Formatos tabulados en el Plan de Gestión de las Comunicaciones basados en la plantilla FGPR300 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_GlosarioTerminologia_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<i>Línea de producción</i>	<i>Conjunto de operaciones que se realizan en secuencia en la empresa CRS Manufacturera Textil, conforme a procesos que se deben seguir para la producción de textiles para la exportación al mercado de consumo.</i>

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Manufactura	<i>Proceso de fabricación o transformación de productos textiles específicos a la empresa CRS Manufacturera Textil, que pueden ser elaborados a mano, con la ayuda de maquinarias.</i>
Metodología (en el campo de dirección de proyectos)	<i>Colección de procedimientos, técnicas, herramientas y documentos de soporte que contiene fases y sub-fases, para guiar en la selección de técnicas que sean apropiadas en cada etapa del proyecto. Referencia a la nueva metodología entre el equipo de dirección de proyectos y la empresa CRS Manufacturera Textil que estará siendo diseñada.</i>
Operarios	<i>Empleados del proceso de manufactura en la empresa CRS Manufacturera Textil que está involucrado en el proceso de fabricación de forma manual o como encargado de manejar una o varias maquinarias.</i>
Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)	<i>Es la publicación principal de PMI y es un recurso fundamental para la gestión eficaz de proyectos en cualquier industria, es una guía para el conjunto de conocimientos de gestión de proyectos. Cuando se haga mención en las comunicaciones con CRS Manufacturera Textil, será para referirse a las mejores prácticas consideradas para el diseño de la nueva metodología.</i>
Project Management Institute (PMI)	<i>Asociación líder mundial para aquellos que consideran la gestión de proyectos, programas o carteras como su profesión. Cuando se mencione en alguna de las comunicaciones será para referirnos a este organismo y mencionar alguna publicación que sea de ayuda en el diseño de la metodología.</i>
Project Management Institute (PMI) – Capítulo	<i>Organización de voluntarios en República Dominicana, asociada al PMI, que busca promover las mejores prácticas en administración de proyectos a través de las experiencias e intercambio de estas entre los profesionales del área, facilitando el acceso a herramientas y redes de contacto altamente eficientes que permita mayor desarrollo de la carrera en el país. Cuando se mencione en alguna de las</i>

TÉRMINO	DEFINICIÓN
República Dominicana	<i>comunicaciones será para referirnos a este organismo y mencionar o utilizar cualquier herramienta que nos hayan provisto para la ayuda del diseño de la metodología.</i>
Project Management Officer (PMO)	<i>Descripción del puesto para el oficial de gestión de proyectos existente en la empresa CRS Manufacturera Textil, que se encarga de supervisar y gestionar los proyectos a nivel regional que vayan acorde al plan estratégico de la empresa, que sean presentados directo a la región de Estados Unidos.</i>
Textiles	<i>Industria dentro de la economía de un país, que se encuentra focalizada en la producción de productos derivados de telas, fibras e hilos para la exportación de estos al mercado de consumo, esto en referencia al contexto de la empresa CRS Manufacturera Textil.</i>
Zona Franca (ZF)	<i>Zona de libre comercio dentro del país regulada por las autoridades fiscales que brindan de forma interna y externa de los límites geográficos de la República Dominicana, bienes y servicios. Al mencionarla en las comunicaciones específicamente nos centraremos en dos parques que no podemos mencionar los nombres por temas de confidencialidad, y en estos bienes que ofrecen, nos centraremos en la parte manufacturera textil.</i>

16.1 Matriz de Comunicación

Como se mencionaba en la sección de requisitos de comunicación, y siendo este proceso fundamental dentro de la dirección de proyectos ya que, con la información recolectada a través de esta actividad, es importante esquematizar el flujo de esta, por lo que en la siguiente matriz exponemos los diferentes elementos y sus respectivas características de organización.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>		
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_MatrizComunicacion_VI</i>		
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Autores	Revisada por	Aprobada por	Fecha
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES/ RECEPTORES	TIPO + MEDIO	FRECUENCIA	FECHA	RESPONSABLE/ REMITENTE	APROBADOR
<i>Comunicación de Minutas de Reuniones</i>	<i>Seguimiento a compromisos definidos en las reuniones programadas</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Interesados CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / Virtual (Correo electrónico + Skype for Business + herramientas Office 365)</i>	<i>Semanal</i>	<i>De acuerdo con cronograma</i>	<i>Integrante del Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Director del Proyecto</i>
<i>Informes de Desempeño</i>	<i>Medir el avance del proyecto versus el plan, informar algún acontecimiento</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Informal / Virtual (Correo electrónico + Skype for Business + herramientas Office 365)</i>	<i>Semanal</i>	<i>De acuerdo con cronograma</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Director del Proyecto</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES/ RECEPTORES	TIPO + MEDIO	FRECUENCIA	FECHA	RESPONSABLE/ REMITENTE	APROBADOR
<i>Reunión Inicial del Proyecto con el Patrocinador</i>	<i>Presentar los objetivos y el plan de dirección de proyecto. Inicio del Proyecto</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>Única</i>	<i>21/10/2019</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>
<i>Reuniones de Progreso de Proyecto</i>	<i>Presentar avances del proyecto versus el plan de dirección y definir compromisos de ser requeridos</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>A solicitud</i>	<i>Cuando sea solicitada</i>	<i>Director del Proyecto</i>	<i>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>
<i>Información sobre Equipo de Dirección del Proyecto</i>	<i>Colocar en contexto a los interesados y áreas a las que se estarán contactando dentro de empresa CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Patrocinador / Participantes CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / Correo electrónico</i>	<i>Única</i>	<i>22/10/2019</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES/ RECEPTORES	TIPO + MEDIO	FRECUENCIA	FECHA	RESPONSABLE/ REMITENTE	APROBADOR
<p>Reunión para Gestión de Recursos, Clasificación y Áreas a participar</p>	<p>Con el plan de dirección de proyectos, definir los recursos a participar del lado de CRS Manufacturera Textil, necesidades del patrocinador y colocar roles a todos los participantes para la parte de ejecución distribuyendo asignaciones a cada uno</p>	<p>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes CRS Manufacturera Textil</p>	<p>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</p>	<p>Única</p>	<p>28/10/2019</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</p>
<p>Entrevistas Iniciales Interesados claves empresa CRS</p>	<p>Se coordinarán entrevistas, se organizará la información clave de los diferentes interesados y documentará estas en los diferentes formatos a ser utilizados</p>	<p>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes / Interesados claves CRS Manufacturera Textil</p>	<p>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</p>	<p>A solicitud</p>	<p>Cuando sea solicitada</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Director del Proyecto</p>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES/ RECEPTORES	TIPO + MEDIO	FRECUENCIA	FECHA	RESPONSABLE/ REMITENTE	APROBADOR
<i>Levantamiento de Información Interna empresa CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Se realizará una investigación sobre los procesos que históricamente se realizan para la formulación, elaboración y ejecución de los proyectos. También se clasificará por parámetros de tamaño, relevancia o duración los proyectos de los cuales se obtenga información.</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes / Interesados claves CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>A solicitud</i>	<i>Cuando sea solicitada</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Director del Proyecto</i>
<i>Presentación borrador Metodología de Gestión de Proyectos</i>	<i>Revisar y evaluar el cumplimiento de los requisitos con el patrocinador de CRS para hacer ajustes de ser requeridos</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>Única</i>	<i>10/03/2020</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Director del Proyecto</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES/ RECEPTORES	TIPO + MEDIO	FRECUENCIA	FECHA	RESPONSABLE/ REMITENTE	APROBADOR
<i>Presentación Informe de Proyecto</i>	<i>Revisión y entrega del Manual diseñado sobre la Metodología para la Gestión de Proyectos en CRS</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>Única</i>	<i>13/03/2020</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>
<i>Presentación Final de Proyecto</i>	<i>Presentar a equipo de interesados claves la Metodología para la Gestión de Proyectos en CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto / Patrocinador / Participantes / Interesados claves CRS Manufacturera Textil</i>	<i>Formal / (Correo Electrónico + Reunión presencial + herramientas Office 365)</i>	<i>Única</i>	<i>20/03/2020</i>	<i>Equipo de Dirección de Proyecto</i>	<i>Patrocinador CRS Manufacturera Textil</i>

Fuente: formato basado en las plantillas FGPR300 y FGP310 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

17. Plan de Gestión de los Recursos

Es parte del Grupo de Procesos de la Gestión de los Recursos del Proyecto, en el cual se proceder a identificar, gestionar y adquirir los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, con la planificación se busca garantizar la disponibilidad de los recursos adecuados para el equipo de proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

Con la planificación se procede a *“definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo de proyecto”* (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

Este proceso nos ayudó debido a la distancia de la empresa, la apretada agenda del personal de la empresa CRS Manufacturera Textil y la disponibilidad para dedicación al proyecto de ambas partes, cómo manejar de manera adecuada los recursos disponibles para lograr que la ejecución del proyecto tenga la menor cantidad de incidentes y se puedan evitar retrasos, lo que contribuirá a garantizar el éxito del proyecto.

Se utilizó una plantilla tabulada para describir el plan para la gestión de los recursos, este documento puede ser modificado con la aprobación del director de proyecto en caso de ser necesario, por el cual se debe utilizar el formulario de solicitud de cambios referenciando la codificación de este y ajustando la versión del documento.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_PlanRecursos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

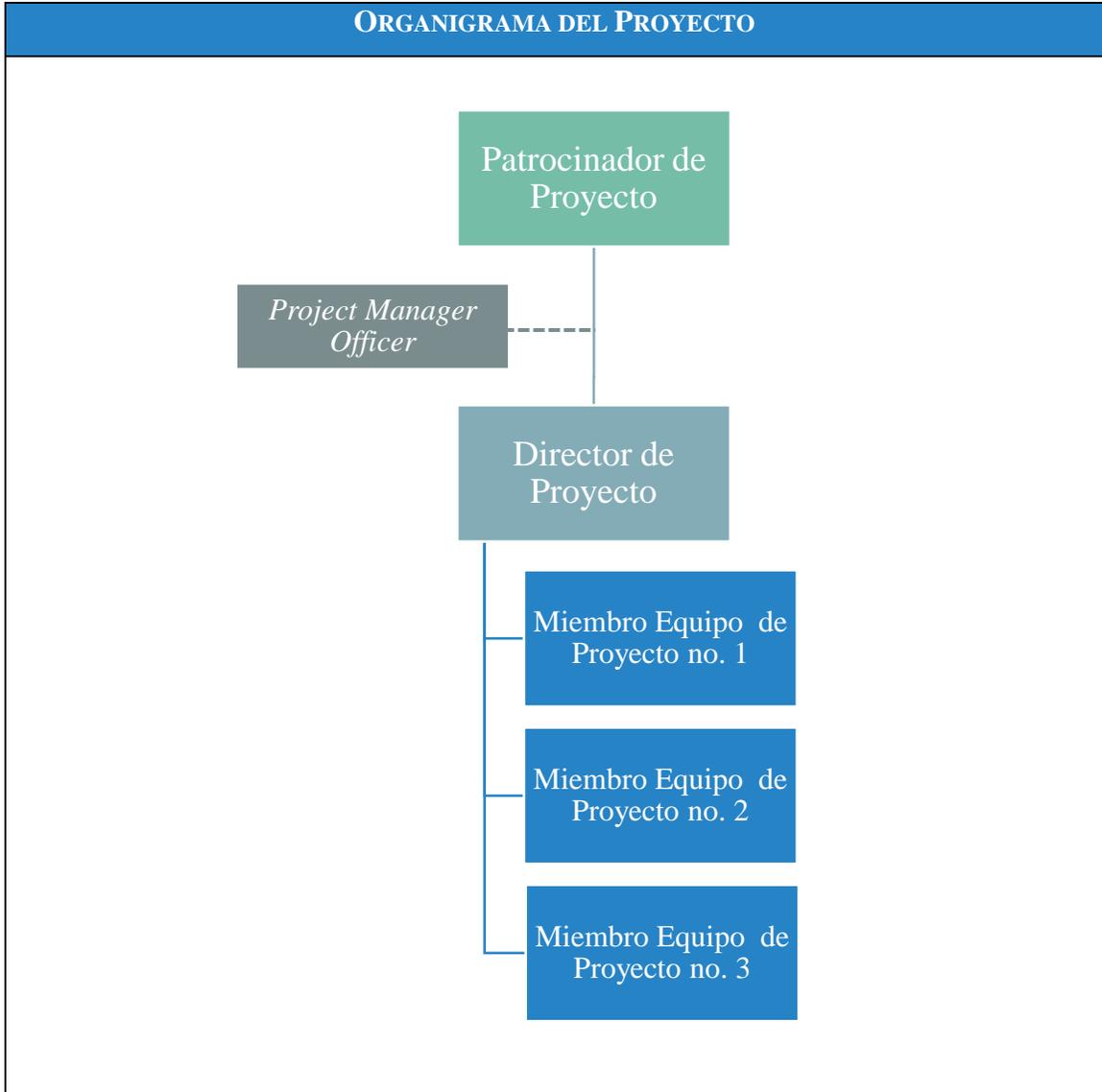
PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS
<p><i>Es crucial para la ejecución del proyecto que se cuente con la planificación de los recursos que tendremos a disposición y se deberán considerar como parte fundamental para el mismo el Acta de Constitución de Proyectos, como el Plan de Dirección de Proyectos, de los cuales se tomarán en cuenta: Plan de Gestión de Alcance y enunciado, EDT, Diccionario de la EDT, Cronograma, Matriz de Trazabilidad de Requisitos, Registro de Riesgos</i></p> <p><i>En este proceso de planificación de los recursos será crucial realizarlo a través de reuniones con el Director, Patrocinador del Proyecto, la Project Manager Officer y estos a su vez con los Gerentes Funcionales de los cuales deberán ser asignado recursos temporales para el levantamiento y diagramación de procesos y flujos, que ayudarán en el diseño de la metodología.</i></p>

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
Daniel Jovero	Patrocinador	<p><i>Es quien se encarga de pautar las directrices del proyecto para la toma de decisiones, aprobaciones de las diferentes fases y adicional, servirá como portavoz frente al equipo de dirección de la empresa CRS Manufacturera Textil para conseguir el apoyo de los interesados, respaldar al equipo de proyecto ante los interesados y ser mediador ante cualquier conflicto que pudiera surgir.</i></p> <p><i>Dentro de las responsabilidades específicas que tendrá dentro del proyecto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprobar el proyecto mediante la firma del Acta de Constitución de Proyecto</i> • <i>Asegurar con los Gerentes Funcionales recursos a dedicar parte de su tiempo al soporte del equipo de dirección de proyecto para la ejecución de este.</i> • <i>Confirmar y designar objetivos, metas y directrices para el plan de dirección de proyecto.</i> • <i>Ayudar a resolución de conflictos y toma de decisiones en temas escalados.</i> 	Aprobador (Accountable)

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
Marina Galá	Project Manager Officer	<p>Actualmente encargada de supervisar y dirigir proyectos que impacten a la región y que sean presentados a la casa matriz, su participación dependiendo la fase del proyecto será dual o individual entre apoyo y consulta al equipo de dirección de proyecto. Dentro de sus responsabilidades estarán, dependiendo de la solicitud del equipo de dirección de proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información. • Identificación e intermediación con contactos dentro de la empresa CRS Manufacturera Textil. • Identificación de recursos a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodologías de procesos internas actuales ○ Metodologías de procesos estándar de plantas a nivel regional ○ Definición de conceptos e indicadores de desempeño regionales ○ Proporción de matrices regionales 	<p>Apoyo (Support)/ Consultado (Consulted)</p>

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
Diego Caballero	Director de Proyecto	<p><i>Responsable designado por el patrocinador del proyecto para liderar el equipo de dirección, asegurándose que las directrices, objetivos y metas pautadas sean respetadas y conseguidas a lo largo de la ejecución, será el primer nivel de contacto del equipo de dirección de proyecto con el patrocinador y la PMO. Dentro de sus responsabilidades tendrá:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ayudar al equipo de dirección de proyecto en la creación del plan de dirección de proyecto.</i> • <i>Dar seguimiento al plan, pedir información de estatus, asegurarse que los objetivos del proyecto y negocio se cumplan, e informar a los interesados de la empresa CRS Manufacturera Textil, la PMO y el Patrocinador.</i> • <i>Colocar en contacto al equipo de dirección de proyecto con la PMO y/o el Patrocinador cuando sea pertinente.</i> • <i>Servir como mediador de primer nivel en incidentes entre equipos multifuncionales.</i> 	<p><i>Responsable (Responsible)</i></p>

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
Francheska Cabrera	Miembro Equipo Proyecto no.1	<p>Son los encargados de la parte de ejecución trazada en el plan de dirección, tomando en cuenta las mejores prácticas del PMBOK® y las líneas base de cronograma, costos y alcance. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en constante comunicación con el Director del Proyecto. • Agendar las reuniones de seguimiento, entrevistas para levantamiento de información y resolución de incidentes. • Controlar las líneas base de cronograma, costos y alcance manteniendo la debida documentación acorde a lo establecido en el plan de dirección. • Diagramar, organizar y comparar las informaciones levantadas con los recursos didácticos y teóricos pertinentes. • Diseñar la metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana con su guía de implementación y demás entregables requeridos. 	Responsable (Responsable)
Miguel Sánchez	Miembro Equipo Proyecto no.2		Responsable (Responsable)
Víctor Robles	Miembro Equipo Proyecto no.3		Responsable (Responsable)



Fuente: Formatos tabulados en el Plan de Gestión de los Recursos basados en la plantilla FGPR290 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

17.1 Matriz de Asignación de Responsabilidades (OBS)

De acuerdo con la Guía del PMBOK[®], una matriz de asignación de responsabilidades “muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017). Hay muchos tipos de matrices, acorde a cada tipo de proyecto, su complejidad y el estilo de dirección de este.

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (OBS)				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MatrizResponsabilidades_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Autores	Revisada por	Aprobada por	Fecha
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

GESTIÓN DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES
<p><i>En la matriz de asignación de responsabilidades que se utilizará en este proyecto se procederá a listar cada paquete de trabajo categorizando cada rol de los interesados principales que componen el organigrama del equipo de proyecto (favor ver acápite Plan de Gestión de Recursos) y su respectiva responsabilidad en cada actividad del proyecto.</i></p> <p><i>La matriz para utilizar es la denominada RASCI, cuyas siglas se definen a continuación (se colocan los nombres en inglés entre paréntesis de acuerdo con la metodología del PMBOK®).</i></p>

MATRIZ RASCI		
ROL	RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
R	<i>Responsable (Responsible)</i>	<i>Persona designada como responsable de la ejecución de una actividad específica dentro de un paquete de trabajo.</i>
A	<i>Aprobador (Accountable)</i>	<i>Persona designada como responsable de las aprobaciones del proyecto, entre las cuales están el plan del proyecto y sus diferentes fases, cambios a cada una de estas fases, así como es la persona dedicada a garantizar el cumplimiento de la ejecución del proyecto para el logro de los objetivos de este.</i>
S	<i>Soporte (Support)</i>	<i>Persona identificada que puede contribuir con información o herramientas particulares a actividades del paquete de trabajo para garantizar su cumplimiento en el tiempo indicado. Se considerará dentro del proyecto como una de las personas dentro del Juicio de Expertos.</i>
C	<i>Consultado (Consulted)</i>	<i>Persona identificada a la que se contacta para fines de consulta de información relevante para el proyecto o durante la ejecución de este, debido a la experiencia, nivel de interés, poder u autoridad dentro de una unidad de trabajo. Puede ser considerado dentro del proyecto como una de las personas dentro del Juicio de Expertos.</i>
I	<i>Informado (Informed)</i>	<i>Persona identificada para ser informadas del estatus de las diferentes fases del proyecto que sean pertinentes, cambios, incidentes y sus resoluciones, así como la finalización de una actividad dentro de un paquete de trabajo, la finalización del paquete en sí o del cierre del proyecto.</i>

MATRIZ RASCI				
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>		
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_MatrizRASCI_VI</i>		
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

Id	NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO / ACTIVIDAD	PA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
1	Dirección de Proyectos	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.1	Inicio	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.1.1	Acta de Constitución	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.1.2	Registro y Clasificación de los Interesados	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2	Planificación	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.1	Gestión de Alcance	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.2	Gestión de Cronograma	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.3	Gestión de Costos	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.4	Gestión de Calidad	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>

Id	NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO / ACTIVIDAD	PA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
1.2.5	Gestión de Comunicaciones	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.6	Gestión de Recursos	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.7	Gestión de Riesgos	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.8	Gestión de los Interesados	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.2.9	Presentación Kick-Off	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.3	Monitoreo y Control	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.3.1	Informes de Desempeño	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.3.2	Minutas de Reuniones	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
1.4	Cierre	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
2	Levantamiento de Información	<i>I</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
2.1	Entrevistas iniciales	<i>I</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
2.2	Investigación dentro de la empresa	<i>C</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
2.3	Comparación con PMBOK®	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
3	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos	<i>I</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
3.1	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos	<i>C</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
3.2	Creación de Procesos y Procedimientos	<i>C</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
3.3	Selección de herramientas, plantillas y formatos	<i>I</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>
4	Presentación Final	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Id	NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO / ACTIVIDAD	PA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
4.1	Borrador Propuesta de Metodología	<i>C</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
4.2	Presentación Propuesta	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
4.3	Correcciones generales a propuesta	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
4.4	Entrega Manual de Metodología de Dirección de Proyectos	<i>A</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>

LEYENDA	PA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
	<i>Patrocinador</i>	<i>Project Manager Officer</i>	<i>Director Proyecto</i>	<i>Equipo Proyecto</i>	<i>Directores Operación</i>	<i>Gerentes Operación</i>	<i>Gerentes Funcionales</i>
	R	A	S	C	I		
	<i>Responsable</i>	<i>Aprobador</i>	<i>Soporte</i>	<i>Consultado</i>	<i>Informado</i>		

18. Plan de Gestión de los Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MatrizResponsabilidades_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS
<p><i>Este documento establece el modo en que se estructurará e implementarán las actividades para gestionar los riesgos que tienen probabilidad de impactar positiva o negativamente en el Proyecto, con la finalidad de optimizar las posibilidades de éxito de este. Esto agotando los procesos señalando a continuación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Planificar la gestión de los riesgos</i> • <i>Identificar los riesgos</i> • <i>Realizar análisis cualitativo de los riesgos</i> • <i>Planificar la respuesta a los riesgos</i> • <i>Implementar la respuesta a los Riesgos</i> • <i>Monitorear los riesgos identificados del proyecto.</i> <p><i>Debido a la naturaleza del proyecto y el grado de complejidad de este, no se considera necesario el Análisis Cuantitativo para desarrollar respuestas efectivas a los riesgos.</i></p>

PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Para la planificación de la gestión de los riesgos, se definen las siguientes fuentes, herramientas y técnicas:

Fuentes:

- *Acta de constitución*
- *El Enunciado del Alcance del Proyecto*
- *El Plan de Gestión de Costos*
- *El Plan de Gestión del Cronograma*
- *El Plan de Gestión de las Comunicaciones.*
- *Factores ambientales de la empresa: Código de Trabajo del país.*
- *Activos de la organización: se cuenta con políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento de las leyes laborales del país y normativas generales relativas a los derechos de los colaboradores dispuestas por la organización, así como la delimitación de los roles y responsabilidades de los involucrados.*

Herramientas y técnicas:

- *Reuniones de planificación y análisis: las reuniones de planificación se llevarán a cabo con el Gerente del Proyecto, el Equipo del Proyecto y la persona designada como soporte por parte del cliente.*
- *Se apoyará la información con Juicio de Expertos.*

Se diseñará una Estructura de Desglose de los Riesgos (RBS), con la finalidad de determinar las posibles fuentes y a partir de las cuales se pueden derivar los riesgos individuales del proyecto. Del mismo modo esta RBS se utilizará posteriormente para la identificación o categorización de los riesgos. A continuación, la RBS definida en esta etapa de planificación de gestión del riesgo, siguiendo el esquema de la gráfica contenida en la Guía del PMBOK®.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS (RSB)				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_EstructuraDesgloseRiesgos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

RBS NIVEL 0	RBS NIVEL 1	RBS NIVEL 2
0. Todas las Fuentes de Riesgo del Proyecto	1. Riesgo Técnico	<i>1.1 Definición del Alcance</i>
		<i>1.2 Definición de los Requisitos</i>
		<i>1.3 Estimaciones, Supuestos, y Restricciones</i>
		<i>1.4 Procesos Técnicos y Tecnología</i>
	2. Riesgo de Gestión	<i>2.1 Dirección de Proyectos</i>
		<i>2.2 Organización</i>
		<i>2.3 Asignación de Recursos</i>
		<i>2.4 Comunicación</i>
	3. Riesgo Comercial	<i>3.1 Términos y Condiciones Contractuales</i>
		<i>3.2 Contratación Interna</i>
		<i>3.3 Proveedores y Vendedores</i>
	4. Riesgo Externo	<i>4.2 Sitios/Instalaciones</i>
		<i>4.3 Ambiental/Clima</i>
<i>4.4 Normativo</i>		

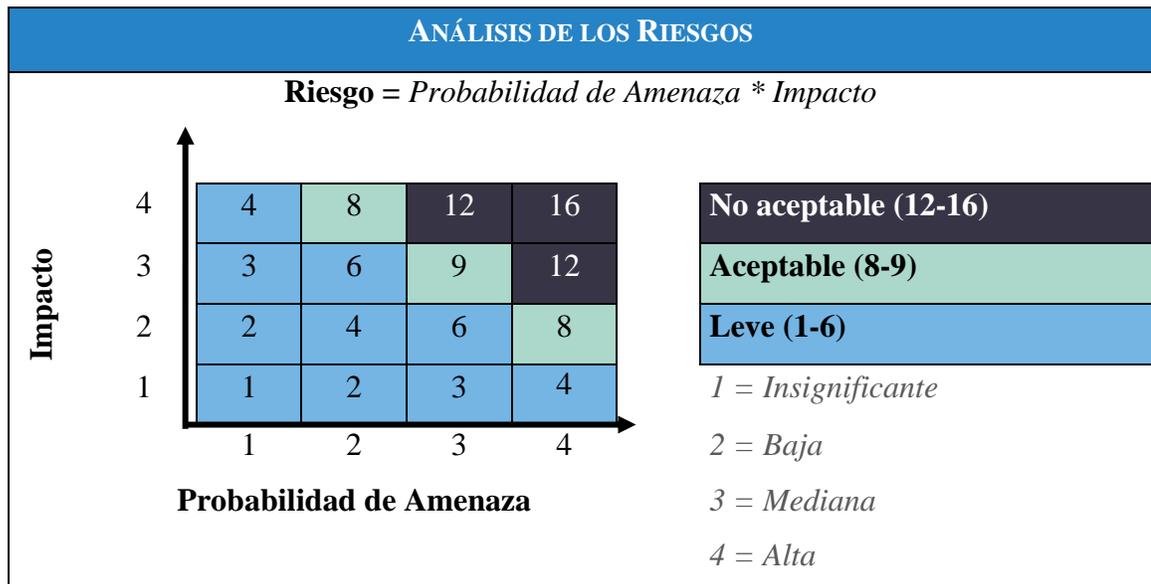
En la próxima matriz dentro del Plan de Gestión de los Riesgos, se asigna una puntuación como clasificación de riesgo, de acuerdo con la probabilidad de amenaza de este sobre la

ejecución del proyecto tomando en cuenta el impacto de que el riesgo llegara a suceder para el desarrollo del proyecto.

