

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)
Vicerrectoría de Postgrado
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas



Fundamentación del Proyecto para optar por el título de
Magister en Dirección de Proyectos

Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

Sustentantes:

Mabel B. Ureña Taveras 2018-5637
Mayoris A. Martínez Terrero 2018-5635

Asesor:

José Sánchez

Santo Domingo

Marzo, 2020

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO	5
FUNDAMENTACION DEL PROYECTO.....	6
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
INFORMACIÓN DEL CONTEXTO.....	7
ANTECEDENTES	7
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
INTERÉS DEL TEMA PARA MIEMBROS DEL EQUIPO.....	9
IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITACIONES	10
BASE CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL	12
BASE CONTEXTUAL	12
BASE CONCEPTUAL.....	23
JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	36
METODOLOGÍA PARA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	37
DIAGNÓSTICO DE MADUREZ	39
JUSTIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	42
INFORME DEL PROYECTO.....	43
CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	44
INFORMACIÓN INICIAL DEL PROYECTO	45
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	45
IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS.....	56
PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS	66
LINEA BASE DEL ALCANCE.....	67
ENUNCIADO DEL ALCANCE	67
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO	70
DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)....	71
DOCUMENTOS DE REQUISITOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	90

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	97
LÍNEA BASE DE CONOGRAMA.....	99
CONOGRAMA DE ALTO NIVEL	99
LÍNEA BASE DE COSTOS.....	100
MATRIZ DE CALIDAD	102
MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	104
REGISTRO DE RIESGOS	107
ANÁLISIS DE RIEGOS.....	110
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIEGOS	114
PRESUPUESTO DE RIEGOS	117
MATRIZ DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS.....	120
PLANES DE GESTIÓN DE PROYECTO.....	125
PLAN DE RECOPIACIÓN DE REQUISITOS.....	125
PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	128
PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	131
PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	135
PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	138
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	141
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	145
PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	150
INFORMCIÓN DE EJECUCUCIÓN MONITORESO Y CONTOL	153
INFORMES DE ESTADO	153
SOLICITUDES DE CAMBIO	163
MINUTAS DE REUNIONES	165
LECCIONES APRENDIDAS	168
DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO.....	169
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O RESULTADO DEL PROYECTO	169
ABLES A CADA TIPOLOGIA DEL PROYECTO	171
DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ	171
LÍNEA BASE DE LA SITUACIÓN ACTUAL: PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM).....	173
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN HISTÓRICA	183
DISEÑO DE GUÍA DE PRÁCTICAS	188

PRÁCTICAS PROPUESTAS	194
DISEÑO DE PLANTILLAS	199
DISEÑO DE POLÍTICAS	220
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	228
PLAN DE TRANSICIÓN.....	230
PLAN DE CAPACITACIÓN	237
RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS.....	246
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	248
JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	250
ASPECTOS LEGALES, ETICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES	253
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO	256
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	257
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS.....	259
ANEXOS	264

INDICE DE IMÁGENES

IMÁGEN NO. 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MIPYMES.....	21
IMÁGEN NO. 2: OFICINAS MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MIPYMES A NIVEL NACIONAL.....	22
IMÁGEN NO. 3: DISTRIBUCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MIPYMES.....	22
IMÁGEN NO. 4: PROCESOS DE ÁREAS DE CONOCIMIENTOS DISTRIBUIDOS ENTRE GRUPOS DE PROCESOS.....	27
IMÁGEN NO. 5: METODOLOGÍA PARA DISEÑO DE GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS.....	38
IMÁGEN NO. 6: LOS CINCO NIVELES DE MADUREZ DEL MODELO PMMM...	40
IMÁGEN NO. 7: DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ DEL MODELO CMM.....	41

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) es la institución del gobierno central de la República Dominicana responsable de la formulación, adopción, evaluación y monitoreo de las políticas públicas, programas y servicios de la industria, el comercio exterior, comercio interno, exportaciones y Mipymes.

A pesar del incremento de los proyectos priorizados y aprobados para la institución, la ejecución se ha visto afectada por una gama de situaciones acarreadas por la ausencia de una cultura orientada a la gerencia de proyectos, identificándose la aplicación de criterios distintos a la hora de ejecutarlos.

Como resultado de la aplicación de un diagnóstico de madurez, se evidenció dentro del MICM, un nivel de madurez bajo en gerencia de proyectos, la inexistencia de un lenguaje y procesos comunes, falta de metodología única, la ausencia de una cultura comprometida con la gerencia de proyectos y la mejora continua, y cierta resistencia al cambio por parte.