Para poder realizar la matriz, se toman los paquetes de trabajo considerados con potencial riesgo, se define la clasificación que denominará a cada acápite de acuerdo con la puntuación obtenida de la probabilidad dimensionada por el impacto en el proyecto.

En este plan se consideran 4 dimensiones para calificar los impactos y las probabilidades, cuyo producto se reflejará en la categorización de los riesgos como no aceptables, aceptables o leves.

Adicionalmente, se refleja el plan de respuesta a cada uno, para poder definir en caso de ocurrir el riesgo, cuáles son los pasos, procesos o preparación ante el mismo.



MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RIESGOS					
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_MatrizAsignacionRiesgos_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>		<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>				

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA
2.2	<i>Investigación dentro de la empresa</i>	<i>Falta de claridad en la información del proyecto debido a la confidencialidad de la información</i>	3	3	9	<i>Establecer revisiones semanales con el Patrocinador del Proyecto, aclarando los conceptos, herramientas y metodologías internas, validando en las entrevistas a realizar, la claridad de la información y el contexto.</i>

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA
2.1	Entrevistas iniciales	Resistencia al cambio al querer desarrollar una nueva metodología	3	2	6	Enfatizar en las ventajas de los procesos de dirección de proyectos estandarizado, resaltando en la eficiencia del tiempo invertido a los mismos, documentación adecuada mitigando el retrabajo y tener acercamiento con los interesados de alta influencia para que sean promotores del cambio.
2.1 2.2	Entrevistas iniciales Investigación dentro de la empresa	Pérdida de interés en el proyecto por parte de la empresa	3	4	12	Mantener al patrocinador informado y motivado semanalmente para que de la misma forma este mantenga al grupo directivo informado mensualmente para no perder interés.
2	Levantamiento de información	Retrasos en la obtención de información por parte de la empresa	2	3	6	Solicitar las informaciones con un mínimo de dos semanas de anticipación, colocando en copia a los supervisores del área, además de un seguimiento una semana antes de la fecha de recepción, para poder obtener a tiempo la información solicitada.

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA
1	Dirección de Proyecto	No disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes del grupo	3	4	12	Coordinar las responsabilidades por lo menos con un mes de antelación y que cada uno comunique los inconvenientes que puedan presentarse. En caso de ausencia, dividir el trabajo en los demás miembros del equipo, invirtiendo tiempo extra de ser necesario para poder equilibrar la carga y poder evitar desvíos en el cronograma.
0	Proyecto Completo	Salida de alguno de los miembros del equipo de proyecto	3	4	12	Si la salida es del miembro que trabaja en la empresa, se debe poner en contacto a los demás miembros con el patrocinador y con otra persona dentro de la empresa que pueda proveer información. En caso de ser uno de los otros integrantes, equilibrar la carga entre los miembros restantes.
2.1 2.2	Entrevistas iniciales Investigación dentro de la empresa	Salida de la empresa del integrante del equipo que pertenece a la misma	1	3	3	Evaluar si el patrocinador todavía le interesa el proyecto y crear el contacto entre los miembros restantes con el patrocinador.

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA
0	Proyecto Completo	Viajes laborales y personales de los integrantes del equipo	3	2	6	Comunicar por lo menos dos semanas antes del viaje y el plan personal para con los entregables establecidos en ese tiempo
0	Proyecto Completo	Cierre de la empresa en el país	1	4	4	Aceptar el riesgo y cerrar el proyecto.
3 4	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos Presentación final	Diseño no sea aceptado por el equipo directivo de la empresa	2	4	8	Revisiones cada dos meses con el patrocinador y los interesados principales, para determinar que la metodología vaya por el camino deseado
2.1 2.2	Entrevistas iniciales Investigación dentro de la empresa	Cambios en el equipo directivo relacionado con el proyecto	2	3	6	Mostrar acta de constitución del proyecto, hacerle presentación de kick off e informarles del estado actual del proyecto. Esto va a realizarse mensualmente si hubo cambio de directivos

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA
3.1	<i>Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos</i>	<i>Diversidad de proyectos no permita la creación de una matriz de clasificación adecuada y de fácil utilización</i>	3	3	9	<i>Hacer la matriz para ciertos proyectos que puedan ser enmarcados dentro de una categoría similar y crear una categoría para los otros</i>
4.3	<i>Cambios menores propuesta</i>	<i>Correcciones hechas luego de la presentación final sean numerosas y poco tiempo para hacerlas</i>	2	3	6	<i>Integrar todos los recursos disponibles a la corrección y de ser necesario, contratar más.</i>

19. Plan de Gestión de los Interesados

Con la identificación de los interesados realizada en la información inicial del proyecto, siendo este a lo largo del proyecto un proceso iterativo mientras se va ejecutando, ya que se identifican y actualiza de manera periódica a los interesados de este para poder adecuar el enfoque de involucramiento de cada uno respecto a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

19.1 Clasificación de los Interesados

En esta sección se procede a clasificar los mismos en diferentes matrices según el interés, poder e influencia de estos dentro del proyecto y en la empresa. Esto para poder determinar cuáles serían promotores del proyecto y cuáles podrían presentar riesgos al mismo para poder tomar en cuenta un plan de acción en el plan de gestión de los interesados.

Dentro de los documentos tomados en cuenta a este punto se consideraron el plan para la dirección del proyecto, el listado de los interesados. De esto podrán encontrar en la siguiente tabulación las diferentes matrices de clasificación, análisis y estrategias.

En la próxima tabla se agrupan a los interesados cada uno con sus criterios en específico. La primera sección contiene toda la información de contacto pertinente, luego le sigue la información de evaluación donde se conoce la influencia, interés y poder, y por último la clasificación de estos en externos/internos y su posición respecto al proyecto.

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS					
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_ClasificacionInteresados_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>		<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>				

INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Influencia</i>	<i>Interés</i>	<i>Poder</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Daniel Jovero</i>	<i>Gerente Sr Soporte de Manufactura</i>	<i>Patrocinador</i>	<i>1-8X9-100-0012</i>	<i>daniel.jovero@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Diego Caballero</i>	<i>Ingeniero Mejora De Procesos</i>	<i>Director de Proyecto</i>	<i>1-8X9-100-0003</i>	<i>diego.caballero@crstextil.com</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Influencia</i>	<i>Interés</i>	<i>Poder</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Marina Galá</i>	<i>Oficial Gestión de Proyectos</i>	<i>Administrador de Recursos</i>	<i>1-8X9-100-0001</i>	<i>marina.gala@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Francheska Cabrera</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.1</i>	<i>1-809-467-3546</i>	<i>francheska.cabrera@gmail.com</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Miguel Sánchez</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.2</i>	<i>1-849-763-5242</i>	<i>miguelsanchezvalverde@gmail.com</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Víctor Robles</i>	<i>Equipo Gestión de Proyecto</i>	<i>Miembro Equipo de Proyecto no.3</i>	<i>1-809-989-0309</i>	<i>victor.roblesv@gmail.com</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Externo</i>	<i>Partidario</i>
<i>Julio Cesar</i>	<i>Director Operaciones Región Sur</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>1-8X9-100-0008</i>	<i>julio.cesar@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Pepe Montilla</i>	<i>Director Operaciones Región Norte</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>1-8X9-100-0009</i>	<i>pepe.montilla@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Influencia</i>	<i>Interés</i>	<i>Poder</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Estebania Ocoa</i>	<i>Gerente Operaciones Región Sur</i>	<i>Administrador de Recursos</i>	<i>1-8X9-100-0017</i>	<i>estebania.ocoa@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Dante Díaz</i>	<i>Gerente Sr. Operaciones Región Norte</i>	<i>Administrador de Recursos</i>	<i>1-8X9-100-0060</i>	<i>dante.diaz@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Joaquín Cuello</i>	<i>Gerente Calidad</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0076</i>	<i>joaquin.cuello@crstextil.com</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Roberta Pérez</i>	<i>Lean Champion</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0024</i>	<i>roberta.perez@crstextil.com</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Interno</i>	<i>Partidario</i>
<i>Mateo Pérez</i>	<i>Gerente Desarrollo de Producto</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0025</i>	<i>mateo.perez@crstextil.com</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Ramón Gómez</i>	<i>Gerente de Planificación y Logística</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0035</i>	<i>ramon.gomez@crstextil.com</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Nelson Rivera</i>	<i>Gerentes de Producción</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0038</i>	<i>nelson.rivera@crstextil.com</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol en el Proyecto</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Influencia</i>	<i>Interés</i>	<i>Poder</i>	<i>Interno / Externo</i>	<i>Partidario / Neutral / Reticente</i>
<i>Edwin Reyes</i>	<i>Gerentes de Producción</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>1-8X9-100-0039</i>	<i>edwin.reyes@crstextil.com</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>
<i>Yadira Pimentel</i>	<i>Ingeniera de Proyectos</i>	<i>Ingeniera de Proyectos</i>	<i>1-8X9-100-0040</i>	<i>yadira.pimentel@crstextil.com</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Interno</i>	<i>Neutral</i>

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR336 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

MATRIZ INFLUENCIA VS AUTORIDAD				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MatrizInfluenciaAutoridad_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

		AUTORIDAD SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTO		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Julio Cesar</i> • <i>Pepe Montilla</i> • <i>Estebania Ocoa</i> • <i>Dante Díaz</i> • <i>Nelson Rivera</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daniel Jovero</i> • <i>Marina Galá</i>
	MEDIO		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joaquín Cuello</i> • <i>Mateo Pérez</i> • <i>Ramón Gómez</i> • <i>Edwin Reyes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diego Caballero</i>
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Roberta Pérez</i> 		

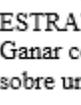
En la matriz anterior se categorizan los interesados según su nivel de autoridad formal sobre el proyecto e influencia, que sería la capacidad de dirigir/orientar acciones y decisiones del proyecto. *Fuente: formato basado en la plantilla FGPR330 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.*

MATRIZ INFLUENCIA VS IMPACTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MatrizInfluenciaImpacto_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTO			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daniel Jovero</i> • <i>Marina Galá</i> • <i>Julio Cesar</i> • <i>Pepe Montilla</i> • <i>Estebania Ocoa</i> • <i>Dante Díaz</i> • <i>Nelson Rivera</i>
	MEDIO		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diego Caballero</i> • <i>Joaquín Cuello</i> • <i>Mateo Pérez</i> • <i>Ramón Gómez</i> • <i>Edwin Reyes</i> 	
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Roberta Pérez</i> 		

En la matriz anterior se categorizan los interesados según su nivel de influencia e impacto sobre el proyecto, que serían el involucramiento activo y la capacidad para efectuar cambios al planteamiento o ejecución del proyecto. *Fuente: formato basado en la plantilla FGPR334 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.*

MATRIZ INTERÉS VS AUTORIDAD				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MatrizInteresImpacto_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

		AUTORIDAD SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	A FAVOR	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Roberta Pérez</i> ESTRATEGIA: Construir una coalición 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pepe Montilla</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daniel Jovero</i> • <i>Diego Caballero</i> • <i>Marina Galá</i> ESTRATEGIA: Mantener la situación ideal 
	NORMAL		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Julio Cesar</i> • <i>Estebania Ocoa</i> • <i>Dante Díaz</i> • <i>Joaquín Cuello</i> • <i>Mateo Pérez</i> • <i>Ramón Gómez</i> • <i>Edwin Reyes</i> ESTRATEGIA: Ganar construyendo sobre una coalición 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nelson Rivera</i>
	CONTRA	ESTRATEGIA: Dejarlo solo 		ESTRATEGIA: Sacarlo del juego, crear distracción o fragmentar opinión 

En la matriz anterior se categorizan los interesados según su nivel de interés, que sería su preocupación o conveniencia y su nivel de autoridad sobre este. *Fuente: formato basado en la plantilla FGPR334 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.*

20. Estrategias para el involucramiento de los interesados

Tomando en cuenta que la empresa CRS Manufacturera Textil es grande, procedimos solo a clasificar aquellos que tendrán de una forma u otra, injerencia sobre el proyecto o que serán usuarios claves de este.

La mayoría de las matrices indican que tenemos de nuestro lado muchos involucrados que presentan un interés normal o a favor del proyecto, pero de los mismos con alto impacto e interés sobre el mismo. Es favorable tener tantos interesados con dicho interés pues esto nos indica que al momento de acercarnos a ellos estarán dispuestos a ayudarnos o a proveernos los recursos necesarios para que se logren los objetivos, esto último tomando los niveles de influencia que tienen y del cual nos podemos apalancar para que se mantenga el interés en el proyecto a lo largo de su ejecución.

Ahora, bien es cierto que las personas de naturaleza generar conflictos y muchas personas con autoridad sobre el proyecto puede incidir de manera negativa en este, pues dependiendo del interés personal y las ambiciones de carrera de cada uno de los interesados, el proyecto puede sufrir por una lucha de poderes entre ellos y/o por pedir cambios constantes para moldearlo a la necesidad de cada uno sin pensar en la necesidad de la empresa como un solo ente.

Es por esto por lo que acorde a las clasificaciones anteriores y a la última matriz de clasificación podemos observar las siguientes conclusiones al punto actual de la planificación del proyecto:

- **Construir una coalición:** tomar aquellos interesados que están a favor y que tienen autoridad en el proyecto, proceder a gestionar de manera atenta ya que los mismos son los que encabezan los proyectos, influyen en las grandes decisiones de gestionar y aprobar el uso de recursos humanos, de los cambios en el proyecto y debido a su poder e influencia, tienen las habilidades para tomar decisiones importantes no solo

en este proyecto en particular. Lo ideal es que a estos involucrados se utilicen ciertas técnicas al momento de gestionarlos atentamente:

- En las entrevistas, que sean de los primeros y levantar un sistema de consulta que nos permita entender sus expectativas, análisis de carácter, cómo/cuándo apoyarnos de su poder e influencia, así como de qué acciones nos permitirá mantenerlos de nuestro lado y sin que puedan surgir conflictos entre ellos, más bien, que siempre podamos mantenerlos en la misma periferia de visión.
- Conocer las motivaciones de ellos, crear un compromiso en el cual se mantenga una comunicación clara y frecuente sobre lo que sucede en cada fase del proyecto informando a su vez el desempeño de este.
- **Ganar construyendo sobre una coalición:** en este bloque lo ideal es construir en las entrevistas iniciales una base sólida de comunicación entre el equipo de dirección de proyecto y los interesados, lo ideal es debido a su poder e influencia, levantar qué estrategias pudiéramos utilizar para terminar de moverlos a un estado ideal donde podamos mantener su interés sin que surjan conflictos entre estos y los que están a favor con un interés alto. Lo ideal sería mantenerlos en un interés normal, donde siempre estén normalmente interesados en el proyecto pero que no se les de espacio a influir de manera negativa su autoridad sobre el mismo o sobre los otros interesados. Para esto también debemos estudiar su carácter, que define como éxito, que aspectos a nivel de comunicación tienen en común con los demás interesados que podamos hablarles a todos al mismo tiempo e identificar quiénes tienen influencia sobre ellos para cualquier caso que se necesite gestionar incidentes con estos.
- **Mantener la situación ideal:** los interesados que actualmente están dentro de una gran autoridad e interés, es posible que no se vean afectados por el éxito o no del proyecto. Sin embargo, ya que son altos influyentes y tienen el poder de autorizar

los cambios o pedir de manera imperante cambios que nos afecten las líneas base de alcance, cronograma y costos, siempre se debe monitorear que estén satisfechos con los resultados.

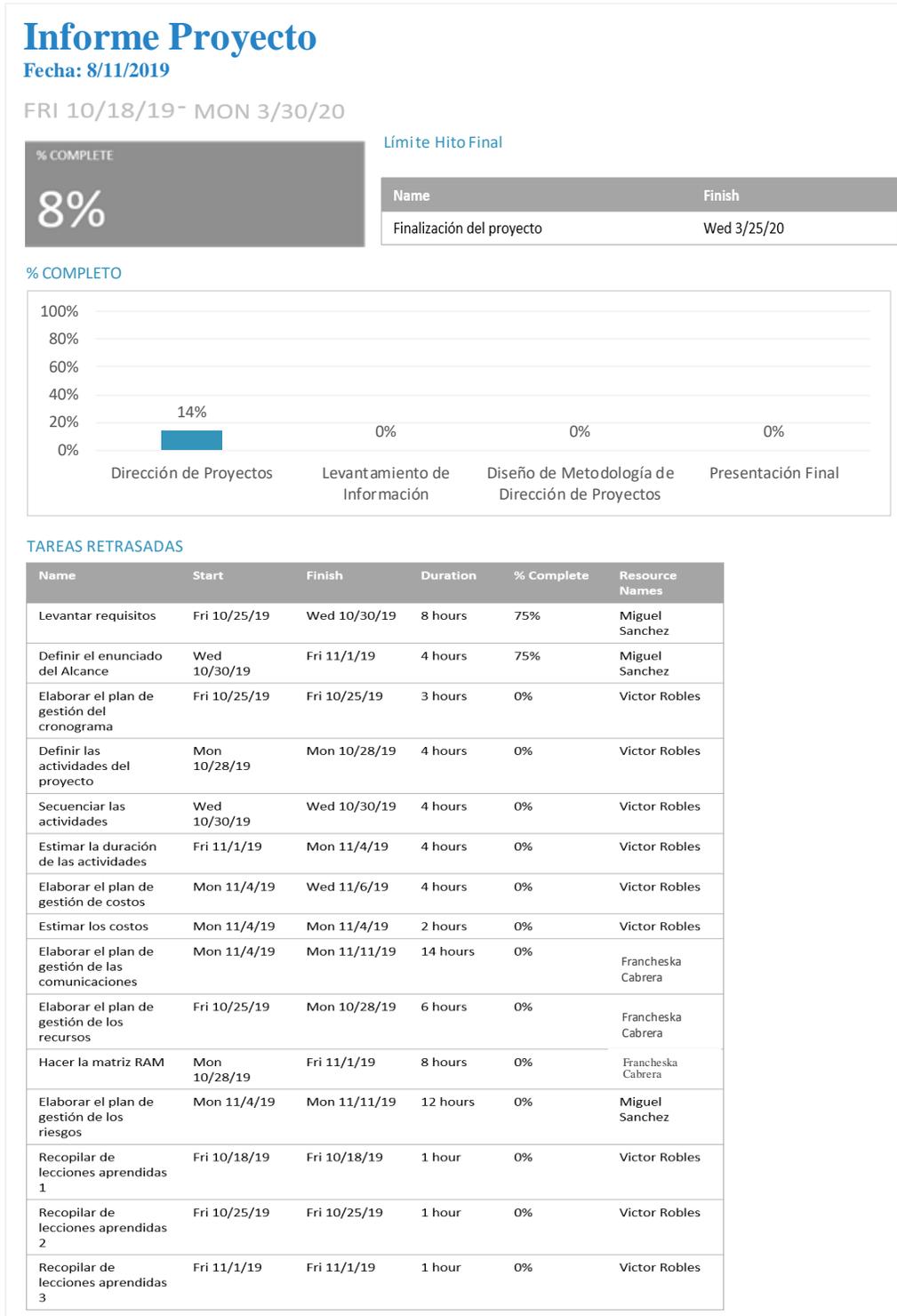
A estos se les debe mantener siempre informados y procurar mantener sus expectativas, que serían levantadas en las entrevistas iniciales. De estos interesados servirá mucho para la ejecución exitosa del proyecto, el aporte e ideas de acercamiento de cara al proyecto, y como podemos dentro de nuestra ejecución lograr que ellos visualicen que son tomados en cuenta y nos guiamos de sus años de experiencia y visión del éxito del proyecto.

V. Entregables de Proyecto

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

21. Información de Ejecución, Monitoreo y Control

21.1 Informes de Desempeño



Informe Proyecto

Fecha: 18/11/2019

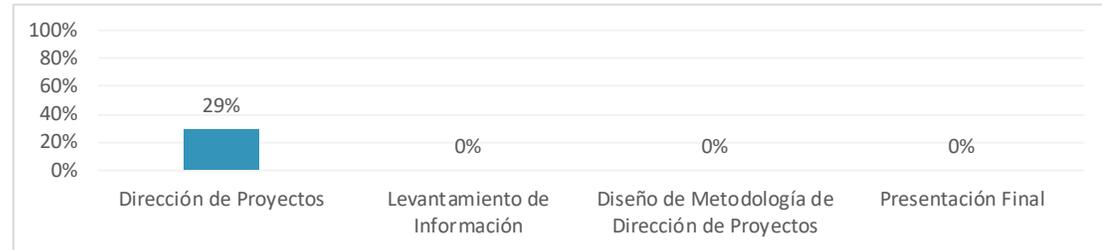
FRI 10/18/19 - MON 3/30/20



Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
Definir las actividades del proyecto	Mon 10/28/19	Mon 10/28/19	4 hours	0%	Victor Robles
Secuenciar las actividades	Wed 10/30/19	Wed 10/30/19	4 hours	0%	Victor Robles
Estimar la duración de las actividades	Fri 11/1/19	Mon 11/4/19	4 hours	0%	Victor Robles
Estimar los costos	Mon 11/4/19	Mon 11/4/19	2 hours	0%	Victor Robles
Elaborar el plan de gestión de las comunicaciones	Mon 11/4/19	Mon 11/11/19	14 hours	0%	Francheska Cabrera
Hacer la matriz de las comunicaciones	Wed 11/13/19	Mon 11/18/19	8 hours	0%	Francheska Cabrera
Elaborar el plan de gestión de los recursos	Fri 10/25/19	Mon 10/28/19	6 hours	0%	Francheska Cabrera
Hacer la matriz RAM	Mon 10/28/19	Fri 11/1/19	8 hours	0%	Francheska Cabrera
Elaborar el plan de gestión de los riesgos	Mon 11/4/19	Mon 11/11/19	12 hours	0%	Miguel Sanchez
Registrar los riesgos	Mon 11/11/19	Wed 11/13/19	4 hours	0%	Miguel Sanchez
Clasificar los riesgos	Wed 11/13/19	Fri 11/15/19	4 hours	0%	Victor Robles

Informe Proyecto

Fecha: 5/12/2019

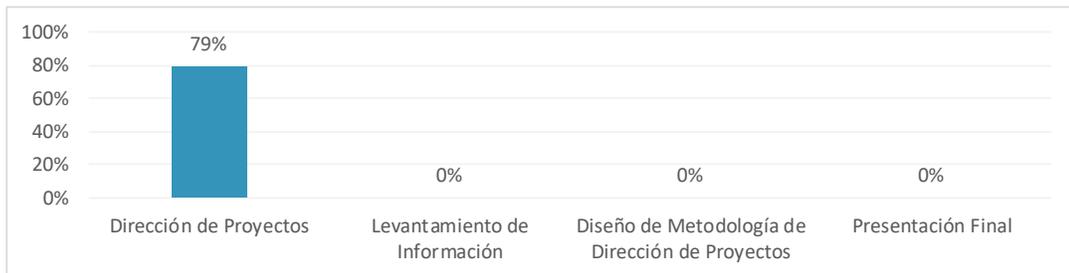
FRI 10/18/19 - MON 3/30/20



Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
------	-------	--------	----------	------------	----------------

Informe Proyecto

Fecha: 10/01/2020

FRI 10/18/19- MON 3/30/20

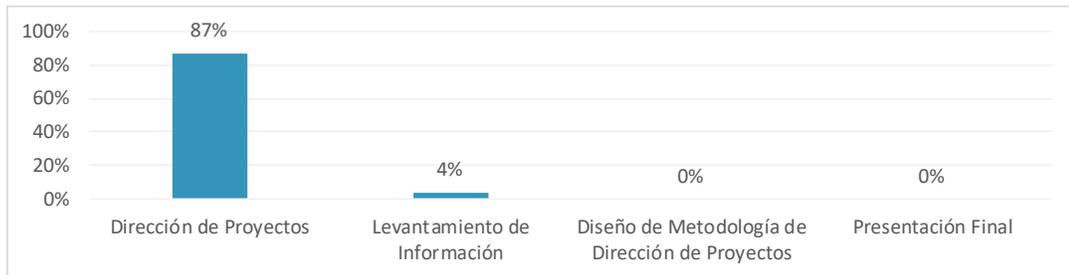
% COMPLETE

50%

Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
------	-------	--------	----------	------------	----------------

Informe Proyecto

Fecha: 17/01/2020

FRI 10/18/19- MON 3/30/20

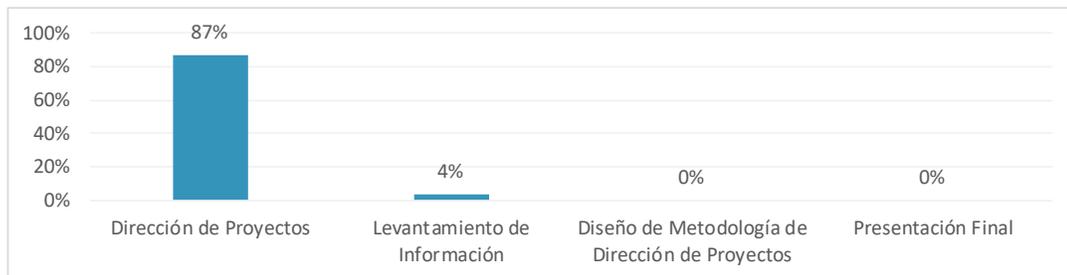
% COMPLETE

50%

Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
Programar entrevistas	Fri 1/10/20	Mon 1/13/20	6 hours	50%	Miguel Sanchez
Levantar información	Mon 1/13/20	Mon 1/20/20	12 hours	0%	Miguel Sanchez

Informe Proyecto

Fecha: 24/02/2020

FRI 10/18/19 - MON 3/30/20

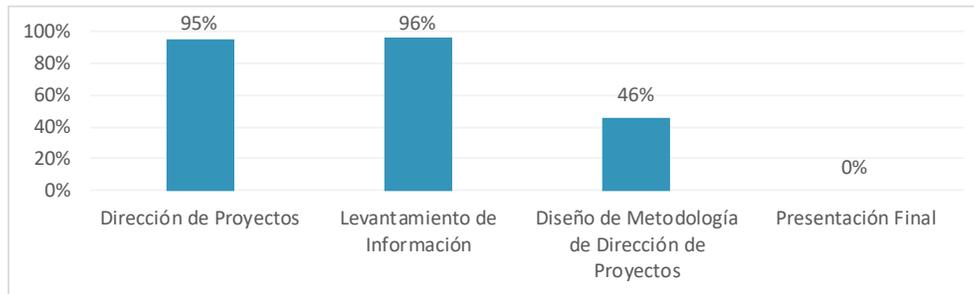
% COMPLETE

83%

Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
Realizar informe	Mon 2/3/20	Wed 2/5/20	4 hours	75%	* Miguel Sanchez

* Tarea reasignada entre Francheska Cabrera y Víctor Robles

Informe Proyecto

Fecha: 13/03/2020

FRI 10/18/19 - MON 3/30/20

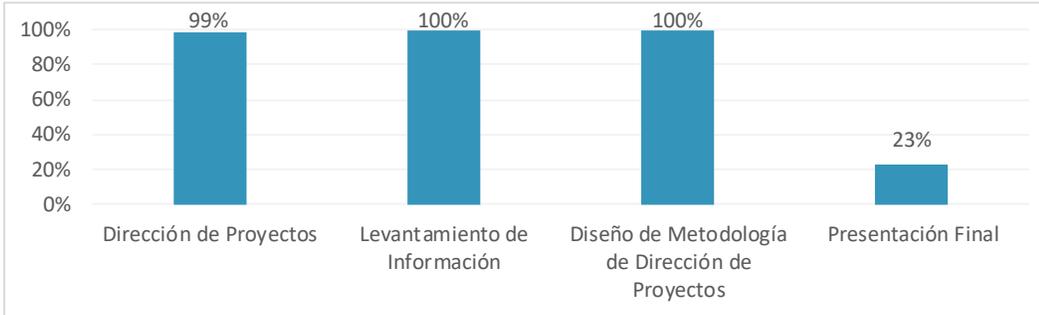
% COMPLETE

97%

Límite Hito Final

Name	Finish
Finalización del proyecto	Wed 3/25/20

% COMPLETO



TAREAS RETRASADAS

Name	Start	Finish	Duration	% Complete	Resource Names
------	-------	--------	----------	------------	----------------

21.2 Minutas de Reuniones

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			8/11/2019
FECHA Y HORA	8, noviembre 2019	CONVOCADA POR	Equipo de proyecto	
LUGAR	Oficinas PUCMM	FACILITADOR	Stalin Rivas	
OBJETIVO	Seguimiento a los avances del proyecto			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
Stalin Rivas	Asesor	Outsourcing
Francheska Cabrera	Equipo de Proyecto	CRS Manufacturera Textil
Víctor Robles	Equipo de Proyecto	
Miguel Sánchez	Equipo de Proyecto	
DOCUMENTACIÓN		
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
Fundamentación del Proyecto	Equipo de Proyecto	
EDT	Miguel Sánchez	
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
Documento de Fundamentación	Miguel Sánchez	

AGENDA				
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	TIEMPO PROGRAMADO	
Entrega y revisión de avances del proyecto		Miguel Sánchez	45 mins	
CONCLUSIONES				
1	El director de proyecto (Miguel Sánchez) elaborará un plan de trabajo para la entrega de los entregables del proyecto restantes.			
2	En este plan se identificarán los responsables de cada actividad			
3	El plan debe ser enviado al asesor a más tardar el 10 de noviembre del 2019			
ACCIONES		RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Plan de acción para conclusión de planes		Miguel Sánchez	10/11/19	
Corregir la EDT		Miguel Sánchez	10/11/19	
NOTAS ESPECIALES				
1	Por razones de disponibilidad de tiempo de los miembros del equipo, el proyecto se encuentra retrasado, los miembros del equipo se comprometen a disponer del tiempo necesario para la entrega a tiempo de los planes.			
2	Revisar y hacer correcciones a la EDT, documentadas en el audio de la reunión			

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			18/11/2019
FECHA Y HORA	18, noviembre 2019	CONVOCADA POR	Equipo de proyecto	
LUGAR	Oficinas PUCMM	FACILITADOR	Stalin Rivas	
OBJETIVO	Seguimiento a los avances del proyecto			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
Stalin Rivas	Asesor	Outsourcing
Francheska Cabrera	Equipo de Proyecto	CRS Manufacturera Textil
Víctor Robles	Equipo de Proyecto	
Miguel Sánchez	Equipo de Proyecto	

DOCUMENTACIÓN	
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Guía del PMBOK® 6ta edición	Equipo de Proyecto
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Documento de Fundamentación corregido	Francheska Cabrera
Acta de Constitución	Miguel Sánchez

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

DOCUMENTACIÓN			
Plan de Gestión de Alcance		Francheska Cabrera	
Plan de Gestión de Cronograma		Víctor Robles	
Plan de Gestión de Costos		Víctor Robles	
AGENDA			
<i>ACTIVIDAD</i>		<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>
Entrega y revisión de avances del proyecto		Miguel Sánchez	45 mins
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Correcciones al Enunciado del Alcance	Miguel Sánchez	5/12/2019	
Correcciones al Plan de Gestión de Alcance	Francheska Cabrera	5/12/2019	
Plan de Gestión de Cronograma	Víctor Robles	5/12/2019	
NOTAS ESPECIALES			
1	Se documentaron correcciones a realizar a los entregables revisados en un audio que servirá de apoyo posterior a esta reunión.		
2	Todas las correcciones deben estar listas para el 5/12/2019		

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			10/1/2020
FECHA Y HORA	10, enero 2020	CONVOCADA POR	Equipo de proyecto	
LUGAR	Oficinas PUCMM	FACILITADOR	Stalin Rivas	
OBJETIVO	Seguimiento a los avances del proyecto			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
Stalin Rivas	Asesor	Outsourcing
Francheska Cabrera	Equipo de Proyecto	CRS Manufacturera Textil
Víctor Robles	Equipo de Proyecto	

DOCUMENTACIÓN		
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
Salida de Miguel Sánchez del proyecto	Equipo de Proyecto	
AGENDA		
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>
Reunión Kick-off	Equipo de Proyecto	45 mins

PRESENTACIÓN



Cabe destacar que, por un acuerdo firmado de confidencialidad con dicha empresa, que nos impide mencionar el nombre de esta, de sus empleados, especificaciones que puedan presumir una identificación de la empresa por consumidores de este trabajo para referencias, así como de divulgar datos confidenciales financieros, operacionales y de nombres de proyectos ejecutados o por ejecutar.

Es por esta razón que, en lo adelante, los nombres tanto de la empresa como de sus empleados serán completamente ficticios para lograr calidad en los entregables, en las partes que sea necesario omitir esta parte ficticia se enmarcará a empresas del sector de manufactura de textiles dentro de territorio nacional dominicano. Con respecto al nombre ficticio de la empresa hemos decidido referenciar a ella como CRS durante todo este documento.

PRESENTACIÓN

Antecedentes



1969

- Zona Franca Industrial, La Romana, de capital y administración extranjera.

1972

- Zona Franca Industrial, San Pedro de Macorís, auspiciada y administrada por el sector público local a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI).

1973

- Zona Franca Industrial, Santiago de los Caballeros, instituida por Decreto Nacional, cuya administración y operación fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región norte.

- Se agregan varios artículos a la primera ley sobre el sector.

Ley no. 432

1955

1956

1969

1990

Ley no. 4315

- Promulga la primera ley referente a Zonas Francas en República Dominicana
- Establece una Comisión de Zonas Francas
- Define el comercio de importaciones y exportaciones de ciertos artículos, desde y hacia el exterior.

Ley no. 299

- Se establecen definitivamente las zonas francas.
- Se dan la clasificación "A", permitiendo la instalación de las empresas bajo ciertos requisitos y preferencias de tipo fiscal y arancelario.
- Se establece 100% de exención de impuestos de importación a ciertos temas.

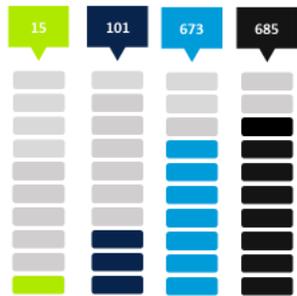
- Objetivo de unificar en un solo marco legal todo lo referente al manejo, organización, incentivos, derechos y obligaciones de zonas francas industriales y de servicios

Ley no. 8-90

Fuente: Consejo Nacional Zona Franca Extranjera (CNZFE)

3

Antecedentes



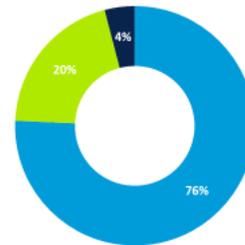
- 1973** 15 empresas
3 parques industriales
- 1983** 101 empresas
3 parques industriales
- 2018** 673 empresas
74 parques industriales
- 2020** 685 empresas
78 parques industriales

CANTIDAD DE EMPRESAS DE ZONA FRANCA EN REP. DOMINICANA

Fuente: Consejo Nacional Zona Franca Extranjera (CNZFE)

Fuente: Consejo Nacional Zona Franca Extranjera (CNZFE)

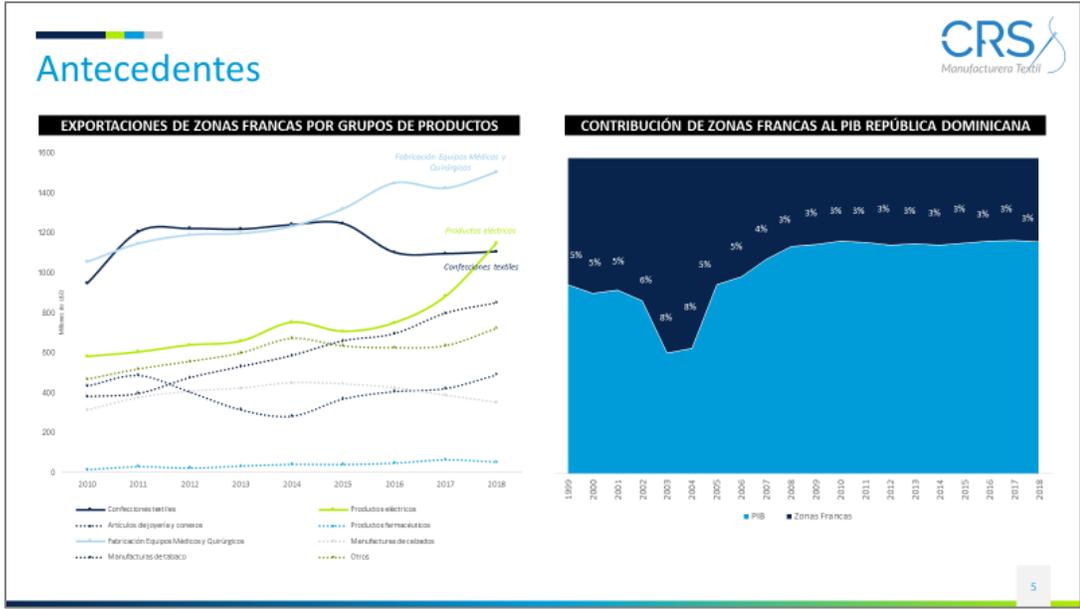
DISTRIBUCIÓN PARQUES POR ADMINISTRACIÓN



- Parques de Administración Privada
- Parques de Administración Pública
- Parques de Administración Mixta

4

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la
Empresa Manufacturera Textil CRS En República Dominicana

Diseñar y proponer a una empresa manufacturera de textiles una metodología de gestión de proyectos que se basará en los lineamientos del PMBOK® para el manejo de estos dentro de la organización

7



01

OBJETIVOS

Propuesta Diseño Metodología Gestión de Proyectos

Diseñar una metodología de gestión de proyectos, bajo los lineamientos del PMBOK®, de acuerdo a la madurez de la empresa en esta área

Proponer a CRS la metodología diseñada a medida para la gestión de proyectos en sus instalaciones a nivel nacional

Diseño de matriz de categorización, de proyectos para aplicar fases de acuerdo a la metodología propuesta de gestión de proyectos

02

PRODUCTO

Manual Metodología Gestión de Proyectos

Guía descriptiva de metodología a aplicar para ejecutar los proyectos, incluyendo procesos, diagramas de flujo, plantillas y documentos estándar

Guía de políticas y procedimientos diseñados para la gestión de proyectos

Definición de indicadores para determinar la categorización de los proyectos dentro de una matriz

03

JUSTIFICACIÓN

Metodología de mejores prácticas aplicable a la empresa

Modificar la forma tradicional de gestionar proyectos, creando una metodología que defina las mejores prácticas aplicable a la empresa y a cada tipo de proyecto de esta

Apalancamiento en prácticas conocidas y que funcionan de manera global, como los lineamientos de la Guía del PMBOK®

- Gestión de conocimiento y documentos de proyecto
- Repetitividad, consistencia y sustentabilidad
- Comparabilidad entre métricas de éxitos
- Mejora continua e impacto

8

PRESENTACIÓN

Criterios de Éxito



01

Alcance

Diseñar, documentar y presentar al equipo directivo, una metodología para la dirección de proyectos de la empresa manufacturera textil CRS en República Dominicana utilizando las mejores prácticas del PMBOK® antes de finalizar el primer trimestre del 2020.

- Entrega de documento con diseño desarrollado.
- Presentación del diseño de la metodología para la dirección de proyectos a grupo directivo de empresa CRS y aprobación de este.

02

Cronograma

Entregar el 20 de marzo del año 2020, el documento conteniendo el diseño de la metodología para la dirección de proyectos de la empresa manufacturera textil CRS en República Dominicana.

- Entrega del documento de acuerdo con la fecha planteada y al cumplimiento del alcance.

03

Costos

Mantener los costos de la gestión del proyecto de diseño de una metodología para la dirección de proyectos de la empresa manufacturera textil CRS en República Dominicana por debajo de los USD\$52,500 para marzo del año 2020.

- CPI no sea menor de 0.9.

9

Supuestos

- Apoyo de todo el equipo directivo.
- Continuidad y soporte al proyecto, incluso si ocurren cambios en el equipo directivo.
- Toda la información necesaria estará disponible, al tiempo en que se necesite, y solo será omitida información que permita identificar la empresa y ponga en riesgo la confidencialidad de esta.
- Apoyo y mentalidad de cambio por parte de las personas que dirigen los proyectos en la organización, que permita hacer el diseño adaptable a las realidades de toda la empresa.



Exclusiones

- Toda implementación o diseño de implementación queda completamente excluido de este proyecto, el cual solo le limita al diseño de la metodología de gestión de proyectos.
- Temas de estandarización de procesos que tenga que ver con el proceso de manufactura de la empresa CRS y que no esté bajo el esquema del diseño de la metodología de gestión de proyectos.

10

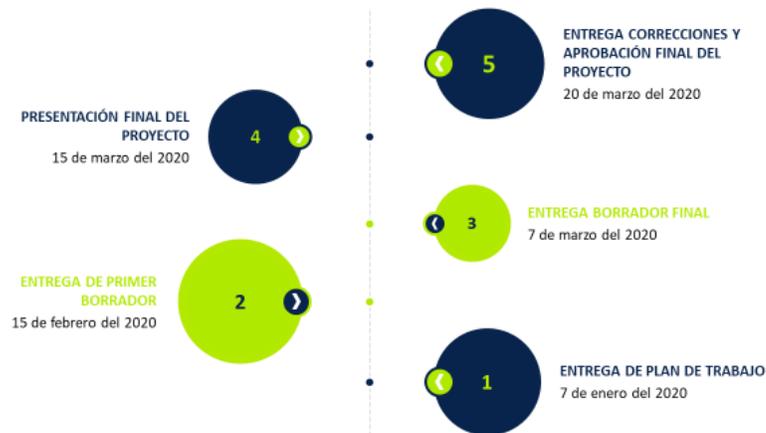
PRESENTACIÓN

Limitantes del Proyecto



11

Hitos del Proyecto



12

PRESENTACIÓN

Ficha del Proyecto



01. Descripción:

- ▶ Diseñar y proponer a una empresa manufacturera de textiles una metodología de gestión de proyectos que se basará en los lineamientos del PMBOK® para el manejo de estos dentro de la organización

02. Objetivo:

- ▶ Propuesta Diseño Metodología Gestión de Proyectos

03. Roles y responsabilidades:

- ▶ Responsable: *Equipo de Proyecto*
- ▶ Aprobador: *Patrocinador/Director Proyecto*
- ▶ Soporte: *Project Manager Officer*
- ▶ Consultado: *Áreas funcionales*
- ▶ Informado: *Directores funcionales/Patrocinador*

04. Presupuesto: how much?

- ▶ USD\$52,500

05. Producto final:

- ▶ Manual Metodología Gestión de Proyectos

06. Cronograma:

Milestone	Deadline
Entrega de plan de trabajo	7 de enero del 2020
Entrega de primer borrador	15 de febrero del 2020
Entrega borrador final	7 de marzo del 2020
Presentación final del proyecto	15 de marzo del 2020
Entrega correcciones y aprobación final del proyecto	20 de marzo del 2020

07. Líneas base:

Control de líneas base	KPI
Alcance	100% Manual Metodología Gestión de Proyectos
Cronograma	100% 20 marzo 2020
Costos	CPI >= 0.9

13

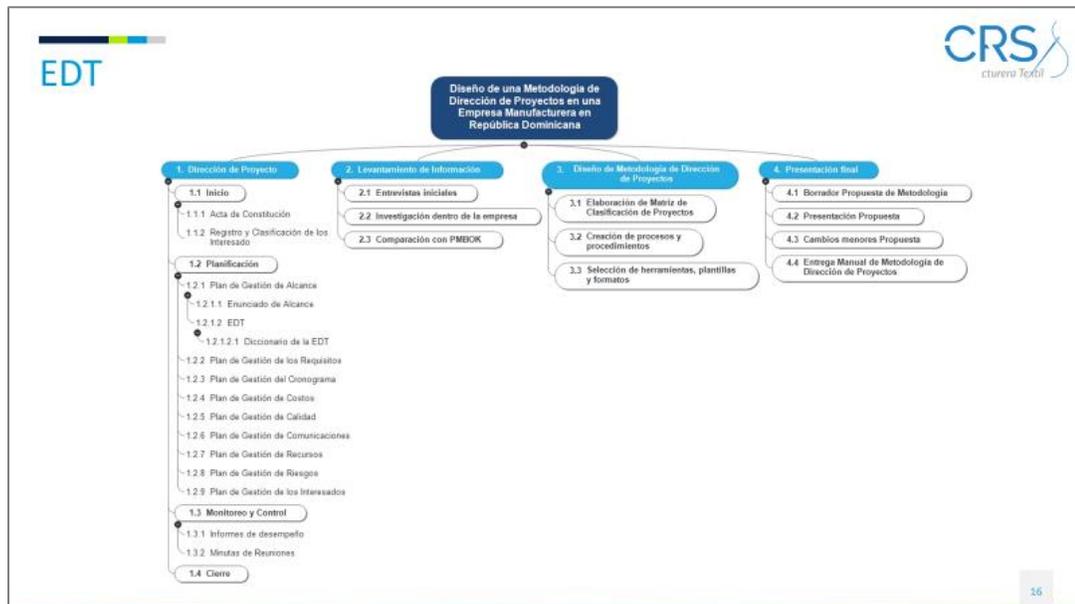
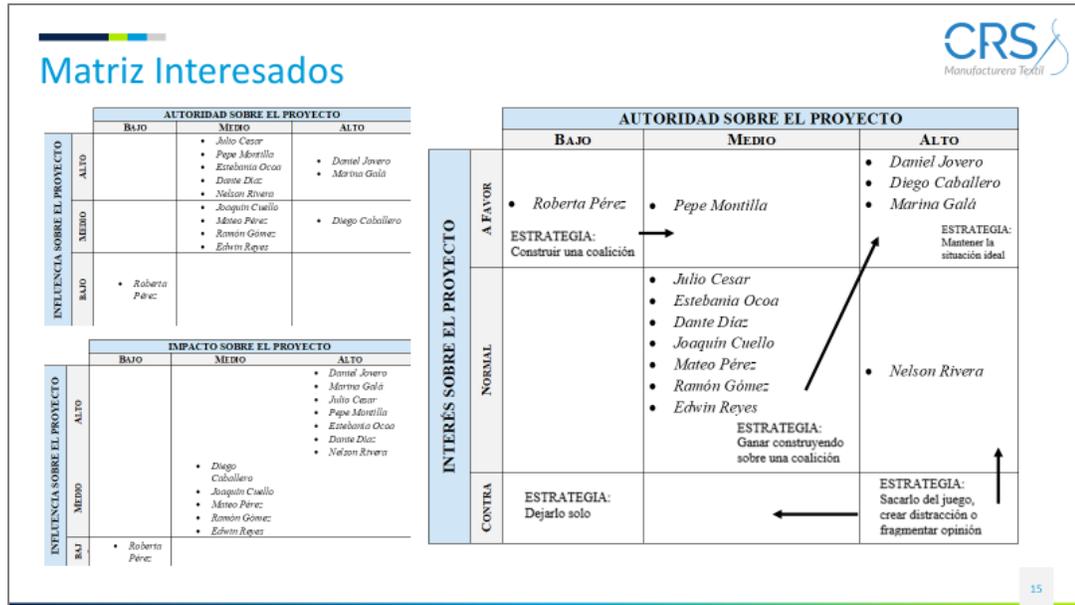
Interesados



INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
Nombre	Puesto	Rol en el Proyecto	Teléfono	Correo Electrónico	Influencia	Interés	Poder	Interno / Externo	Partidario / Reticente
Daniel Jovero	Gerente Sr de Soporte de Manufactura	Patrocinador	1-829-100-0012	daniel.jovero@crstextil.com	Alto	Alto	Alto	Interno	Partidario
Diego Caballero	Ingeniero de Mejora De Procesos	Director de Proyecto	1-829-100-0003	diego.caballero@crstextil.com	Medio	Alto	Alto	Interno	Partidario
Martina Galán	Oficial de Gestión de Proyectos	Administrador de Recursos	1-829-100-0001	martina.galan@crstextil.com	Alto	Alto	Alto	Interno	Partidario
Franchuko Cabrera	Equipo de Gestión de Proyecto	Miembro Equipo de Proyecto no.1	1-809-467-3546	franchuko.cabrera@gmail.com	Bajo	Alto	Bajo	Externo	Partidario
Miguel Sánchez	Equipo de Gestión de Proyecto	Miembro Equipo de Proyecto no.2	1-849-763-3242	miguel.sanchez@crstextil.com	Bajo	Alto	Bajo	Externo	Partidario
Victor Robles	Equipo de Gestión de Proyecto	Miembro Equipo de Proyecto no.3	1-809-839-0309	victor.robles@gmail.com	Bajo	Alto	Bajo	Externo	Partidario
Julio Cesar	Director de Operaciones Región Sur	Parte Interesada	1-829-100-0008	julio.cesar@crstextil.com	Alto	Medio	Alto	Interno	Neutral
Papa Monillo	Director de Operaciones Región Norte	Parte Interesada	1-829-100-0009	papa.monillo@crstextil.com	Alto	Medio	Alto	Interno	Partidario
Esteban Acevedo	Gerente de Operaciones Región Sur	Administrador de Recursos	1-829-100-0017	esteban.acevedo@crstextil.com	Alto	Medio	Alto	Interno	Neutral
Dante Diaz	Gerente Sr. de Operaciones Región Norte	Administrador de Recursos	1-829-100-0000	dante.diaz@crstextil.com	Alto	Medio	Alto	Interno	Neutral
Joaquín Cuatrecasas	Gerente de Calidad	Gerente Funcional	1-829-100-0076	joaquin.cuatrecasas@crstextil.com	Medio	Bajo	Medio	Interno	Neutral
Roberto Pares	Lead Champion	Gerente Funcional	1-829-100-0014	roberto.pares@crstextil.com	Bajo	Medio	Bajo	Interno	Partidario
Maria Pineda	Gerente Desarrollo de Producto	Gerente Funcional	1-829-100-0023	maria.pineda@crstextil.com	Medio	Medio	Medio	Interno	Neutral
Rosendo Gómez	Gerente de Planificación Logística	Gerente Funcional	1-829-100-0025	rosendo.gomez@crstextil.com	Medio	Bajo	Medio	Interno	Neutral
Nelson Rivera	Gerente de Producción	Gerente Funcional	1-829-100-0038	nelson.rivera@crstextil.com	Alto	Bajo	Alto	Interno	Neutral
Edwin Rojas	Gerente de Producción	Gerente Funcional	1-829-100-0039	edwin.rojas@crstextil.com	Medio	Bajo	Medio	Interno	Neutral

14

PRESENTACIÓN



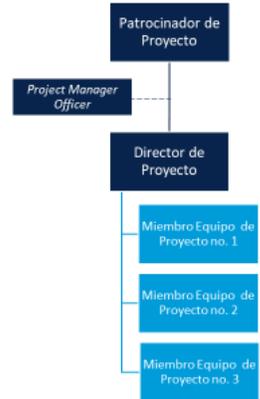
PRESENTACIÓN

Matriz RASCI y Organigrama Proyecto



Id	Nombre Paquete de Trabajo / Actividad	FA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
1	Dirección de Proyectos	A	I	R	R	I	I	I
1.1	Inicio	A	I	R	R	I	I	I
1.1.1	Acta de Constitución	A	I	R	R	I	I	I
1.1.2	Registro y Clasificación de los Intereses	A	C	R	R	I	I	I
1.2	Planificación	I	I	A	R	I	I	I
1.2.1	Gestión de Alcance	I	I	A	R	I	I	I
1.2.2	Gestión de Cronograma	I	I	A	R	I	I	I
1.2.3	Gestión de Costos	I	I	A	R	I	I	I
1.2.4	Gestión de Calidad	I	I	A	R	I	I	I
1.2.5	Gestión de Comunicaciones	I	I	A	R	I	I	I
1.2.6	Gestión de Recursos	I	I	A	R	I	I	I
1.2.7	Gestión de Riesgos	I	I	A	R	I	I	I
1.2.8	Gestión de los Interesados	I	I	A	R	I	I	I
1.2.9	Presentación Kick-Off	I	I	A	R	I	I	I
1.3	Monitoreo y Control	I	I	A	R	I	I	I
1.3.1	Informes de Desempeño	I	I	A	R	I	I	I
1.3.2	Minutas de Reuniones	I	I	A	R	I	I	I
1.4	Cierre	A	I	R	R	I	I	I
2	Levantamiento de Información	I	S	A	R	C	C	C
2.1	Entrevistas iniciales	I	S	A	R	C	C	C
2.2	Investigación dentro de la empresa	I	S	A	R	C	C	C
2.3	Comparación con PMBOK	C	S	A	R	C	C	C
3	Diseño de Metodología de Dirección de Proyectos	I	S	A	R	C	C	C
3.1	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos	C	S	A	R	C	C	C
3.2	Creación de Procesos y Procedimientos	C	S	A	R	C	C	C
3.3	Selección de herramientas, plantillas y formatos	I	C	A	R	C	C	C
4	Presentación Final	A	I	A	R	I	I	I
4.1	Borrador Propuesta de Metodología	C	I	A	R	I	I	I
4.2	Presentación Propuesta	A	I	A	R	I	I	I
4.3	Correcciones generales a propuesta	C	C	A	R	I	I	I
4.4	Entrega Manual de Metodología de Dirección de Proyectos	A	I	A	R	I	I	I

LEYENDA	FA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
	Patrocinador	Project Manager Officer	Director Proyecto	Equipo Proyecto	Directores Operaciones	Gerencia Operativa	Gerencia Financiera
	R	A	S	C	I		
	Responsable	Aprobador	Supervisor	Coordinador	Informante		



Matriz Riesgos



ID	TITULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PONTO CRITICO	IMPACTO	CLASIFICACION	PLAN DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
2.2	Investigación dentro de la empresa	Falta de claridad en la información del proyecto debido a la confidencialidad de la información	3	3	9	Establecer revisiones semanales con el asesor, revisando cada punto en cuenta y validando la claridad de la información	Tener los contactos bien claros y necesarios para exponerlos a la hora de la presentación a los clientes, que puedan entender rápidamente y ponerlos en contexto
2.1	Entrevistas iniciales	Recepción al cambio al querer desarrollar una nueva metodología	2	2	6	Mencionar las ventajas de tener un proceso establecido que al final los va a ayudar a pasar tiempo para su proyecto y su día a día	1. Dejar al piloto en un área, mostrar los resultados a los directos que se entienda la necesidad 2. Escoger al supervisor inmediato y explicarle las ventajas para que este motive a la persona que lo reporta que no está dispuesto al cambio
2.1	Entrevistas iniciales	Pérdida de interés en el proyecto por parte de la empresa	3	4	12	Mantener al patrocinador informado y mostrarle semanalmente para que de la misma forma sea mantenga el grupo directivo informado semanalmente para no perder interés	
2	Levantamiento de información	Retraso en la obtención de información por parte de la empresa	2	3	6	Podrá la información por lo menos dos semanas antes de ser necesitada. Le sugerido semanales tener contacto directo diario con la persona que trabaja en la empresa para obtener la información	Escalar el requerimiento al superior de la persona que debe proveer la información si esta no contesta a la semana y día de haberse solicitado
1	Dirección de Proyecto	No disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes del equipo	2	4	12	Coordinar las responsabilidades por lo menos con un mes de anticipación y que cada uno conozca las responsabilidades que pueden responderse	Estar preparado por si hay que trabajar horas extras o dividir el trabajo entre los demás miembros del equipo para equilibrar el trabajo si la carga es del miembro que trabaja en la empresa, se debe poner en contexto a los demás miembros con el patrocinador y con otro personal dentro de la empresa que pueda proveer información
0	Proyecto Completo	Sabido de alguna de las miembros del equipo de proyecto	2	4	12	Revisión inmediata entre asesor y miembros restantes para distribuir carga de trabajo y situación actual del proyecto para poder resolverlo. El director en este momento debe informarse a coordinadores de la situación	
2.1	Entrevistas iniciales	Sabido de la empresa del integrante del equipo que pertenece a la empresa	1	3	3	Evaluar si el patrocinador valida la intención del proyecto y crear el contacto entre los miembros externos con el patrocinador	
0	Proyecto Completo	Pagos laborales y personales de los integrantes del equipo	2	2	6	Comunicar por lo menos dos semanas antes del inicio al plan personal para con los responsables involucrados en ese tiempo	
0	Proyecto Completo	Cierre de la empresa en el país	1	4	4		
3	Diseño de Metodología de Dirección de Proyecto	Diseño no aceptado por el equipo directivo de la empresa	2	4	8	Revisiones cada dos veces con el patrocinador y los miembros principales, para detectar que la metodología voy por el camino deseado	Hacer una evaluación antes de la presentación final, demostrar las partes que pueden ser necesarias tener opciones para sustituirlos y plantearlos en la presentación
4	Presentación final						
2.1	Entrevistas iniciales	Conflicto en el equipo directivo relacionado con el proyecto	2	3	6	Mantener ante de constitución del proyecto, hacerle presentación de kick off e informarle del estado actual del proyecto. Esto va a realicarse necesariamente el inicio cambio de directivos	
3.1	Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyecto	Diversidad de proyectos no permite la creación de una matriz de clasificación adecuada y de fácil aplicación	2	3	9	Hacer la matriz para categorías que pueden ser eliminadas dentro de una categoría similar y crear una categoría para los otros	
4.3	Correcciones generales a propuesta	Correcciones hechas luego de la presentación final con retrasos y poco tiempo para hacerlos	2	3	6	Diagnosticar todos los riesgos disponibles a la corrección de ser necesario, comunicar más	Hacer una revisión semanal de manera individual de los correcciones para irlos a disminuir la cantidad de correcciones

CONCLUSIONES			
1	Para poder concluir el proyecto a tiempo debido a la salida del compañero Miguel Sánchez, aplicaremos la técnica de compresión dedicándole más horas con los mismos recursos al proyecto.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Verificar todos los planes entregados	Equipo de Proyecto	17/1/2020	
Hacer plan de entregables de producto	Víctor Robles	17/1/2020	
NOTAS ESPECIALES			
	Fecha clave 15 de marzo debe estar listo el documento.		

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			<i>17/1/2020</i>
FECHA Y HORA	17, enero 2020	CONVOCADA POR	Equipo de proyecto	
LUGAR	Oficinas PUCMM	FACILITADOR	Stalin Rivas	
OBJETIVO	Seguimiento a los avances del proyecto			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
Stalin Rivas	Asesor	Outsourcing
Francheska Cabrera	Equipo de Proyecto	CRS Manufacturera Textil
Víctor Robles	Equipo de Proyecto	

DOCUMENTACIÓN	
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Plan de Dirección de Proyecto	Víctor Robles
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Cronograma	Víctor Robles

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

AGENDA			
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>	
Entrega y revisión de avances del proyecto	Francheska Cabrera	45 mins	
CONCLUSIONES			
1	Se realizará la evaluación de madurez de Kerzner.		
2	El cronograma presentado está correcto, debemos ajustar el presupuesto en el documento del plan.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Listado de procesos por tipo de proyectos	Víctor Robles	24/1/2020	
Plantillas para utilizar por procesos	Francheska Cabrera	24/1/2020	
Realizar cuestionario evaluación de madurez	Víctor Robles	24/1/2020	
Enviar cuestionario de evaluación de madurez	Víctor Robles	22/1/2020	

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			<i>24/1/2020</i>
FECHA Y HORA	24, enero 2020	CONVOCADA POR	Equipo de proyecto	
LUGAR	Oficinas PUCMM	FACILITADOR	Stalin Rivas	
OBJETIVO	Seguimiento a los avances del proyecto			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
Stalin Rivas	Asesor	Outsourcing
Francheska Cabrera	Equipo de Proyecto	CRS Manufacturera Textil
Víctor Robles	Equipo de Proyecto	
DOCUMENTACIÓN		
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
Evaluación de Madurez de Kerzner	Víctor Robles	
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
Entregables de proyecto desarrollados a la fecha	Francheska Cabrera	

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

AGENDA			
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>	
Entrega y revisión de avances del proyecto	Francheska Cabrera	45 mins	
CONCLUSIONES			
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Realizar el documento de evaluación de madurez	Víctor Robles	7/2/2020	
Realizar la Matriz de clasificación de proyectos	Franchesca Cabrera	7/2/2020	
NOTAS ESPECIALES			
	Para el cuestionario sacar un set de preguntas dirigidas a personas que dirigen proyectos		
	Tomar en cuenta las recomendaciones realizadas por el aseso documentadas en el audio de la reunión		

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

PLANTILLA REUNIÓN DE COORDINACIÓN PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>			<i>21/2/2020</i>
FECHA Y HORA	<i>21, febrero 2020</i>	CONVOCADA POR	<i>Equipo de proyecto</i>	
LUGAR	<i>Oficinas PUCMM</i>	FACILITADOR	<i>Stalin Rivas</i>	
OBJETIVO	<i>Seguimiento a los avances del proyecto</i>			

ASISTENTES		
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>
<i>Stalin Rivas</i>	<i>Asesor</i>	<i>Outsourcing</i>
<i>Francheska Cabrera</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	<i>CRS Manufacturera Textil</i>
<i>Víctor Robles</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	
DOCUMENTACIÓN		
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
<i>Plan de Dirección de Proyecto</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	
<i>Evaluación de Madurez</i>	<i>Víctor Robles</i>	
<i>Matriz de clasificación de proyectos</i>	<i>Francheska Cabrera</i>	

AGENDA			
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO PROGRAMADO</i>	
Entrega y revisión de avances del proyecto	Víctor Robles	45 mins	
CONCLUSIONES			
	El equipo de proyecto debe emplearse a fondo para concluir el desarrollo de los procesos y el plan de capacitación a tiempo para la entrega final.		
	Se seleccionaron los procesos recomendados por el asesor para su desarrollo		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
Agregar el significado de los datos en el diagnóstico de la evaluación de madurez	Víctor Robles	28/2/2020	
Incluir plan de capacitación en el proyecto	Víctor Robles	28/2/2020	
Desarrollar los procesos	Francheska Cabrera	28/2/2020	
Integración del documento final	Francheska Cabrera	28/2/2020	
NOTAS ESPECIALES			
1	Debido a la baja calificación de la organización será necesaria la inclusión de un plan de capacitación en nuestro proyecto.		
2	Fecha clave para la entrega del borrador integrado 6 de marzo 2020.		

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

21.3 Lecciones aprendidas

Conforme a la ejecución de este proyecto fue posible validar que el conocimiento en materia de proyectos en República Dominicana es menor del esperado, lo cual nos muestra la importancia de este si las empresas quieren que los proyectos ejecutados se establezcan dentro de lo ápices de tiempo, costos y alcance, ayudando esto a mejorar la brecha de desvíos que pueden surgir en la ejecución de un proyecto. Con los resultados del diagnóstico del nivel de madurez, se constató que a pesar de tener una PMO, si la persona que esta o el personal en general no tiene una buena base de conocimiento, el manejo de proyectos no necesariamente cumple con las mejores prácticas metodológicas lo que le incurre a la empresa en métodos diversos y no un estándar. Por esto entendemos la importancia de manejar una metodología estándar a la hora de trabajar con proyectos, así como mantener una correcta documentación y proceder con el cierre de este

Uno de los grandes retos que tuvimos como equipo fue la estimación de tiempos ya que muchas veces fue incumplió, en muchos casos por inexperiencia en la tarea en cuestión o por factores externos que desviaban la atención o enfoque de las tareas, fue por esto por lo que el manejo responsable de las holguras existentes de las tareas a la hora de la ejecución son claves para garantizar el logro de objetivos en caso de que se materializara un riesgo como nos pasó. Una propuesta para esto es poder estimar las tareas y antes del cierre del cronograma, hacer un ejercicio de tiempos con menos recursos en caso de que ocurriese una salida, para ver si las tareas restantes pueden ser redistribuidas sin afectar el tiempo de entrega.

La probabilidad de que se cumplan los riesgos identificados es más alta de lo que uno considera, en la ejecución de este proyecto de investigación no fue la excepción. No todos los riesgos pueden ser mitigados o controlados, pero en este caso logramos completar la ejecución en tiempo por la planificación de la respuesta a dicho riesgo que habíamos realizado en el plan de gestión.

Es por esto que para un futuro, la correcta documentación de los riesgos y el plan de respuesta a este puede mitigar el impacto en alcance, cronograma y en consecuencia al presupuesto. El Plan de Respuesta a los Riesgos es una de las herramientas más útiles a la hora de ejecutar un proyecto, puesto que, al momento de presentarse en la realidad, ya se ha pensado en un plan de contingencia o mitigación y es más fácil de continuar las tareas con un claro entendimiento del objetivo a perseguir.

- **Riesgos Materializados**

- *Retrasos en la obtención de información por parte de la empresa*
- *No disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes del grupo*
- *Salida de alguno de los miembros del equipo de proyecto*

El uso de una metodología de proyectos y la consecución lógica de sus pasos nos ayudó a que las actividades se realizaran a pesar de los riesgos materializados, con una mínima desviación en tiempo de actividades, pero no de la fecha de finalización y un uso adecuado de recursos previstos.

22. Documentación del Producto del Proyecto

22.1 Descripción del producto, servicios o resultado del proyecto

Con los resultados de la investigación y levantamiento realizado, y en línea con los conocimientos adquiridos, se entrega la propuesta del Diseño de la Metodología en Dirección para la empresa CRS Manufacturera Textil. Esta propuesta se realiza en base al análisis del nivel de madurez de la empresa en gestión de proyectos y con el objetivo principal de otorgar un marco estándar referente a metodología de dirección de proyecto basado en un modelo predictivo de acuerdo con los lineamientos del PMBOK®.

El producto final es un informe conteniendo:

- Resultados del Nivel de Madurez
- Herramienta Guía para el Dimensionamiento de Proyectos

- Guía de Metodología para la Gestión de Proyectos en la empresa CRS
Manufacturera Textil

22.2 Diagnóstico de Situación Actual

La Evaluación de Madurez es el proceso de evaluación que se llevó a cabo para levantar la información y analizar la situación actual de la empresa en lo que a Dirección de Proyectos se refiere.

22.3 Proceso de Evaluación

Para el levantamiento de la información se realizó un cuestionario basado en el cuestionario de (Kerzner, 2001) para evaluación de madurez, el equipo de proyecto seleccionó las 35 preguntas que consideró más relevantes del nivel 1 de dicho cuestionario. Luego de establecer el cuestionario a utilizar, el mismo fue remitido vía web utilizando *Microsoft Forms* a los colaboradores que dirigen proyectos en la organización. Los datos obtenidos de estos cuestionarios fueron organizados en base a las respuestas suministradas por los colaboradores con el fin de poder interpretar los valores y obtener un diagnóstico de la organización. Finalmente, basados en este diagnóstico se realizaron un conjunto de recomendaciones que apoyarán la implementación de mejores prácticas en la Dirección de Proyectos.

22.3.1 Levantamiento de Datos

Como detallamos en el tópico anterior el primer paso fue diseñar o seleccionar las preguntas para la encuesta.

El listado de las 35 preguntas seleccionadas es el siguiente:

22.3.2 Evaluación de Madurez Nivel 1

A continuación, se presentan 35 preguntas que cubren 8 áreas de conocimiento en administración de proyectos: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos y aprovisionamiento.

Aunque algunas respuestas pueden parecer similares, usted debe contestar con la que considere la —mejor respuestal de acuerdo con su conocimiento y experiencia. Si no sabe alguna respuesta, por favor marque la opción “E. No conozco la respuesta”.

Marque con una X las respuestas.

1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:

- *Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida*
- *Aprobación de la línea base*
- *Aprobación de la carta constitutiva del proyecto*
- *Control de cambios*

2. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:

- *Administrador del Producto (Patrocinador)*
- *Coordinador del Proyecto*
- *Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)*
- *Equipo del proyecto*
- *No conozco la respuesta*

3. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:

- *EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)*
- *Gráfico de Hitos*
- *Carta constitutiva del proyecto*
- *Estudio de Factibilidad*
- *No conozco la respuesta*

4. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:

- *Costos de prevención*
- *Costos de fallos internos*
- *Costos de fallos externos*
- *B y C solamente*
- *No conozco la respuesta*

5. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?

- *Después de que el presupuesto está aprobado*
- *Utilizando un método de estimación de juicio experto*
- *Utilizando un modelo de contabilidad de costos*
- *Antes de solicitar el presupuesto*
- *No conozco la respuesta*

6. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?

- *Análisis de Pareto*
- *Análisis Causa y Efecto*
- *Análisis de Tendencias*
- *Gráficos de control de procesos*
- *No conozco la respuesta*

7. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para _____ y _____.

- *Control de cambios; cierre*
- *Establecimiento de objetivos; reunir información*
- *Estandarización; control*
- *Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto*
- *No conozco la respuesta*

8. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:

- *La variación de tiempo*
- *La variación de costo*
- *El estimado de la terminación*
- *El costo actual del trabajo realizado*
- *No conozco la respuesta*

9. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:

- *Controles del proyecto*
- *Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)*
- *Sistemas de distribución del proyecto*
- *Sistemas de distribución de información*
- *No conozco la respuesta*

10. Calidad debe ser definida como:

- *Conformidad con los requerimientos*
- *Conveniencia de uso*
- *Mejoramiento continuo de productos y servicios*
- *Todas las anteriores*
- *No conozco la respuesta*

11. ¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted más a gusto para comprar bienes o servicios en lugar de producirlos dentro de la organización?

- *Su compañía tiene capacidad en exceso puede producir los bienes o servicios*
- *Su compañía no tiene exceso de capacidad y no puede producir los bienes o servicios*
- *Hay muchos vendedores confiables para los bienes o servicios que usted trata de adquirir, pero los vendedores no pueden alcanzar su nivel de calidad*
- *Su compañía no tiene capacidad en exceso y puede producir los bienes o servicios*
- *No conozco la respuesta*

12. ¿Utilizar a un proveedor o contratista para realizar una tarea de alto riesgo, es una estrategia de respuesta al riesgo conocida como?

- *Aceptación*
- *Eliminación*
- *Transferencia*
- *Mediación*
- *Mitigación*

13. La terminología básica para redes de actividades o PERT (.networks.) incluye:

- *Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza, y holgura*
- *Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza*
- *Holgura, actividades, eventos, y estimaciones de tiempo*
- *Estimaciones de tiempo, holgura, involucramiento del patrocinador y actividades*
- *No conozco la respuesta*

14. ¿En cuál etapa del ciclo de contratación se toma la decisión de hacer o comprar?

- *Especificación de Requerimientos*
- *Requisición*
- *Solicitud a proveedores*
- *Concesión*
- *No conozco la respuesta*

15. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- *Escuchar, hablar, y lenguaje de señas*
- *Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación*
- *Claridad en la conversación y buenos hábitos de escucha*
- *Lectura, escritura, y escucha*
- *No conozco la respuesta*

16. ¿Cuál de los términos siguientes no es parte del concepto de calidad hoy en día?

- *Los defectos deberían ser resaltados y sacados a relucir*
- *Podemos inspeccionar la calidad*
- *El mejoramiento de la calidad ahorra dinero e incrementa los negocios*
- *Las personas desean producir productos de calidad*
- *No conozco la respuesta*

17. El proceso de examinar una situación, identificar y clasificar áreas con riesgos potenciales es conocido como:

- *Identificación del riesgo*
- *Respuesta al riesgo*
- *Lecciones aprendidas o control*
- *Cuantificación del riesgo*
- *No conozco la respuesta*

18. Una buena definición de proyecto podría ser:

- *Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para cumplir uno o varios objetivos*
- *Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñado para cumplir una meta sin un punto de terminación bien establecido*
- *Soporte de actividades críticas que deben ser cumplidas en menos de un año y consume recursos humanos y no humanos*
- *Cualquier empresa con una línea de tiempo definida y objetivos bien definidos que consumen recursos humanos y no humanos con ciertas restricciones*
- *No conozco la respuesta*

19. La toma de decisiones en la administración de riesgos cae en tres categorías amplias:

- *Certidumbre, riesgo e incertidumbre*
- *Evento de riesgo, riesgo e incertidumbre*
- *Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre*
- *Peligro, evento de riesgo e incertidumbre*
- *No conozco la respuesta*

20. Si hay una muestra de _____ puntos consecutivos (como mínimo) en ambos lados de la media en un gráfico de control de calidad, el proceso se dice que está fuera de control.

- 3
- 7
- 9
- 5
- *No conozco la respuesta*

21. Actividades con tiempo de duración cero son conocidas como:

- *Actividades de ruta crítica*
- *Actividades no de ruta crítica*
- *Actividades con holgura*
- *Actividades ficticias*
- *No conozco la respuesta*

22. La ruta crítica en un cronograma es la ruta que:

- *Tiene el mayor grado de riesgo*
- *Atrasará el proyecto si las actividades dentro la ruta toman más tiempo del previsto*
- *Debe ser completada antes que todas las otras rutas*
- *Tiene el mayor grado de riesgo y debe ser completada antes que todas las otras rutas*
- *No conozco la respuesta*

23. La principal diferencia entre la administración de un proyecto y la administración de las operaciones diarias es que el coordinador del proyecto puede no tener control sobre ¿cuál función administrativa básica?

- *Toma de decisiones*
- *Nombramiento de personal (—Staffing—)*
- *Recompensar*
- *Monitoreo / seguimiento*
- *No conozco la respuesta*

24. ¿Durante cuál fase de un proyecto hay más incertidumbre?

- *Planificación (Diseño)*
- *Ejecución (Desarrollo)*
- *Inicio (Conceptualización)*
- *Cierre (Conclusión)*
- *No conozco la respuesta*

25. Los coordinadores de proyectos necesitan de excepcionales destrezas en comunicación y negociación principalmente porque:

- *Deben liderar un equipo sobre los cuales ellos no tienen control directo*
- *Las actividades de contratación demandan tener estas destrezas*
- *Se espera que ellos sean técnicos expertos*
- *Deben proporcionar resúmenes a ejecutivos, dueño del producto del proyecto y patrocinadores*
- *No conozco la respuesta*

26. ¿En cuál tipo de arreglo contractual la empresa o persona contratada (proveedor o contratista) tiene menos posibilidades de controlar los costos?

- *Costos más un porcentaje de los costos*
- *Precios firme y definitivo*
- *Tiempo y materiales*
- *Orden de compra*
- *No conozco la respuesta*

27. El documento que describe el detalle de una tarea en términos de características físicas del producto que genera y coloca el riesgo de equivocación en el administrador del producto del proyecto es:

- *Una especificación de diseño*
- *Una especificación funcional o de requerimientos*
- *Una especificación de rendimiento*
- *Una especificación del proyecto*
- *No conozco la respuesta*

28. La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de tiempo más corta de un proyecto que sea consistente con las limitaciones de recursos es conocida como:

- *Asignación de recursos*
- *Particionamiento de recursos*
- *Nivelación de recursos (—Resource Leveling)*
- *Cuantificación de recursos*
- *No conozco la respuesta*

29. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de un hecho negativo para el proyecto y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocido como:

- *Identificación del riesgo*
- *Respuesta al riesgo*
- *Lecciones aprendidas o control*
- *Cuantificación del riesgo*
- *No conozco la respuesta*

30. _____ vuelve disponible la información necesaria para los interesados del proyecto en una forma oportuna.

- *Actualizaciones de la gestión ejecutiva*
- *Informes de avance del proyecto*
- *Distribución de la información*
- *Control del proceso de comunicación*
- *No conozco la respuesta*

31. Las técnicas y métodos para enfrentar (reducir o controlar) los riesgos son conocidas como:

- *Identificación del riesgo*
- *Respuesta al riesgo*
- *Lecciones aprendidas o control del riesgo*
- *Cuantificación del riesgo*
- *No conozco la respuesta*

32. Un instrumento escrito contractual, no definitivo, que autoriza a la empresa o persona contratada (el proveedor o contratista) para dar inicio al trabajo inmediatamente, es conocido como:

- *Un contrato firmado*
- *Un contrato preliminar*
- *Una carta de compromiso, carta de intención o proforma*
- *Una orden de compra*
- *No conozco la respuesta*

33. La forma más común de comunicación en proyectos es:

- *Ascendente para el patrocinador ejecutivo*
- *Descendente para los subordinados*
- *Lateral hacia el equipo del proyecto y los niveles funcionales de la organización*
- *Ascendente para los administradores de los productos de los proyectos*
- *No conozco la respuesta*

34. Durante una reunión de seguimiento del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación de tiempo negativa de \$20,000, la cual representa el 12% del trabajo programado a la fecha. Podemos entonces concluir que:

- *El proyecto se terminará más tarde de lo planeado*
- *La ruta crítica tiene que ser ampliada*
- *Los costos han sido excedidos*
- *Se requerirá esfuerzo o tiempo adicional para mantener la ruta crítica original*
- *No conozco la respuesta*

35. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es un factor para considerar cuando se selecciona un tipo de contrato?

- *El tipo / complejidad de un requerimiento*
- *La urgencia de un requerimiento*
- *El análisis costo / precio*
- *Todos son factores para considerar*
- *No conozco la respuesta*

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Este cuestionario fue enviado por correo electrónico el día 29 de enero del 2020 a los siguientes correos:

INTERESADOS	POSICIÓN EN LA EMPRESA	ROL GENERAL	CORREO ELECTRÓNICO
<i>Diego Caballero</i>	<i>Ingeniero de Mejora De Procesos</i>	<i>Director de Proyecto</i>	<i>diego.caballero@crstextil.com</i>
<i>Marina Galá</i>	<i>Oficial de Gestión de Proyectos</i>	<i>PMO</i>	<i>marina.gala@crstextil.com</i>
<i>Joaquín Cuello</i>	<i>Gerente de Calidad</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>joaquin.cuello@crstextil.com</i>
<i>Ramón Gómez</i>	<i>Gerente de Planificación y Logística</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>ramon.gomez@crstextil.com</i>
<i>Nelson Rivera</i>	<i>Gerentes de Producción</i>	<i>Gerente Funcional</i>	<i>nelson.rivera@crstextil.com</i>

22.3.3 Tabulación de la información

Para la tabulación de los datos se colocó la pregunta y el número de pregunta del cuestionario de Kerzner, cuál era la respuesta correcta y el área de conocimiento que evalúa la misma. Finalmente calcula los puntos haciendo una relación de las preguntas realizadas y las preguntas correctas, con un resumen final por área de conocimiento que indica el porcentaje por área de conocimiento evaluada.

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
11	¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted más a gusto para comprar bienes o servicios en lugar de producirlos dentro de la organización?	23	B	Adquisición	5	6	60	50
14	¿En cuál etapa del ciclo de contratación se toma la decisión de hacer o comprar?	34	A	Adquisición	5	6	60	50

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
26	¿En cuál tipo de arreglo contractual la empresa o persona contratada (proveedor o contratista) tiene menos posibilidades de controlar los costos?	59	A	Adquisición	1	6	60	10
27	El documento que describe el detalle de una tarea en términos de características físicas del producto que genera y coloca el riesgo de equivocación en el administrador del producto del proyecto es:	69	A	Adquisición	1	6	60	10
32	Un instrumento escrito contractual, no definitivo, que autoriza a la empresa o persona contratada (el proveedor o	77	C	Adquisición	3	6	60	30

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
	contratista) para dar inicio al trabajo inmediatamente, es conocido como:							
Total							300	150
Calificación								0.5

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
1	Una buena definición de la administración del alcance podría ser	1	A	Alcance	4	6	60	40
7	El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy	16	C	Alcance	1	6	60	10

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
	útil para _____ y _____.							
18	Una buena definición de proyecto podría ser:	41	D	Alcance	5	6	60	50
Total							180	100
Calificación								0.56

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
4	El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:	8	D	Calidad	3	6	60	30

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
6	¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?	12	A	Calidad	2	6	60	20
10	Calidad debe ser definida como:	22	E	Calidad	0	6	60	0
16	¿Cuál de los términos siguientes no es parte del concepto de calidad hoy en día?	36	B	Calidad	0	6	60	0
20	Si hay una muestra de _____ puntos consecutivos (como mínimo) en ambos lados de la media en un gráfico de control	43	B	Calidad	0	6	60	0

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
	de calidad, el proceso se dice que está fuera de control.							
35	¿Cuál de las alternativas siguientes no es un indicador del punto de vista actual sobre el proceso de administración de la calidad?	68	B	Calidad	2	6	60	20
Total							360	70
Calificación								0.19

No.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
2	El actor principal en la comunicación de un proyecto es	3	B	Comunicación	5	6	60	50
9	La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:	20	C	Comunicación	0	6	60	0

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
15	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:	35	B	Comunicación	6	6	60	60
30	_____ vuelve disponible la información necesaria para los interesados del proyecto en una forma oportuna.	75	E	Comunicación	0	6	60	0
33	La forma más común de comunicación en proyectos es:	79	C	Comunicación	2	6	60	20
Total							300	130
Calificación								0.43

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
3	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:	4	A	Costo	3	6	60	30
5	En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?	10	E	Costo	0	6	60	0
8	La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:	18	A	Costo	0	6	60	0

No.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
34	Durante una reunión de seguimiento del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación de tiempo negativa de \$20,000, la cual representa el 12% del trabajo programado a la fecha. Podemos entonces concluir que:	80	E	Costo	0	6	60	0
Total							240	30
Calificación								0.13

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
23	La principal diferencia entre la administración de un proyecto y la administración de las operaciones diarias es que el coordinador del proyecto puede no tener control sobre ¿cuál función administrativa básica?	52	B	Recursos	4	6	60	40
25	Los coordinadores de proyectos necesitan de excepcionales destrezas en comunicación y negociación principalmente porque:	55	A	Recursos	3	6	60	30
Total							120	70
Calificación								0.58

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
12	¿Utilizar a un proveedor o contratista para realizar una tarea de alto riesgo, es una estrategia de respuesta al riesgo conocida como?	29	D	Riesgo	4	6	60	40
17	El proceso de examinar una situación, identificar y clasificar áreas con riesgos potenciales es conocido como:	39	A	Riesgo	6	6	60	60
19	La toma de decisiones en la administración de riesgos cae en tres categorías amplias:	42	A	Riesgo	2	6	60	20
24	¿Durante cuál fase de un proyecto hay más incertidumbre?	53	C	Riesgo	4	6	60	40

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
29	El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de un hecho negativo para el proyecto y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocido como:	72	D	Riesgo	3	6	60	30
31	Las técnicas y métodos para enfrentar (reducir o controlar) los riesgos son conocidas como:	76	B	Riesgo	4	6	60	40
Total							360	230
Calificación								0.64

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

NO.	PREGUNTA	#	CORRECTA	CATEGORÍA	RESPUESTAS CORRECTAS	ENCUESTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
13	La terminología básica para redes de actividades o PERT (—networks) incluye:	31	C	Tiempo	5	6	60	50
21	Actividades con tiempo de duración cero son conocidas como:	48	D	Tiempo	2	6	60	20
22	La ruta crítica en un cronograma es la ruta que:	51	B	Tiempo	6	6	60	60
28	La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de tiempo más corta de un proyecto que sea consistente con las limitaciones de recursos es conocida como:	71	A	Tiempo	0	6	60	0
Total							240	130
Calificación								0.54

22.3.4 Resumen de Información

CATEGORÍA	TOTAL DE PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS	CALIFICACIÓN POR CATEGORÍA
Adquisición	300	150	50%
Alcance	180	100	56%
Calidad	360	70	19%
Comunicación	300	130	43%
Costo	240	30	13%
Recursos	120	70	58%
Riesgo	360	230	64%
Tiempo	240	130	54%
Total	2,100	910	43%

Nota: Las gráficas con todas las respuestas al cuestionario se encuentran en el anexo 5.

22.3.5 Resultados y Diagnóstico

Según el método de evaluación de madurez de Kerzner se establece que una relación entre preguntas y respuestas correctas de un 75%, o mayor, tanto por categoría de preguntas, como para la sumatoria de las mismas, es el idóneo para poder calificar como aceptable el nivel de conocimiento en Dirección de Proyectos de una organización.

En la evaluación de madurez realizada a la empresa CRS Manufacturera Textil presentada en este documento podemos observar que la situación de ésta en cuanto a los conocimientos técnicos sobre la dirección de proyectos se encuentra en un estado muy desfavorable para la ejecución efectiva de los mismos.

Cabe destacar que los puntos más críticos se encuentran en gestión del costo con una calificación de 13% y calidad con una calificación de 19%, y los más favorables en la gestión de riesgos con una clasificación de 64% y recursos con 58%, estas últimas a pesar

de ser las más favorables se encuentran por debajo de la calificación mínima de la evaluación, indicando esto que hay una gran deficiencia en la empresa en cuanto a dirección de proyectos se refiere.

22.3.6 Recomendaciones

Visto el diagnóstico el resultado de la evaluación de madurez realizada a la empresa tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Que sean implementadas un conjunto de prácticas que formen una metodología de dirección de proyectos ajustada a las necesidades de la empresa.
2. Incentivar la capacitación de los colaboradores en dirección de proyectos.

23. Presentación de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor construida para la empresa CRS Manufacturera Textil, tiene como objetivo plantear un direccionamiento claro en materia de gestión de proyectos, basado en un modelo de gestión predictivo siguiendo las mejores prácticas reunidas por el Project Management Institute en la Guía del PMBOK[®]. Esta propuesta es una guía de acuerdo con el nivel de madurez de la empresa en conocimientos de gestión de proyectos.

La propuesta incluye como producto final:

- Metodología diseñada para la necesidad de la empresa CRS Manufacturera Textil en gestión de dirección de proyectos.
- Guía de procesos de gestión de proyectos
- Matriz con criterios para determinar la categorización de estos de acuerdo al dimensionamiento de los proyectos
- Herramienta automatizada para el fácil dimensionamiento de los proyectos
- Formatos de plantillas o documentos soporte a ser utilizados durante los procesos de gestión de dirección.

- Propuesta para un plan de capacitación para el equipo de proyecto de la organización.

Se recomienda que esta guía sea utilizada como base de consulta y aplicación en los diferentes procesos estipulados para los tipos de proyectos categorizados a través de una Matriz de Clasificación.

Al igual se recomienda que esta guía sea revisada de manera anual mientras vaya madurando los conocimientos de gestión de proyectos y de acuerdo con la necesidad de adecuar los procesos a la necesidad de la empresa, siempre con la intención de mantener un estándar en la empresa y personal.

23.1 Elaboración de Matriz de Clasificación de Proyectos

Dentro del presente proyecto para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana, y tomando en cuenta los resultados de la evaluación de madurez, se considera la creación de una “Guía para el Dimensionamiento de los Proyectos” en lo adelante referida por las siglas GDP.

En esta guía se incluye una matriz para la clasificación de proyectos de acuerdo con unos criterios definidos y cómo determinar la clasificación por tamaño de los proyectos para permitir a CRS Manufacturera Textil aplicar la metodología de gestión de proyecto con las áreas de conocimiento necesarias para la correcta ejecución de este.

23.1.1 Introducción GDP

Una de las principales incógnitas a las que se enfrenta un equipo de dirección de proyectos es la medida en que los elementos claves de la metodología de gestión deben ser aplicados. En busca de responder esta incógnita en el marco de la empresa CRS Manufacturera Textil, la “*Guía para el Dimensionamiento de los Proyectos*” propone

cómo determinar adecuadamente los pasos a seguir para la dirección de un proyecto de acuerdo con su dimensión de forma estándar y sostenible.

Dimensionamiento

Cada patrocinador de proyecto o empleado de CRS Manufacturera Textil que esté pensando en proponer o evaluar un proyecto, deberá determinar inicialmente la clasificación de este según su dimensionamiento. Si ocurriese una solicitud de cambio o actualización, se debería evaluar a través de la GDP nueva vez el dimensionamiento de este.

Los factores o criterios para determinar el dimensionamiento del proyecto se muestran categóricamente en la siguiente matriz:

MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO PARA PROYECTOS					
NOMBRE DEL PROYECTO		<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO		<i>DMGPCRS_MatrizDimensionamientoProyecto_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera y Víctor Robles</i>				
No.	Criterio	Pequeño	Mediano	Grande	Peso
1	Integrantes	1-3	4-7	> 8	15
2	Tiempo	< 6 meses	6-12 meses	> 12 meses	20

3	Presupuesto	< 25,000 USD	25,000 - 100,000 USD	>100,000 USD	40
4	Alcance Geográfico	Local	Regional	Global	10
5	Alcance Organizacional	1 departamento	2-3 departamentos	>3 departamentos	5
6	Alcance Operaciones	1 planta	2-3 plantas	>3 plantas	10

Tomando en consideración la respuesta a cada uno de estos criterios, la dimensión del proyecto se determinará de la siguiente manera:

Cada criterio tiene un peso específico, según se observa en la tabla anterior. Este peso será multiplicado por la dimensión especificada en cada criterio de la siguiente forma:

- Pequeño; Peso x 1
- Mediano; Peso x 2
- Grande; Peso x 3

Esto dará a cada proyecto un valor cuantificable el cual servirá de guía para dimensionar el mismo. Este valor va desde 100 hasta 300 y los proyectos serán clasificados de la siguiente manera:

- Pequeño; 100 - 150
- Mediano; 151 - 249
- Grande; 250 – 300

Se entrega una herramienta creada en Microsoft Excel (Herramienta GDP), la cual permite evaluar el dimensionamiento de un proyecto, en la misma se imputan varios factores del proyecto, tanto cuantitativos como cualitativos, y la misma los compara con los criterios definidos en esta guía para entregar el resultado.

24. Justificación económica

Para la realización de este proyecto, se contó solamente con los recursos directo del equipo de dirección de proyectos pertenecientes a la cohorte 2018-2020 de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, aportando estos su tiempo y puesta de conocimiento en práctica.

Dentro del alcance del proyecto está en entregar la Guía de Metodología para Gestión de Proyectos en la empresa CRS Manufacturera Textil, por lo que no es necesario una inversión para algún tipo de implementación, es por esta razón que el plan de costos del proyecto presentado en el 2.9 Plan de Gestión de los Costos está estimado basado en horas hombre invertidas por los integrantes del equipo de proyecto.

25. Aspectos Legales, Éticos, Sociales y Ambientales considerados en el proyecto

25.1 Aspectos Legales

Se respetó en todo momento el acuerdo firmado de confidencialidad con dicha empresa, por el cual los nombres tanto de la empresa como de sus empleados fueron completamente ficticios para lograr calidad en los entregables.

25.2 Aspectos Éticos

Para la elaboración de este proyecto de investigación, los integrantes en todo momento nos basamos en los valores éticos incluidos en el “Código de Ética y Conducta Profesional” del Project Management Institute.

<u><i>Responsabilidad</i></u>	<u><i>Respeto</i></u>	<u><i>Equidad</i></u>	<u><i>Honestidad</i></u>
<ul style="list-style-type: none">○ <i>Cumplimiento de los compromisos asumidos</i>○ <i>Protección de la información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none">○ <i>Consideración por nuestros compañeros, equipo de apoyo y recursos</i>○ <i>Respeto a la diferencia de criterios y resolución de estos</i>○ <i>Derechos de propiedad de los demás</i>	<ul style="list-style-type: none">○ <i>Transparencia en el proceso de la toma de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none">○ <i>Sinceros en la forma de comunicarnos y de conducirnos</i>○ <i>Compromisos, implícitos o explícitos, han sido de buena fe</i>

26. Factores críticos para el Éxito del Proyecto

Los factores claves que fueron identificados como críticos para asegurar a la empresa el éxito de esta metodología si llegase a ser implementada son:

- **Reconocimiento del nivel de madurez:**

Si bien es cierto que dentro del análisis en el contexto estratégico de la empresa arrojaban muchas fortalezas y oportunidades, al momento de evaluar el nivel de la misma en conocimiento de dirección de proyectos, arrojó que este apenas se sitúa en el primer nivel, indicando que debe mejorar y aumentar el nivel de conocimiento del personal para ir afianzando su madurez. Esto no es necesariamente verlo como una debilidad, sino como una realidad de su situación actual y de su situación futura para tomar en cuenta la aplicación de la metodología propuesta en todos los niveles funcionales de la empresa.

- **Análisis, apoyo y aceptación de la gerencia de empresa CRS Manufacturera**

- **Textil:**

- Analizar el contenido de la investigación, apoyar a la PMO en los procesos futuros para capacitación del personal e implementación por parte de la PMO de la metodología diseñada apoyando con conocimientos, recursos y seguimiento a los diferentes equipos de proyectos que se formen.

- **Uso de herramienta de dimensionamiento:**

- La utilización de la herramienta ayuda, de acuerdo con el dimensionamiento de los proyectos y la guía establecida a identificar de manera oportuna el tamaño del proyecto y a la correcta documentación de este, asegurando el estándar de la metodología y documentación requerida de los diferentes procesos aplicables.

- **Fácil entendimiento de los procesos:**

- Los procesos descritos en la guía no son más que un lineamiento que otorga direccional al momento de aplicar la metodología, la misma puede soportarse de otros recursos didácticos. Una guía compleja y llena de tecnicismos impactaría directamente en la resistencia al cambio, factor que se quiere disminuir a la PMO en caso de que quiera implementar los mismos.

- **Revisiones anuales de la metodología:**

- Es imperativo que una vez implementada la metodología, la PMO realice revisiones anuales en base a las lecciones aprendidas en la curva de aprendizaje y para mejorar, adicionar o eliminar procesos, herramientas y plantillas según la necesidad de la empresa.

VI. Manual Metodología para Gestión de Proyectos en la empresa CRS Manufacturera Textil

1. Objetivo

Establecer un direccionamiento claro en materia de gestión de proyectos, basado en un modelo de gestión predictivo siguiendo las mejores prácticas reunidas por el Project Management Institute en la Guía del PMBOK®.

2. Alcance

La presente metodología expuesta aplicará para todos los proyectos que se ejecutarán en la empresa CRS Manufacturera Textil CRS. Esta guía será utilizada como base de consulta y aplicación en los diferentes procesos estipulados para los tipos de proyectos categorizados a través de la Herramienta Guía para el Dimensionamiento de los Proyectos (GDP).

Esta guía deberá ser revisada de manera anual o de acuerdo con la necesidad de adecuar los procesos a la necesidad de la empresa, siempre con la intención de mantener un estándar en la empresa y personal en materia de ejecución de proyectos.

3. Generalidades

Los proyectos se clasificarán y se aprobarán de la siguiente manera:

- **Grandes:** *Estos solo serán aprobados en la reunión de planificación estratégica y presupuestaria de la organización del año previo a su ejecución.*
- **Medianos:** *Estos proyectos podrán ser aprobados tanto en la reunión de planificación estratégica y presupuestaria del año previo, como mediante la presentación y posterior aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva de la organización, incluso durante el mismo año a ser ejecutado.*
- **Pequeños:** *Estos proyectos podrán ser aprobados tanto en la reunión de planificación estratégica y presupuestaria del año previo, como mediante la presentación y posterior aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva de la organización, incluso durante el mismo año a ser ejecutado.*

Los proyectos clasificados como Medianos y Pequeños, al momento de presentarse ante la Dirección Ejecutiva de la organización deberán ser soportados por documentación que avale que los mismos responden a los objetivos estratégicos de la organización establecidos en la reunión del año previo. Para su aprobación, todos los proyectos deberán ser presentados con su caso de negocio, el mismo debe contener al menos lo siguiente:

- *Descripción*
- *Beneficios económicos y estratégicos*
- *Costo estimado*
- *Riesgos*
- *Asunciones*

Se utilizará la herramienta de clasificación de proyectos GDP (3.2.2.1.1 Introducción GDP) para determinar los procedimientos a ejecutar según sean clasificados. La tabla que se presenta a continuación detalla cuáles procedimientos deben ejecutarse según su clasificación:

No.	Criterio	Pequeño	Mediano	Grande
PROCESOS DE INICIACIÓN DEL PROYECTO				
1	Acta de Constitución	✓	✓	✓
2	Registro y Clasificación de Interesados		✓	✓
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO				
3	Enunciado de Alcance	✓	✓	✓
4	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)		✓	✓
5	Desarrollo de Cronograma	✓	✓	✓
6	Presupuesto	✓	✓	✓
7	Plan de Comunicaciones			✓
8	Registro y Clasificación de Riesgos			✓
9	Plan de Respuesta a Riesgos			✓
10	Gestión las Adquisiciones		✓	✓
PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO				
11	Gestión de Recursos	✓	✓	✓
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO				
12	Realizar Control Integral de Cambios		✓	✓
PROCESOS DE CIERRE DEL PROYECTO				
13	Cierre de Proyecto	✓	✓	✓

4. Descripción de Procesos por Fases del Proyecto

En lo adelante se explicará la forma en que se deberán utilizar como base los procesos de dirección de proyectos del grupo de dimensionamiento para proyectos grandes. Se recomienda que los mismos sean revisados anualmente de acuerdo con las necesidades de la empresa y de acuerdo vaya avanzando los conocimientos en dirección de proyectos.

5. Procesos de Iniciación del Proyecto

5.1. Acta de Constitución

Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al Director del Proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Organigrama*
- *Activos de los procesos de la Organización*

Proceso:

- *Para la creación del acta de constitución se utilizará la plantilla “Acta de Constitución”, con apoyo de los documentos de entrada se procederá a llenar la información requerida y a gestionar la firma del mismo por parte del patrocinador.*

Salidas:

- *Acta de Constitución del Proyecto*
- *Registro de Supuestos*

5.2. Registro y Clasificación de Interesados

Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación,

interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Activos de los Procesos Organizacionales*
- *Factores Ambientales de la Empresa*

Proceso:

- *El Director de Proyecto completará las plantillas “Registro de Interesados” y “Clasificación de Interesados”, para esto necesitará conocer y estudiar la organización y su funcionamiento para poder obtener información acertada sobre la influencia, poder e interés de los interesados.*

Salidas:

- *Registro y Clasificación de Interesados*

6. Procesos de Planificación del Proyecto

6.1. Enunciado de Alcance

Definir el alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución del Proyecto*
- *Documentos del proyecto*
- *Factores Ambientales de la Empresa*
- *Activo de los Procesos de la Organización*

Proceso:

- *Apoyado en los documentos de entrada y su equipo, el Director de Proyecto convocará a una reunión con los interesados claves del mismo para definir de manera concreta cuál será el alcance del producto o servicio.*
- *Se creará un documento que deberá ser firmado por todos los presentes.*
- *De no ser posible la realización de esta reunión, se enviará un cuestionario a los interesados vía correo electrónico para compilar la información requerida para definir un alcance ajustado a los requerimientos de los interesados.*

Salidas:

- *Enunciado de Alcance*
- *Actualización de los documentos del proyecto*

6.2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Crear la EDT es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Enunciado del Alcance*
- *Cronograma*
- *Factores Ambientales*
- *Activos de los Procesos de la Organización*

Proceso:

- *Para la creación de la EDT el Director de Proyecto convocará a los miembros de alto nivel del equipo de proyecto y a los gerentes funcionales de las áreas*

involucradas en él, con la experticia de estos y utilizando la técnica de descomposición se creará la EDT.

- *Se utilizará el software WBS Schedule Pro o cualquier otro software que tenga contratado la empresa que facilite la creación de la EDT.*
- *En esta reunión también se asignará el encargado de cada paquete de trabajo del proyecto.*

Salidas:

- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Línea base de Alcance*
- *Actualización de los documentos del proyecto*

6.3. Desarrollo de Cronograma

Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Factores Ambientales*
- *Activos de los Procesos de la Organización*

Proceso:

- *El cronograma será desarrollado por el Director de Proyecto, éste deberá apoyarse en el juicio de los responsables de cada paquete de trabajo para definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades.*
- *El software a utilizar que se recomienda para el desarrollo es Microsoft Project.*

Salidas:

- *Cronograma del Proyecto*
- *Línea base del Cronograma*
- *Calendarios del proyecto (hito, adquisiciones, etc.)*
- *Actualizaciones de los documentos del proyecto*

6.4. Presupuesto

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de constitución*
- *Estructura de Desglose de Trabajo EDT (no aplica para proyectos pequeños)*
- *Factores ambientales de la empresa*
- *Activos de los procesos de la Organización*

Proceso:

- *El presupuesto será determinado por el Director de Proyecto, este deberá apoyarse en el juicio de los responsables de cada paquete de trabajo para estimar los costos de cada actividad o paquete de trabajo.*
- *Se utilizará preferiblemente Microsoft Excel como software base para la determinación del presupuesto.*
- *El Director de Proyecto deberá establecer con el patrocinador los porcentos para la reserva de contingencia y la reserva de gestión.*

Salidas:

- *Línea base de costos*
- *Requisitos de financiamientos*
- *Presupuesto*

6.5. Plan de Comunicaciones

Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Registro y Clasificación de Interesados*
- *Cronograma*
- *Activos de los Procesos Organizacionales*
- *Factores Ambientales de la Empresa*

Proceso:

- *Se utilizarán las plantillas “ Plan de Gestión de las Comunicaciones”, “ Glosario de Terminología del Proyecto” y “Matriz de Comunicación”, las mismas serán completadas por el Director de Proyecto quien tendrá a su cargo definir cómo serán y en qué formato se realizarán las comunicaciones dentro del proyecto.*

Salidas:

- *Plan de Comunicaciones*
- *Actualizaciones de los documentos del proyecto*

6.6. Registro y Clasificación de Riesgos

Proceso en que se deben listar todos los riesgos internos o externos que puedan ser identificados para el proyecto a ejecutar, registrando a su vez la procedencia o fuente del

riesgo y las características de dichos riesgos. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Plan Estratégico de la Empresa*
- *Acta de Constitución*
- *Registro y Clasificación de Interesados*
- *Enunciado de Alcance*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Presupuesto*
- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*

Proceso:

- *Se deberá a partir de los documentos y/o procesos de entrada al proyecto, listar en la plantilla de “Registro y Clasificación de Riesgos”, los riesgos identificados con una numeración, título del riesgo, origen, descripción del riesgo, referencia a la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) de las actividades que pudieran verse impactadas, respuestas potenciales al riesgo, tiempo en que se identificó el riesgo y fecha límite de resolución. Este proceso es iterativo durante la ejecución del proyecto.*
- *Por igual, se deberá clasificar el riesgo según su naturaleza en interno/externo y según el impacto y probabilidad de ocurrencia del mismo en insignificante, bajo, mediano y alto.*

Salidas:

- *Solicitudes de Cambio*
- *Actualización de Documentos de Proyecto*
- *Registro y Clasificación de Riesgos*

6.7. Plan de Respuesta a Riesgos

Realizar un plan de respuestas a los riesgos que fueron previamente registrados, clasificados y cuantificados asegura que se tengan planes de respuestas efectivos y adecuados, con el asesoramiento de los expertos de las áreas a los que pertenecen estos. Planificar la forma en que se responderá busca reducir al mínimo las amenazas y la exposición del proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Registro y Clasificación de Interesados*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Registro y Clasificación de Riesgos*
- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*

Proceso:

- *Se deberá a partir de los documentos y/o procesos de entrada al proyecto, así como otras fuentes que puedan ser de uso, desarrollar acciones específicas colocándolas en la plantilla de “Plan de Respuesta a Riesgos”, incluyendo estrategias, encargados y descripción de la respuesta al riesgo.*
- *Se deberá socializar con todos los participantes primarios y secundarios al proyecto.*

Salidas:

- *Solicitudes de Cambio*
- *Actualización de Documentos de Proyecto*
- *Plan de Respuesta a Riesgos*

6.8. Gestión de las Adquisiciones

En este proceso se incluyen los pasos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

En esto se debe considerar las políticas y lineamientos internos definidos por el departamento de compras, así como adherirse a los tiempos y procesos inherentes a esta actividad.

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Registro y Clasificación de Interesados*
- *Enunciado de Alcance*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Presupuesto*
- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*
- *Registro y Clasificación de Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*
- *Plan de Respuesta a Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*

Proceso:

- *Al obtener la autorización para la ejecución del proyecto, y al inicio del proceso de planificación se deberá solicitar mediante reunión formal al departamento de compras soporte para la gestión de las adquisiciones.*
- *Se deberá comunicar los requisitos, restricciones, términos y características a cumplir para que el departamento de compras proceda a buscar los suplidores que puedan suplir dichas necesidades.*
- *Se deberá seguir los lineamientos de los procesos de compra que tenga la empresa, para la selección, contratación y pago de proveedores.*

Salidas:

- *Solicitudes de Cambio*
- *Actualización de Documentos de Proyecto*
- *Plan y Gestión de las adquisiciones*

7. Proceso de Gestión de Recursos del Proyecto

7.1. Gestión de Recursos

En este proceso el objetivo es identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución y conclusión exitosa del proyecto. Este proceso garantiza que los recursos adecuados se encuentren disponibles para el equipo de dirección de proyecto. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017).

En esto se debe considerar las políticas y lineamientos internos definidos por el departamento de recursos humanos, así como adherirse a los tiempos y procesos inherentes a esta actividad.

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Registro y Clasificación de Interesados (no aplica para proyectos pequeños)*
- *Enunciado de Alcance*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Presupuesto*
- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*
- *Registro y Clasificación de Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*
- *Plan de Respuesta a Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*
- *Plan y Gestión de las Adquisiciones (no aplica para proyectos pequeños)*

Proceso:

- *Al obtener la autorización para la ejecución del proyecto, y en paralelo al proceso de planificación se deberá solicitar mediante reunión formal a los diferentes departamentos los recursos necesarios de materiales y personal interno para el soporte de la ejecución del proyecto.*
- *En caso de necesitar recursos internos de la compañía, se deberá comunicar de acuerdo a la Governanza que existiera para el proyecto, la comunicación con los departamentos y gerentes funcionales de los recursos internos, para comunicar la necesidad y acordar participación de acuerdo a la necesidad.*
- *Se deberá comunicar los requisitos, restricciones, términos y características que deberán tener el personal a conformar el equipo de dirección de proyecto en caso de que sea la situación.*
- *Adicional, se deberá comunicar a los diferentes departamentos involucrados de acuerdo al cronograma y la EDT, los tiempos en que impactarán en la ejecución del proyecto así como el tiempo que dedicarán a las tareas asociadas.*
- *Se recomienda que de acuerdo al dimensionamiento obtenido desde la herramienta de GDP para la categorización del Proyecto, se sostengan reuniones periódicas de comunicación y control de tareas con los diferentes recursos involucrados.*

Salidas:

- *Solicitudes de Cambio*
- *Actualización de Documentos de Proyecto*
- *Plan y gestión de los recursos*

8. Proceso de Monitoreo y Control del Proyecto

“Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Los beneficios clave de este proceso son que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del

estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma y de costos. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Monitorear y controlar que el proyecto se ejecute en tiempo, costos, con los recursos requeridos para evitar desviaciones que impacte la correcta ejecución del proyecto es una de las tareas más importantes de un Director de Proyectos, este proceso asegurará el éxito del proyecto, ya que, si se presentan situaciones, entonces se procede con un plan para asegurar que no haya desviaciones mayores.

En el caso de que se identifique una situación y la misma impacte uno de los tres ápices más importante: tiempo, costos y alcance; entonces se deberá solicitar al equipo de proyecto y aprobado por el patrocinador de este una solicitud de cambio.

8.1. Realizar Control Integral de Cambios

“Proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones. Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio.” (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Registro y Clasificación de Interesados*
- *Enunciado de Alcance*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*
- *Presupuesto*
- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*
- *Registro y Clasificación de Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*

- *Plan de Respuesta a Riesgos (sólo aplica si el proyecto es grande)*
- *Plan y Gestión de las Adquisiciones*
- *Plan y Gestión de los Recursos*

Proceso:

- *Cuando se identifica una necesidad de cambio que afecte uno de los 3 ápicos más importantes del proyecto se deberá solicitar al equipo de proyecto y al patrocinador de éste, mediante plantilla “Solicitud de Cambio”.*
- *Se deberá justificar el cambio y gestionar la aprobación de los mismos por parte del patrocinador.*
- *Adicional, se deberá comunicar a todas las partes la necesidad de la solicitud y posterior aprobación.*

Salidas:

- *Solicitudes de Cambio*
- *Actualización de Documentos de Proyecto*

9. Procesos de Cierre del Proyecto

9.1. Cierre de Proyecto

Al completar un proyecto es mandatorio proceder con un proceso de cierre del mismo. Las empresas que realizan esto para todos sus proyectos elevan las probabilidades de ser exitosas en la ejecución de sus proyectos, siempre y cuando se registren las lecciones aprendidas. (Project Management Inc & Project Management Institute. Inc., 2017)

Prerequisitos:

- *Acta de Constitución*
- *Enunciado de Alcance*
- *Cronograma*
- *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (no aplica para proyectos pequeños)*
- *Presupuesto*

Prerequisitos (cont.):

- *Políticas y procedimientos internos y/o externos*
- *Plan y Gestión de las Adquisiciones (no aplica para proyectos pequeños)*
- *Plan y Gestión de los Recursos*
- *Solicitudes de cambio*

Proceso:

- *Se deberá convocar una reunión en la cual participen los recursos y el equipo del proyecto, así como departamentos que dieron soporte.*
- *Se deberá revisar que todos los entregables del proyecto se hayan recibido y comparar contra los requisitos del mismo. Al igual se deberá ir pidiendo a los que participen y a los que no puedan presentarse, deberá enviarse un formulario por correo, para que se recolecten los aprendizajes en general del proyecto.*
- *El Director de Proyecto estará a cargo de registrarlos, y a partir de esto, a través del formulario “Cierre de Proyecto”, deberá iniciar el proceso de cierre.*
- *Junto a este, deberá colocar un formulario de “Lecciones Aprendidas”.*
- *Deberá reportar al Patrocinador en una sesión de cierre, que todos los entregables se recibieron, que no quedan cosas pendientes o pagos a suplidores, las lecciones aprendidas registradas y solicitar la firma de aprobación para el cierre oficial.*

Salidas:

- *Cierre de proyecto*
- *Lecciones Aprendidas*

10. Plan de Capacitación en Gestión de Proyectos

Visto los resultados de la evaluación de madurez realizado a la organización, es necesario que el personal de esta, que estará a cargo o involucrado en los proyectos, tome cursos de capacitación en Dirección de Proyectos. Estos cursos pueden ser online, presenciales, pagados o gratuitos dependiendo del tipo que mejor se ajuste a las posibilidades y

necesidades de la organización. Recomendamos que estos cursos tengan el siguiente contenido:

A. Gestión de la Integración del Proyecto

- a. Definiciones*
- b. Plan de Proyecto y sus componentes*
- c. Integración de los planes*
- d. Ejemplos*
- e. Fases*
- f. Roles, responsabilidades y destrezas del Gerente de Proyecto*

B. Gestión del Alcance del Proyecto

- a. Definiciones*
- b. Planificación del Alcance*
- c. Creación y análisis del alcance del proyecto*
- d. Verificación del Alcance*
- e. Controlar el Alcance*

C. Gestión del Tiempo del Proyecto

- a. Planificar la gestión del cronograma*
- b. Definición de actividades*
- c. Relación y secuencia de actividades*
- d. EDT*
- e. Duración y estimación de las actividades*
- f. Desarrollo del Cronograma*
- g. Control del Cronograma*

D. Gestión de los Costos del Proyecto

- a. Planificación de la gestión de los costos*
- b. Estimación de los costos*
- c. Análisis de los costos*
- d. Presupuesto*
- e. Control de los costos*

E. Gestión de los Recursos

- a. Planificar la gestión de los recursos*
- b. Adquirir los recursos*

F. Gestión de las Comunicaciones

- a. Planificar la gestión de las comunicaciones*
- b. Plan de Comunicaciones*
- c. Controlas las comunicaciones*

G. Gestión de los Riesgos

- a. Plan de manejo de riesgos*
- b. Identificación de los riesgos*
- c. Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos*
- d. Control de riesgos*

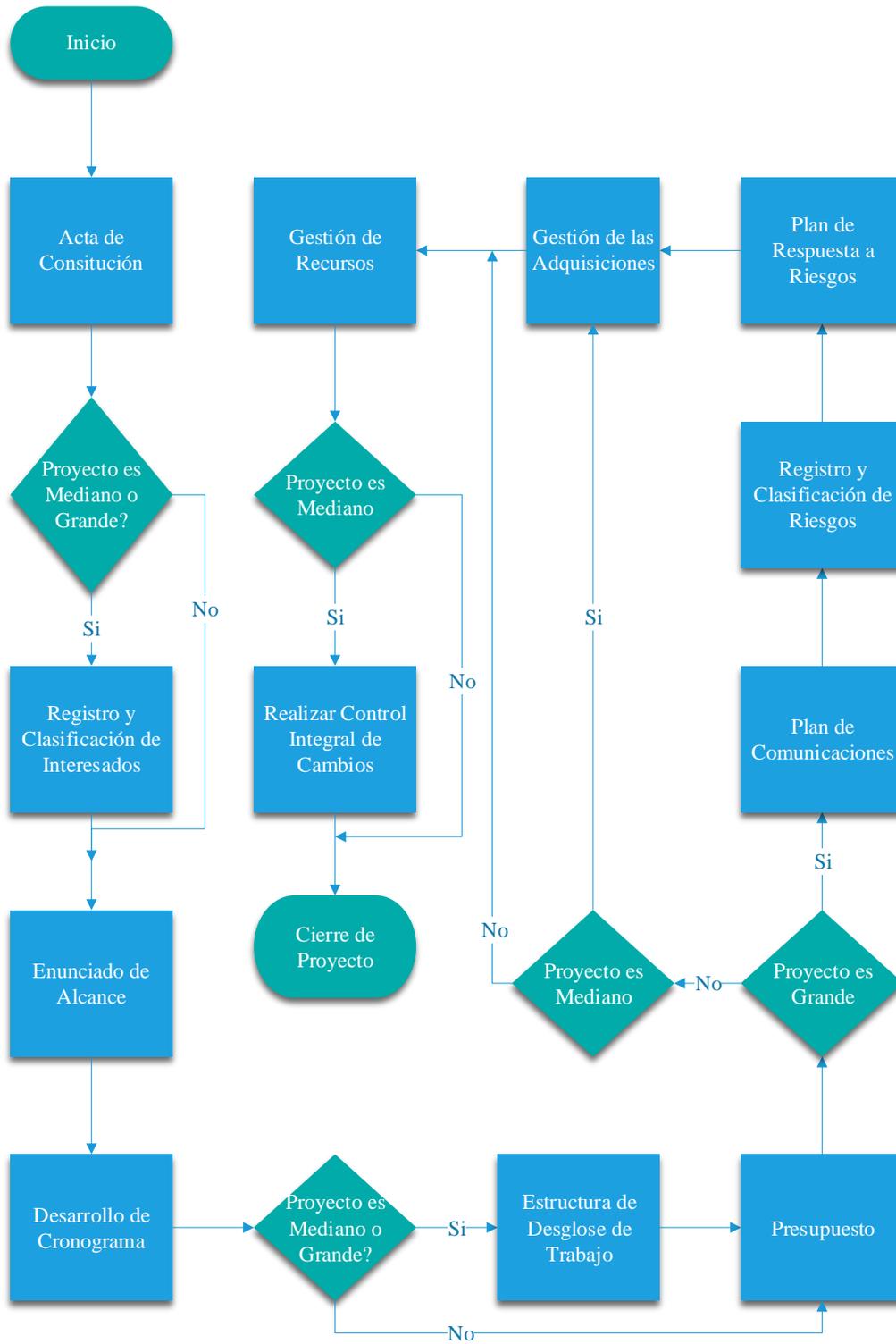
H. Gestión de las adquisiciones

- a. Planificación de las adquisiciones*
- b. Plan de adquisiciones*
- c. Tipos de contratos*
- d. Procesos para la subcontratación*
- e. Medición de desempeño de las adquisiciones*
- f. Procesos de cierre de las adquisiciones*

I. Gestión de los Interesados

- g. Identificar a los interesados*
- h. Planificar la gestión de los interesados*

11. Flujograma de Procesos



12. Herramientas y Plantillas

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
FINALIDAD DEL PROYECTO				
OBJETIVOS DEL PROYECTO				
CONCEPTO	OBJETIVOS SMART		CRITERIO DE ÉXITO	
<i>1. ALCANCE</i>				
<i>2. CRONOGRAMA</i>				
<i>3. COSTO</i>				
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO				

LIMITANTES DEL PROYECTO	
ENTREGABLES CLAVES DEL PROYECTO	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO	
<i>HITOS</i>	<i>FECHAS PROGRAMADAS</i>
LISTA DE INTERESADOS CLAVE	

REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO
CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO
SUPUESTOS DEL PROYECTO

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO		
<i>POSICIÓN</i>		<i>NIVEL DE AUTORIDAD</i>
<i>REPORTA A</i>		

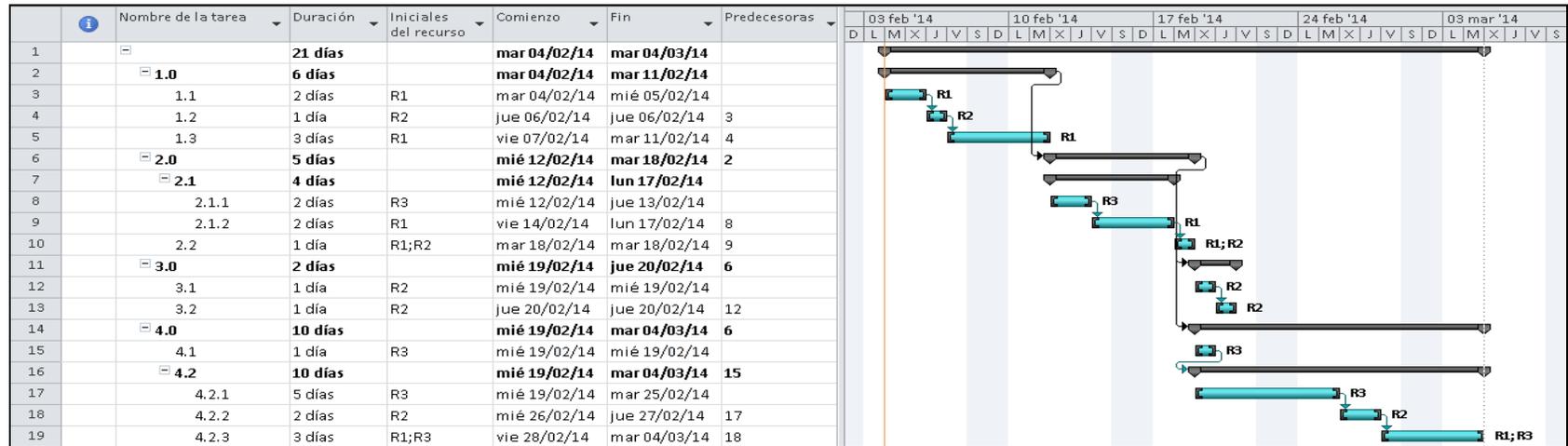
PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO			
<i>POSICIÓN</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>CARGO</i>	<i>FECHA</i>

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR010 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

REGISTRO Y CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS									
NOMBRE DEL PROYECTO									
CÓDIGO DEL PROYECTO									
CONTROL DE VERSIONES									
Versión	Autores			Revisada por	Aprobada por	Fecha			
INFORMACIÓN DE CONTACTO					INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS	
Nombre	Puesto	Rol en el Proyecto	Teléfono	Correo Electrónico	Influencia	Interés	Poder	Interno / Externo	Partidario / Neutral / Reticente

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR336 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

CRONOGRAMA					
NOMBRE DEL PROYECTO					
CÓDIGO DEL PROYECTO					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Autores		Revisada por	Aprobada por	Fecha

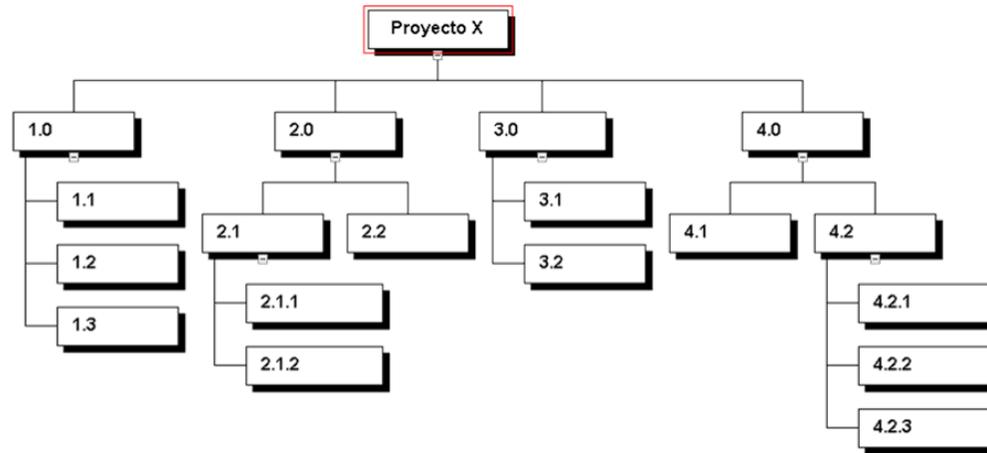


INSTRUCCIONES DE LLENADO:

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

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR13006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>



INSTRUCCIONES DE LLENADO:

{ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT/WBS): ES UNA DESCOMPOSICIÓN JERÁRQUICA DEL ALCANCE TOTAL DEL TRABAJO A SER REALIZADO POR EL EQUIPO DEL PROYECTO PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y CREAR LOS ENTREGABLES REQUERIDOS}. EN ESTE FORMATO DEBEMOS SUBDIVIDIR LOS ENTREGABLES Y EL TRABAJO DEL PROYECTO EN COMPONENTES MÁS PEQUEÑOS Y MÁS FÁCILES DE MANEJAR.

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR06006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

PRESUPUESTO				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO \$	
	Total Fase			
	Total Fase			
	Total Fase			
Reserva de Contingencia				
Reserva de Gestión				
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO				

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR16006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

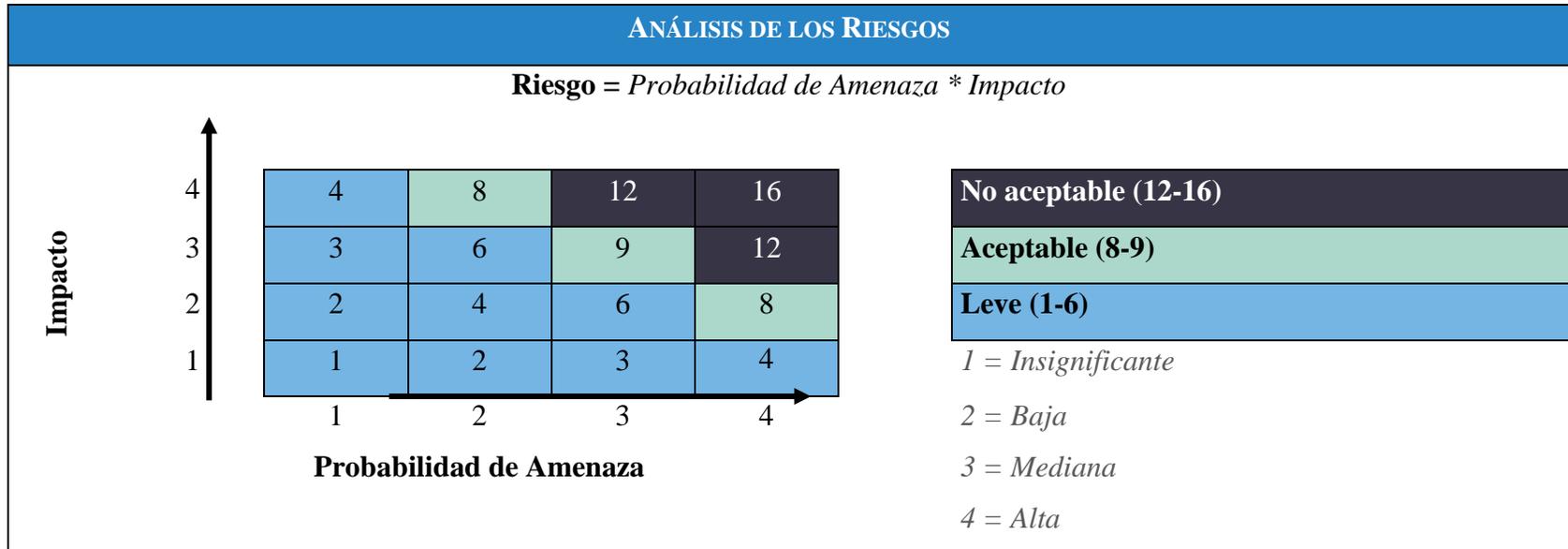
PLAN DE COMUNICACIONES					
NOMBRE DEL PROYECTO					
CÓDIGO DEL PROYECTO					
CONTROL DE VERSIONES					
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE INTERESADOS	INFORMACIÓN PARA COMUNICAR	RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN	PROGRAMA / FRECUENCIA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	RESPONSABLE DE APROBAR	PERSONAS /GRUPOS RECEPTORES	MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN
RECURSOS ASIGNADOS: <i>MENCIONA LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN, INCLUIDOS EL TIEMPO Y EL PRESUPUESTO.</i>							

MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: <i>DEFINA EL MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES A MEDIDA QUE EL PROYECTO AVANZA Y SE DESARROLLA.</i>
GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA COMÚN: <i>GLOSARIO DE TÉRMINOS, NOMBRES, CONCEPTOS, FÓRMULAS, ETC.</i>
RESTRICCIONES: <i>RESTRICCIONES DERIVADAS DE UNA LEGISLACIÓN O NORMATIVA ESPECÍFICA DE LA TECNOLOGÍA, DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, ETC.</i>

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR30006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

REGISTRO, CLASIFICACIÓN Y PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS					
NOMBRE DEL PROYECTO					
CÓDIGO DEL PROYECTO					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Autores		Revisada por	Aprobada por	Fecha



DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

ID /EDT	TÍTULO DEL PAQUETE DE TRABAJO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE RESPUESTA

PLAN DE ADQUISICIONES				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>

<p>COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DEL PROYECTO: <i>¿CÓMO SE COORDINARÁ LA ADQUISICIÓN CON EL DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO Y LOS PROCESOS DE CONTROL?</i></p>				
<p>CALENDARIO DE ACTIVIDADES: <i>DETALLAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LAS ADQUISICIONES.</i></p>				
<p><i>NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO</i></p>				
<p>MÉTRICAS: <i>MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR LOS CONTRATOS.</i></p>				
<p>ROLES Y RESPONSABILIDADES: <i>DESCRIBIR LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS INTERESADOS RELACIONADAS CON LAS ADQUISICIONES, INCLUIDA LA AUTORIDAD Y LAS RESTRICCIONES DEL EQUIPO DE PROYECTO.</i></p>				
<p><i>NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO</i></p>				

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

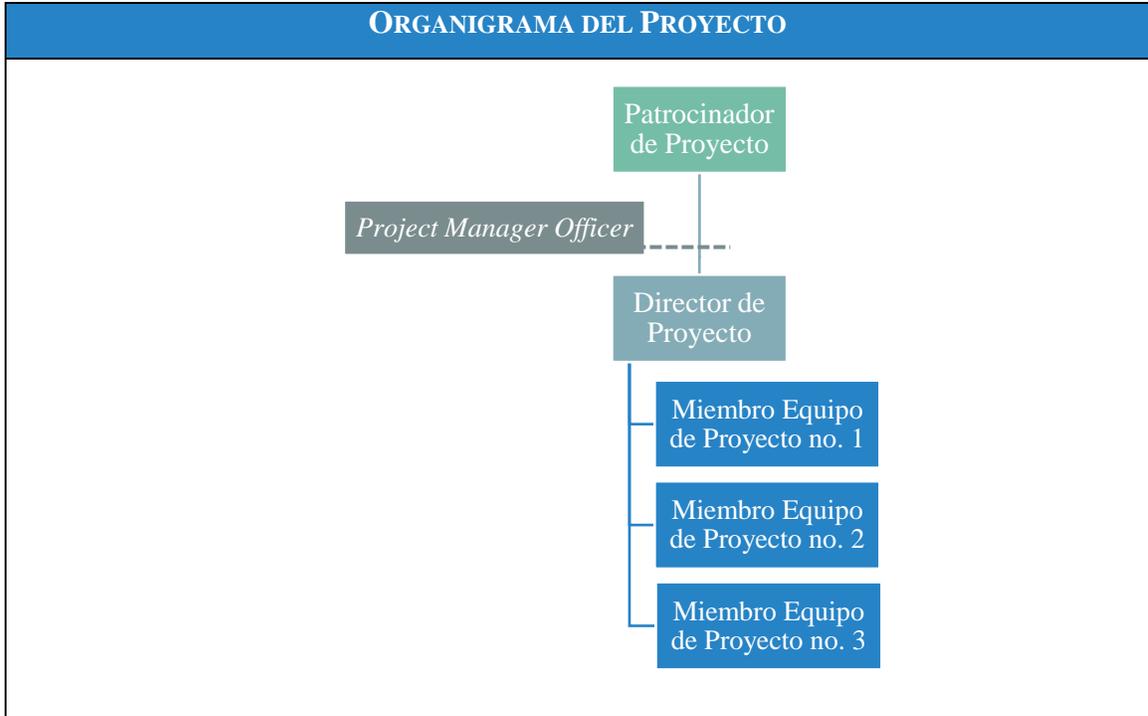
RESTRICCIONES Y SUPUESTOS: <i>DESCRIBIR LAS RESTRICCIONES Y SUPUESTOS QUE PODRÍAN AFECTAR LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS.</i>
JURISDICCIÓN LEGAL: <i>DETERMINAR LAS JURISDICCIÓN LEGAL Y LA MONEDA EN LA QUE SE HARÁN LOS PAGOS.</i>
ESTIMACIONES INDEPENDIENTES: <i>DETERMINAR SI SE UTILIZARÁN ESTIMACIONES INDEPENDIENTES Y SI SE NECESITAN COMO CRITERIOS DE EVALUACIÓN.</i>
<i>NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO</i>
GESTIÓN DE RIESGOS: <i>LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE RIESGOS, INCLUIDA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE BONOS DE RENDIMIENTO O CONTRATOS DE SEGUROS PARA MITIGAR ALGUNAS FORMAS DE RIESGO DEL PROYECTO.</i>
VENDEDORES PRECALIFICADOS: <i>IDENTIFICAR A LOS VENDEDORES PRECALIFICADOS, SI LOS HUBIESE, ¿QUÉ SE UTILIZARÁN?</i>

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR38006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

GESTIÓN DE RECURSOS				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD	
			<i>Responsable (Responsible)</i>	
			<i>Aprobador (Accountable)</i>	
			<i>Soporte (Support)</i>	
			<i>Consultado (Consulted)</i>	
			<i>Informado (Informed)</i>	

MATRIZ RASCI		
ROL	RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
R	<i>Responsable (Responsible)</i>	<i>Persona designada como responsable de la ejecución de una actividad específica dentro de un paquete de trabajo.</i>
A	<i>Aprobador (Accountable)</i>	<i>Persona designada como responsable de las aprobaciones del proyecto, entre las cuales están el plan del proyecto y sus diferentes fases, cambios a cada una de estas fases, así como es la persona dedicada a garantizar el cumplimiento de la ejecución del proyecto para el logro de los objetivos de este.</i>
S	<i>Soporte (Support)</i>	<i>Persona identificada que puede contribuir con información o herramientas particulares a actividades del paquete de trabajo para garantizar su cumplimiento en el tiempo indicado. Se considerará dentro del proyecto como una de las personas dentro del Juicio de Expertos.</i>
C	<i>Consultado (Consulted)</i>	<i>Persona identificada a la que se contacta para fines de consulta de información relevante para el proyecto o durante la ejecución de este, debido a la experiencia, nivel de interés, poder u autoridad dentro de una unidad de trabajo. Puede ser considerado dentro del proyecto como una de las personas dentro del Juicio de Expertos.</i>
I	<i>Informado (Informed)</i>	<i>Persona identificada para ser informadas del estatus de las diferentes fases del proyecto que sean pertinentes, cambios, incidentes y sus resoluciones, así como la finalización de una actividad dentro de un paquete de trabajo, la finalización del paquete en sí o del cierre del proyecto.</i>

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA



ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Id	NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO / ACTIVIDAD	1	2	3
1		A	I	R
1.1		A	I	R
1.1.1		A	I	R
1.1.2		A	C	R
2		I	S	A
2.1		I	S	A
2.2		C	S	A
2.3		I	I	A

LEYENDA

PA	PMO	DP	EP	DO	GO	GF
<i>Patrocinador</i>	<i>Project Manager Officer</i>	<i>Director Proyecto</i>	<i>Equipo Proyecto</i>	<i>Directores Operación</i>	<i>Gerentes Operación</i>	<i>Gerentes Funcionales</i>
R	A	S	C	I		
<i>Responsable</i>	<i>Aprobador</i>	<i>Soporte</i>	<i>Consultado</i>	<i>Informado</i>		

FORMULARIO SOLICITUD DE CAMBIO			
<i>Nombre del Proyecto:</i>			
<i>Iniciales del proyecto:</i>		<i>Fecha:</i>	
<i>Tipo de cambio</i>	<input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Alcance		
<i>Solicitud de Cambio</i>	<i>Valor Estimado</i>	<i>Metodología de Estimación</i>	<i>Ejecutado</i>
<i>Justificación:</i>			
<i>Solicitado por:</i>		<i>Revisado por:</i>	
	Cargo		Director Proyecto
Aprobación			
Nombre		Firma	

CIERRE DE PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL PROYECTO				
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>

1. ¿SE HAN ACEPTADO LOS RESULTADOS DEL PROYECTO?			
<i>OBJETIVOS</i>	<i>ENTREGABLES</i>	<i>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1. Obtener aceptación Final.	<i>Aprobación documentada de los resultados del proyecto.</i>		
2. Satisfacer todos los requerimientos contractuales.	<i>Documentación de entregables terminados y no terminados. Aceptación documentada de que los términos del contrato han sido satisfechos.</i>		
3. Trasladar todos los entregables a Operaciones.	<i>Aceptación documentada por parte de Operaciones.</i>		

2. ¿SE HAN LIBERADO LOS RECURSOS DEL PROYECTO?			
<i>OBJETIVOS</i>	<i>ENTREGABLES</i>	<i>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1. Ejecutar los Procedimientos organizacionales para liberar los recursos del proyecto.	<i>Cronogramas de Liberación de recursos, ejecutados.</i>		
2. Proporcionar retroalimentación de desempeño a los miembros del equipo.	<i>Resultados de la retroalimentación de desempeño del equipo de proyecto, archivados en los files personales.</i>		
3. Proporcionar retroalimentación a la organización relativa al desempeño de los miembros del equipo.	<i>Evaluaciones de Desempeño revisadas con los gerentes funcionales y archivadas apropiadamente.</i>		

3. ¿SE HAN MEDIDO Y ANALIZADO LAS PERCEPCIONES DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO?			
<i>OBJETIVOS</i>	<i>ENTREGABLES</i>	<i>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1. Entrevistar a los interesados del proyecto.	<i>Retroalimentación de los interesados, documentada.</i>		
2. Analizar los resultados de la retroalimentación	<i>Análisis documentado.</i>		

4. ¿SE HA CERRADO FORMALMENTE EL PROYECTO?			
<i>OBJETIVOS</i>	<i>ENTREGABLES</i>	<i>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1. Ejecutar las actividades de cierre para el proyecto.	<i>Reconocimiento firmado de la entrega de los productos y servicios del proyecto. Documentación de las actividades de cierre.</i>		
2. Informar a gerencia sobre todos los problemas importantes.	<i>Documentación de los problemas importantes.</i>		
3. Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el proyecto.	<i>Retroalimentación documentada del departamento financiero sobre el cierre del proyecto.</i>		
4. Notificar formalmente a los interesados del cierre del proyecto.	<i>Documento que comunica el cierre del proyecto, almacenado en el file del proyecto.</i>		
5. Cerrar todos los contratos del proyecto.	<i>Contratos cerrados apropiadamente.</i>		
6. Documentar y publicar el aprendizaje del proyecto.	<i>Documentación de Lecciones Aprendidas.</i>		
7. Actualizar los Activos de los Procesos de la Organización.	<i>Documentación del proyecto, archivada. Cambios/actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización, documentados.</i>		

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

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

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

RESULTADOS OBTENIDOS: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE APLICAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS EN EL ENTREGABLE AFECTADO.
LECCIÓN APRENDIDA: DESCRIBIR DETALLADAMENTE EL CONOCIMIENTO REUTILIZABLE QUE SE PUEDA APROVECHAR PARA MANEJAR LA PERFORMANCE FUTURA DE PROYECTOS.

Fuente: formatos basados en las plantillas FGPR63006 y FGPR45006 - Versión 1.0 creadas por Dharma Consulting.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la realización de este proyecto entendemos más a fondo la importancia de tener una base de conocimiento en gestión de dirección de proyectos acorde a las mejores prácticas que existan en la materia y la implementación de esta en una empresa. Entre los beneficios de implementar una metodología se encuentran:

- Gestión de conocimiento y documentos de proyectos
- Repetitividad, consistencia y sustentabilidad
- Comparabilidad entre métricas de éxitos
- Mejora continua e impacto

La subestimación de los pasos necesarios para lograr un buen nivel de conocimientos en dirección de proyectos se puede traducir en demoras, altos costos, inversión de tiempo adicional del establecido y manejo de la carga de los recursos trabajando. Estos pasos se pueden resumir en tres: concientización, aprendizaje y mejora.

Tanto profesionales del área, estudiantes de la rama y empresas en República Dominicana no escapan de esta realidad, como tampoco lo hace la empresa manufacturera objeto de estudio de este proyecto.

Un factor importante es estar conscientes de que se reconozcan la necesidad de la dirección de proyectos, conocer lo básico de la misma y tener personal con una educación estructurada en esta, no es suficiente, y es por esto que la recomendación principal otorgada no sólo a la empresa sino a todo aquel que este proyecto sirva de guía de aprendizaje es elegir e implementar una metodología de gestión de proyectos que permita estandarizar la forma de trabajo, consolidando los esfuerzos y conocimientos en dirección de proyectos para lograr la ejecución con éxito, la correcta documentación y sucesión de los aprendizajes.

Considerando los resultados de la evaluación de madurez realizada a la empresa CRS Manufacturera Textil fue determinado que la situación de ésta en cuanto a los conocimientos técnicos sobre la dirección de proyectos se encuentra en un estado muy desfavorable para la ejecución efectiva de los mismos, por lo que se recomienda la implementación de la metodología de este informe diseñada de acuerdo con las necesidades básicas de la empresa.

Adicional, se recomienda incentivar la capacitación de los colaboradores en dirección de proyectos.

Una de las grandes conclusiones que pudimos obtener de este ejercicio práctico es la importancia de comunicar las informaciones a los interesados de los posibles riesgos que pudieran afectar la ejecución del proyecto de forma positiva o negativa, que identificados al principio del proyecto de acuerdo a lo que establece las mejores prácticas del PMBOK® y el tener un plan claro de respuestas al mismo, ya que contando con él se puede asegurar la continuación ininterrumpida del cronograma propuesto así como de los objetivos planteados.

VIII. Fuentes bibliográficas consultadas

- Alvarez, Y. (10 de Octubre de 2019). *elDinero*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/91411/zonas-francas-medio-siglo-de-aportes-a-la-economia-dominicana/>
- Business School, O. (11 de Octubre de 2019). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/metodologias-agiles/que-es-agile-y-cuales-son-los-12-principios-de-su-modelo>
- CNZFE, C. (18 de 10 de 2019). *Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación*. Obtenido de Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación: <http://cnzfe.gob.do/index.php/es/sobre-nosotros/historia>
- CNZFE, C. N. (2018). *Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2018*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Tele-3.
- CNZFE, C. N. (2019). *Aprueban 12 nuevas empresas de zonas francas y 4 parques industriales*. Santo Domingo: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (4 de Diciembre de 2007). Ley 8-90 del 10 de enero de 1990 sobre Fomento de Zonas Francas . *Ley 8-90 del 10 de enero de 1990 sobre Fomento de Zonas Francas* . Santo Domingo de Guzmán, D.N.: Congreso Nacional de la República Dominicana.
- Joslin, R., & Müller, R. (29 de July de 2014). The impact of project methodologies on project success in different contexts. AZ, Phoenix, United States: Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2001). *Planificación estratégica para la gestión de proyectos utilizando un modelo de madurez de gestión de proyectos*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mankiw, N. G., & Rabasco , E. (2009). *Principios de Economía*. España: Cengage Learning Edicion.
- Nunn, P. C. (January de 1995). The transition to project management in manufacturing. United States: PM Network.

- Ozmen, E. (24 de April de 2013). Project management methodology (PMM): how can PMM serve organisations today? Istanbul, Turkey: Project Management Institute.
- Project Management Inc, & Project Management Institute. Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2019). *Pulse of the Profession - El futuro del trabajo - Liderar con PMTQ*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Rosselló Villán, V. (15 de March de 2019). *Innovation & Entrepreneurship Business School*. Obtenido de Innovation & Entrepreneurship Business School: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

IX. Anexos

Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

1. Formulario Solicitud de Cambio

FORMULARIO SOLICITUD DE CAMBIO			
Nombre del Proyecto:			
Iniciales del proyecto:		Fecha:	
Tipo de cambio	<input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Alcance		
Solicitud de Cambio	Valor Estimado	Metodología de Estimación	Ejecutado
Justificación:			
Solicitado por:		Revisado por:	
	Cargo		Director Proyecto
Aprobación			
Nombre		Firma	

2. Plantilla para Reunión de Coordinación de Proyecto

PLANTILLA PARA REUNIÓN DE COORDINACIÓN DE PROYECTO				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_MinutaReunionDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>				

FECHA Y HORA		CONVOCADA POR	
LUGAR		FACILITADOR	
OBJETIVO			
ASISTENTES			
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO/ÁREA</i>	<i>EMPRESA</i>	
DOCUMENTACIÓN			
<i>QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>		
<i>QUÉ SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>		

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

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

CONCLUSIONES	

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES

NOTAS ESPECIALES	

Fuente: formato basado en la plantilla FGPR460 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

3. Plantilla para Registro de Incidentes, Conflictos o Polémicas

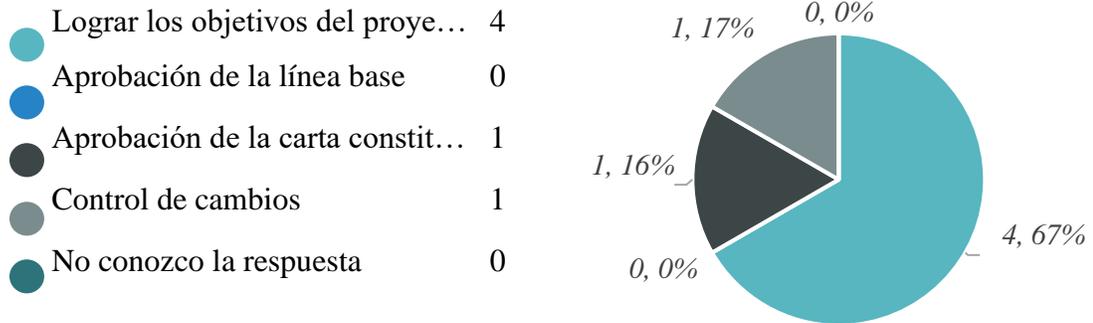
PLANTILLA PARA REGISTRO DE INCIDENTES, CONFLICTOS O POLÉMICAS				
NOMBRE DEL PROYECTO	<i>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana</i>			
CÓDIGO DEL PROYECTO	<i>DMGPCRS_RegistroIncidenteDDMMAA_VI</i>			
CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Autores</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<i>1</i>	<i>Francheska Cabrera, Miguel Sánchez y Víctor Robles</i>			

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

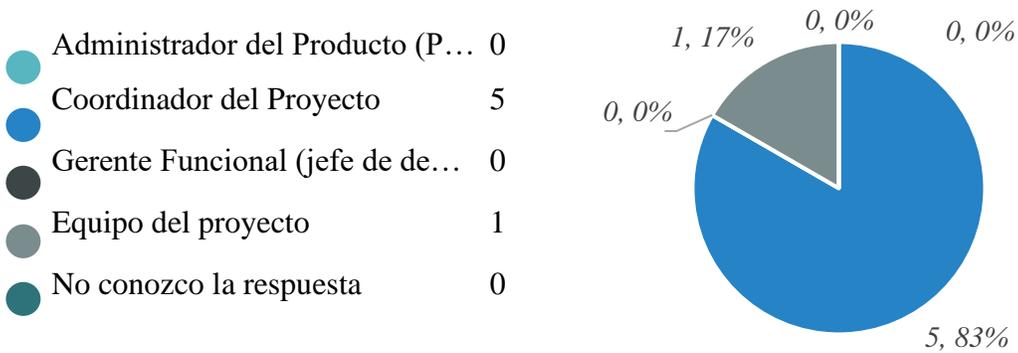
Fuente: formato basado en la plantilla FGPR530 - Versión 1.0 creada por Dharma Consulting.

4. Resultados Encuesta Evaluación de Madurez Nivel 1

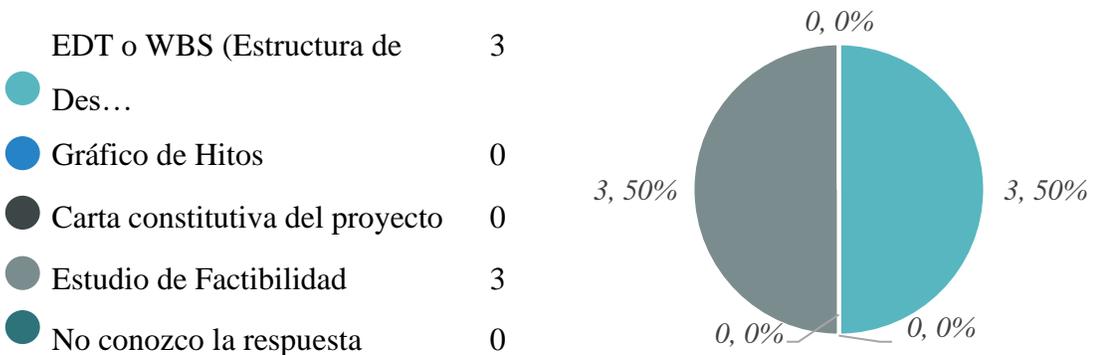
1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:



2. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:

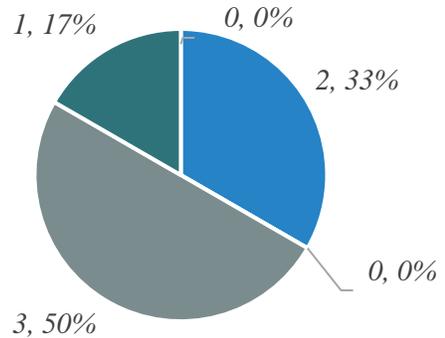


3. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:



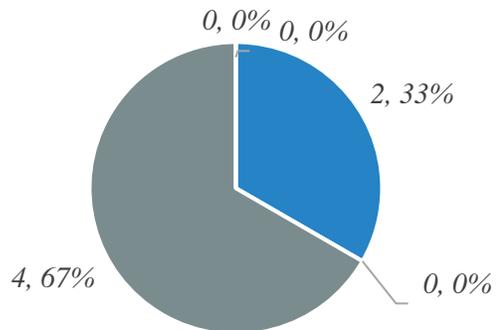
4. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:

	Costos de prevención	0
	Costos de fallos internos	2
	Costos de fallos externos	0
	B y C solamente	3
	No conozco la respuesta	1



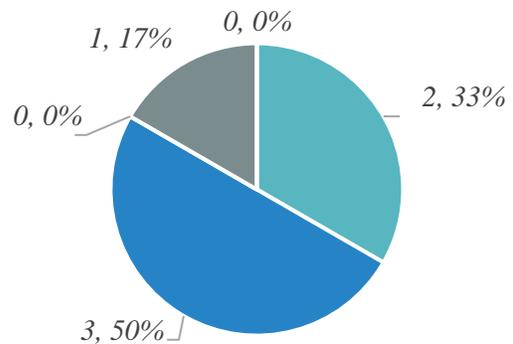
5. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?:

	Después de que el presupuest...	0
	Utilizando un método de esti...	2
	Utilizando un modelo de cont...	0
	Antes de solicitar el presupues...	4
	No conozco la respuesta	0



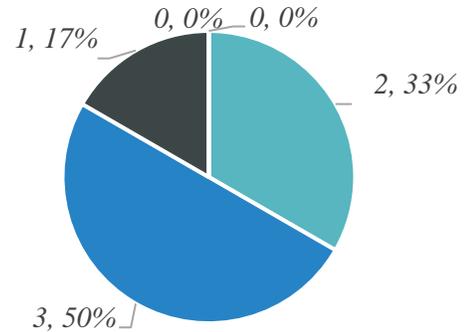
6. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?:

	Análisis de Pareto	2
	Análisis Causa y Efecto	3
	Análisis de Tendencias	0
	Gráficos de control de procesos	1
	No conozco la respuesta	0



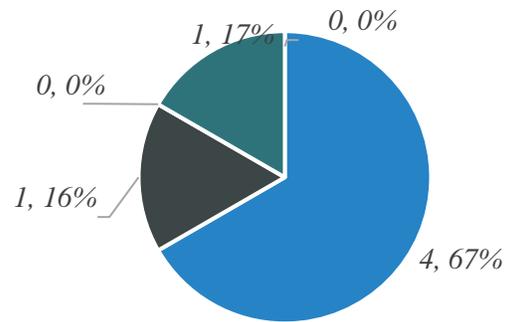
7. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para _____ y _____:

- Control de cambios; cierre 2
- Establecimiento de objetivos; ... 3
- Estandarización; control 1
- Control de cambios; actualizac... 0
- No conozco la respuesta 0



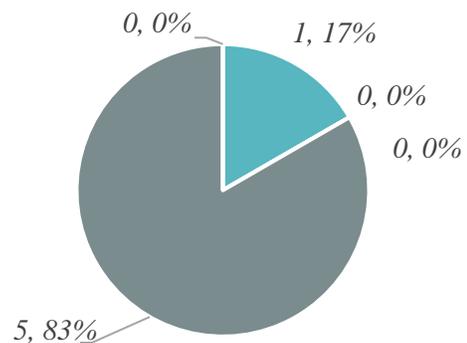
8. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:

- La variación de tiempo 0
- La variación de costo 4
- El estimado de la terminación 1
- El costo actual del trabajo real... 0
- No conozco la respuesta 1



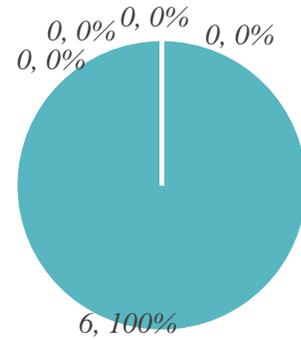
9. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:

- Controles del proyecto 1
- Sistemas de Administración d... 0
- Sistemas de distribución del p... 0
- Sistemas de distribución de in... 5
- No conozco la respuesta 0



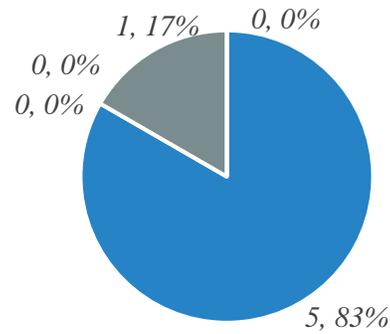
10. Calidad debe ser definida como:

● Conformidad con los requeri...	6
● Conveniencia de uso	0
● Mejoramiento continuo de pr...	0
● Todas las anteriores	0
● No conozco la respuesta	0



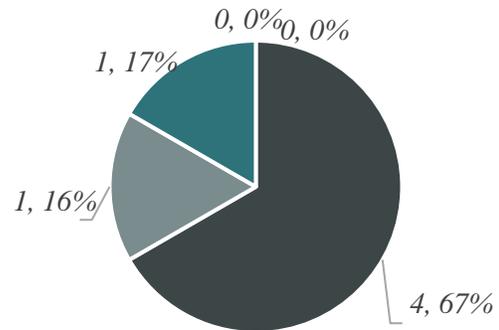
11. ¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted más a gusto para comprar bienes o servicios en lugar de producirlos dentro de la organización?:

● Su compañía tiene capacidad ...	0
● Su compañía no tiene exceso ...	5
● Hay muchos vendedores confi...	0
● Su compañía no tiene capacid...	1
● No conozco la respuesta	0



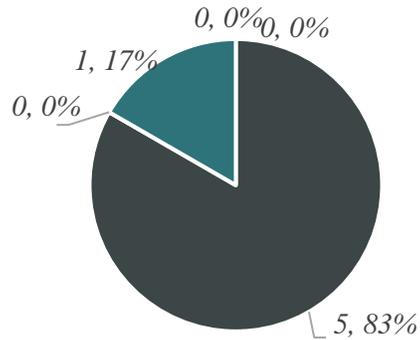
12. ¿Utilizar a un proveedor o contratista para realizar una tarea de alto riesgo, es una estrategia de respuesta al riesgo conocida como?:

● Aceptación	0
● Eliminación	0
● Transferencia	4
● Mediación	1
● Mitigación	1



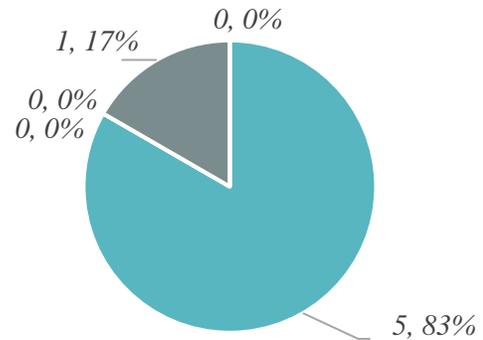
13. La terminología básica para redes de actividades o PERT (.networks.) incluye:

- Actividades, eventos, mano de... 0
- Actividades, documentación, e... 0
- Holgura, actividades, eventos, ... 5
- Estimaciones de tiempo, holg... 0
- No conozco la respuesta 1



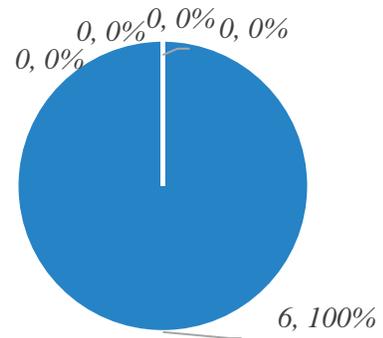
14. ¿En cuál etapa del ciclo de contratación se toma la decisión de hacer o comprar?:

- Especificación de Requerimien... 5
- Requisición 0
- Solicitud a proveedores 0
- Concesión 1
- No conozco la respuesta 0



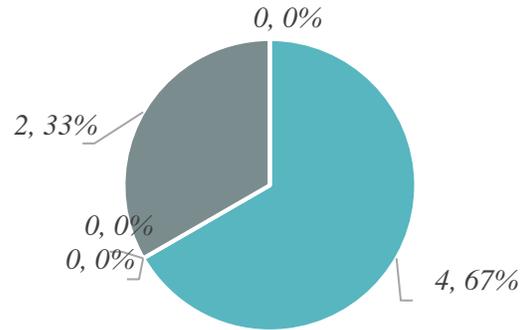
15. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- Escuchar, hablar, y lenguaje de... 0
- Comunicador, codificación, m... 6
- Claridad en la conversación y ... 0
- Lectura, escritura, y escucha 0
- No conozco la respuesta 0



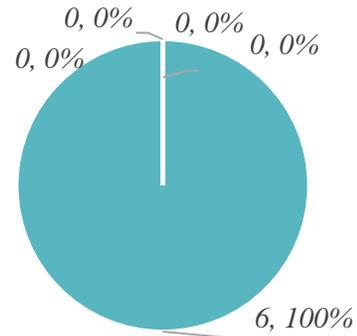
16. ¿Cuál de los términos siguientes no es parte del concepto de calidad hoy en día?:

- Los defectos deberían ser resa... 4
- Podemos inspeccionar la calid... 0
- El mejoramiento de la calidad ... 0
- Las personas desean producir ... 2
- No conozco la respuesta 0



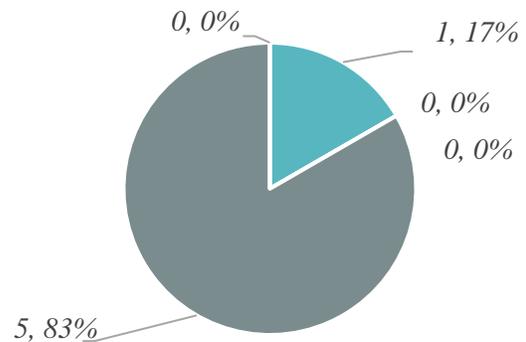
17. El proceso de examinar una situación, identificar y clasificar áreas con riesgos potenciales es conocido como:

- Identificación del riesgo 6
- Respuesta al riesgo 0
- Lecciones aprendidas o control 0
- Cuantificación del riesgo 0
- No conozco la respuesta 0

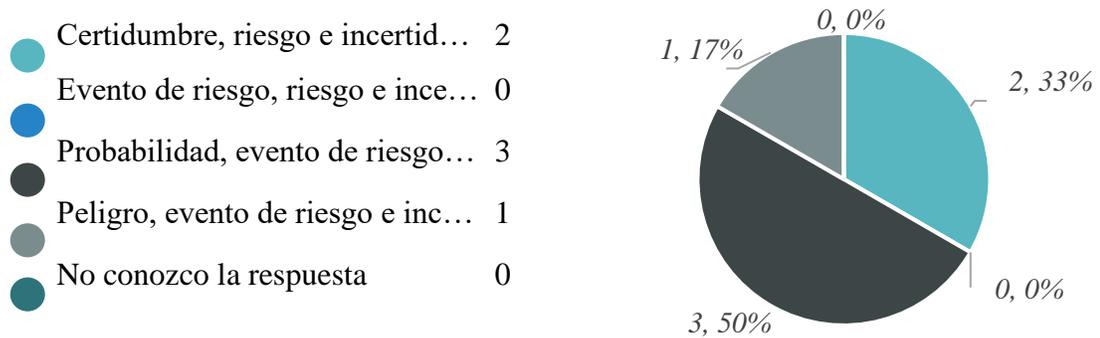


18. Una buena definición de proyecto podría ser:

- Una serie de actividades no re... 1
- Un esfuerzo coordinado de ac... 0
- Soporte de actividades críticas... 0
- Cualquier empresa con una lín... 5
- No conozco la respuesta 0



19. La toma de decisiones en la administración de riesgos cae en tres categorías amplias:



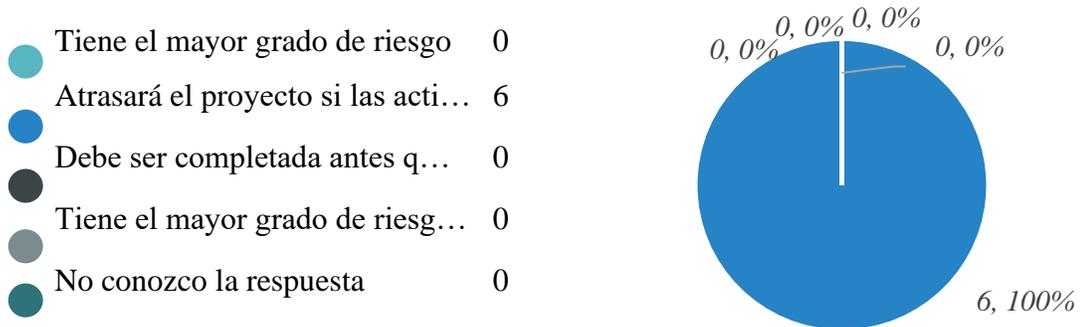
20. Si hay una muestra de _____ puntos consecutivos (como mínimo) en ambos lados de la media en un gráfico de control de calidad, el proceso se dice que está fuera de control:



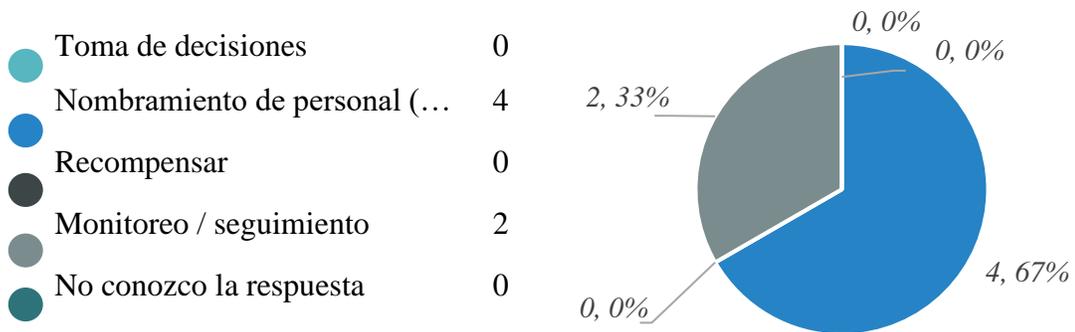
21. Actividades con tiempo de duración cero son conocidas como:



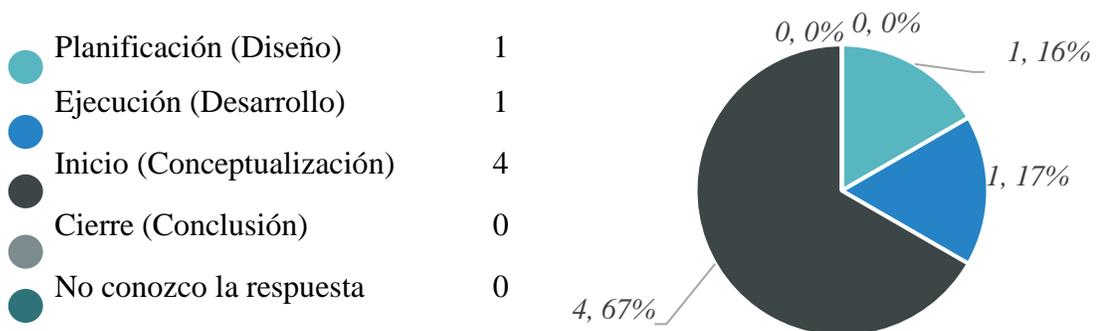
22. La ruta crítica en un cronograma es la ruta que:



23. La principal diferencia entre la administración de un proyecto y la administración de las operaciones diarias es que el coordinador del proyecto puede no tener control sobre ¿cuál función administrativa básica?:

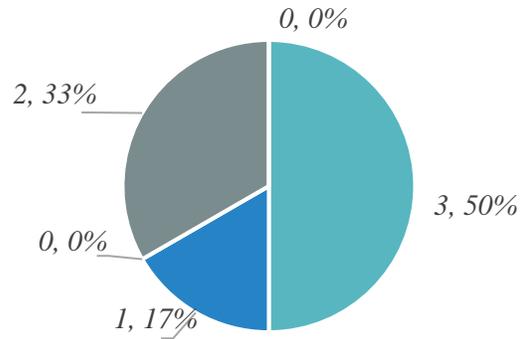


24. ¿Durante cuál fase de un proyecto hay más incertidumbre?:



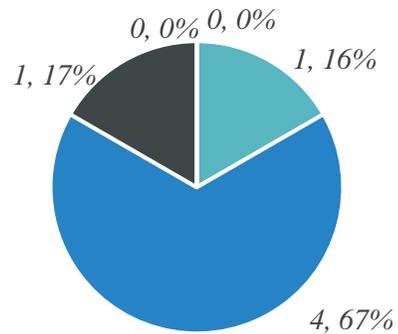
25. Los coordinadores de proyectos necesitan de excepcionales destrezas en comunicación y negociación principalmente porque:

- Deben liderar un equipo sobr... 3
- Las actividades de contrataci... 1
- Se espera que ellos sean técni... 0
- Deben proporcionar resúmen... 2
- No conozco la respuesta 0



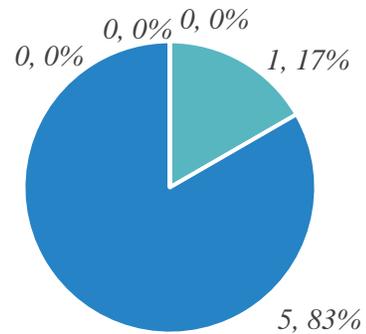
26. ¿En cuál tipo de arreglo contractual la empresa o persona contratada (proveedor o contratista) tiene menos posibilidades de controlar los costos?:

- Costos más un porcentaje de l... 1
- Precios firme y definitivo 4
- Tiempo y materiales 1
- Orden de compra 0
- No conozco la respuesta 0



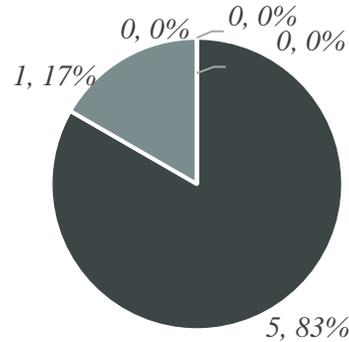
27. El documento que describe el detalle de una tarea en términos de características físicas del producto que genera y coloca el riesgo de equivocación en el administrador del producto del proyecto es:

- Una especificación de diseño 1
- Una especificación funcional o... 5
- Una especificación de rendimi... 0
- Una especificación del proyecto 0
- No conozco la respuesta 0



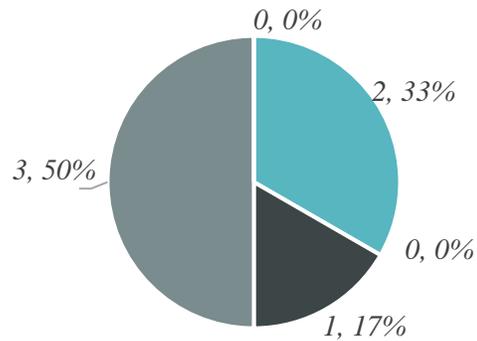
28. La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de tiempo más corta de un proyecto que sea consistente con las limitaciones de recursos es conocida como:

- Asignación de recursos 0
- Particionamiento de recursos 0
- Nivelación de recursos (—Res... 5
- Cuantificación de recursos 1
- No conozco la respuesta 0



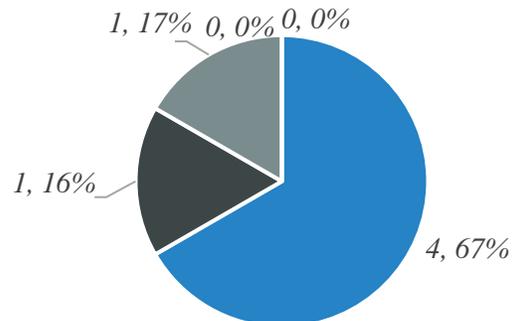
29. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de un hecho negativo para el proyecto y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocido como:

- Identificación del riesgo 2
- Respuesta al riesgo 0
- Lecciones aprendidas o control 1
- Cuantificación del riesgo 3
- No conozco la respuesta 0



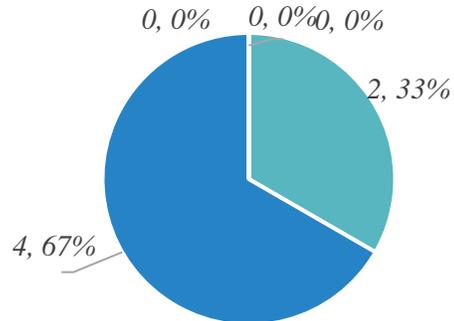
30. _____ vuelve disponible la información necesaria para los interesados del proyecto en una forma oportuna:

- Actualizaciones de la gestión ... 0
- Informes de avance del proye... 4
- Distribución de la información 1
- Control del proceso de comun... 1
- No conozco la respuesta 0



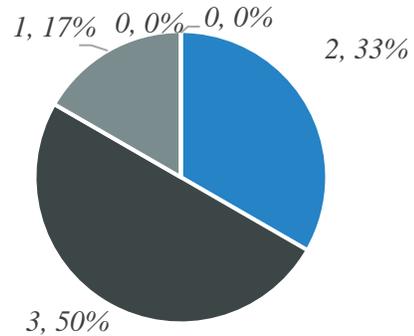
31. Las técnicas y métodos para enfrentar (reducir o controlar) los riesgos son conocidas como:

● Identificación del riesgo	2
● Respuesta al riesgo	4
● Lecciones aprendidas o contro...	0
● Cuantificación del riesgo	0
● No conozco la respuesta	0



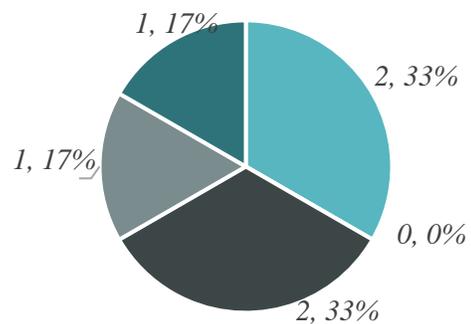
32. Un instrumento escrito contractual, no definitivo, que autoriza a la empresa o persona contratada (el proveedor o contratista) para dar inicio al trabajo inmediatamente, es conocido como:

● Un contrato firmado	0
● Un contrato preliminar	2
● Una carta de compromiso, car...	3
● Una orden de compra	1
● No conozco la respuesta	0



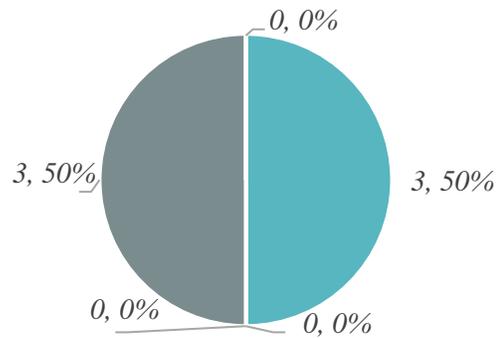
33. La forma más común de comunicación en proyectos es:

● Ascendente para el patrocina...	2
● Descendente para los subordi...	0
● Lateral hacia el equipo del pro...	2
● Ascendente para los administr...	1
● No conozco la respuesta	1



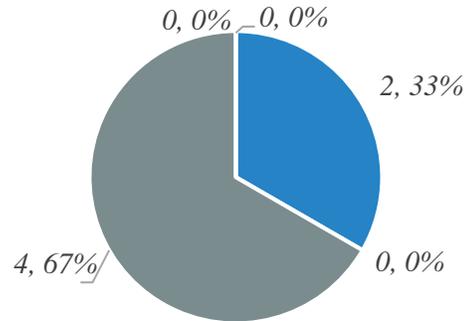
34. Durante una reunión de seguimiento del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación de tiempo negativa de \$20,000, la cual representa el 12% del trabajo programado a la fecha. Podemos entonces concluir que:

- El proyecto se terminará más t... 3
- La ruta crítica tiene que ser a... 0
- Los costos han sido excedidos 0
- Se requerirá esfuerzo o tiemp... 3
- No conozco la respuesta 0



35. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es un factor a considerar cuando se selecciona un tipo de contrato?:

- El tipo / complejidad de un re... 0
- La urgencia de un requerimien... 2
- El análisis costo / precio 0
- Todos son factores a considerar 4
- No conozco la respuesta 0



5. Hojas de Descargo



Pontificia Universidad Católica Madre y

Maestra Vicerrectoría Académica

Facultad 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.

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

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

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos

Título del Trabajo: Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

Nombre (s) y Apellidos: Francheska Cabrera Moronta

Matrícula: 2007-0029

Cédula de Identidad y Electoral: 054-0139607-1

Fecha (día, mes, año): 04 de abril del 2020

Firma: Francheska Cabrera



**Pontificia Universidad Católica Madre y
Maestra Vicerrectoría Académica
Facultad 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.

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CRS
MANUFACTURERA TEXTIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

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

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos

Título del Trabajo: Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa CRS Manufacturera Textil en República Dominicana

Nombre (s) y Apellidos: Víctor Robles Vargas

Matrícula: 2008-5721

Cédula de Identidad y Electoral: 001-1859287-2

Fecha (día, mes, año): 04 de abril del 2020

Firma 