Tras realizar la medición del nivel de madurez de la institución, y conscientes del valor añadido que aporta el uso de las herramientas y técnicas que propone la guía del PMBOK, se plantea como respuesta a esta problemática, el diseño de una Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Proyectos bajo la perspectiva del Project Management Institute (PMI), con un enfoque predictivo, que permita incrementar el nivel de madurez en gerencia de proyectos, alcanzado un lenguaje común y la estandarización de los procesos de gerencia de proyectos en la institución.

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología de Plewinski (2014), que consta de tres pasos esenciales: primero, la aplicación de un diagnóstico de madurez, luego con los resultados este levantamiento de información entonces procedemos a realizar el diseño de la guía de prácticas, y finalmente se elabora un plan de implementación que muestre el camino hacia la ejecución de la propuesta.

Este diseño contempla como parte de sus entregables de gestión el Plan de Dirección de Proyectos, y los entregables del producto incluyen: el Diagnóstico de Madurez, con una definición de la Situación Actual y un Análisis de Información Histórica, la Guía de Prácticas, que incluye el Diseño de Plantillas y Políticas de gestión, y finalmente el Plan de Implementación, conformado por los planes de Transición y Capacitación.

El diagnóstico de madurez se realizó utilizando el modelo propuesto por Harold Kerzner, Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos, conocido por sus siglas en inglés como PMMM (Project Management Maturity Model), conformado por cinco niveles que evalúan el estado de madurez del MICM sobre el tema: lenguaje común, procesos comunes, metodología única, benchmarking y mejoramiento continuo.

La guía plantea una clasificación de los proyectos en proyectos internos sin opinión técnica del SNIP y de inversión pública, conforme a lo establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública, organismo responsable de priorizar los grandes proyectos de impacto a la ciudadanía en el país. Así mismo, se establece una clasificación de la documentación considerada como mínima requerida para cada tipología de proyectos, en términos de gestión.

Se plantean prácticas que cubren todo el ciclo de vida del proyecto, basados en un enfoque predictivo, incluyendo el diseño de dieciocho (18) plantillas a utilizar durante la ejecución de los proyectos dentro de la institución. Estas plantillas contienen información general para la identificación del proyecto y sus interesados principales, y los principales elementos, en términos de información requerida, para cada área de conocimiento.

Como parte del diseño se elaboraron, además, dos (02) políticas de gestión, a fin de establecer los lineamientos a seguir para lograr una gestión exitosa de los proyectos en el MICM, destacando los elementos del Sistema Nacional de Inversión Pública que deben cumplir previamente los proyectos que conllevan la priorización previa del SNIP, y estableciendo un sistema de consecuencias ante el incumplimiento injustificado de los lineamientos establecidos en la guía.

Una vez completado el diseño de la guía, se elaboró un plan de implementación, estructurado por los planes de Transición y Capacitación. El primero muestra el camino y las estrategias a utilizar para lograr una ejecución exitosa de la aplicación de la guía diseñada, desde la incorporación a los activos de procesos de la institución hasta actividades de sensibilización y socialización de las prácticas, entrenamientos y finalmente la aplicación de un nuevo diagnóstico de madurez para medir el avance alcanzado durante el periodo.

Para complementar la implementación se elabora un plan de capacitación dirigido al personal que trabaja en proyectos dentro de la institución, considerando capacitaciones enfocadas en la guía del PMBOK, y en temas de formulación del Sistema Nacional de Inversión Pública.

La implementación de la propuesta tiene una duración total de dieciocho (18) meses y constituye una inversión de Tres Millones Doscientos Treinta y Nueve Mil pesos con 00/100 (RD\$ 3,239,000.00).

Esta inversión se sustenta tan solo con uno de los proyectos de la institución, logrando el aprovechamiento efectivo de los recursos asignados, en un proyecto con un presupuesto de RD\$, 10,568,039.00, que no pudo avanzar en sus entregables por problemas en su gestión, y cuyo monto representa 3.2 veces el valor total de la implementación del proyecto de la Guía de Buenas Prácticas diseñada.

La implementación de la guía suple las necesidades que presenta el referido proyecto en términos gestión de alcance, tiempo y adquisiciones, y a la vez, se eleva el nivel de madurez en términos de gestión de proyectos en la institución, colocando a disposición de los equipos de proyectos, herramientas y conocimientos técnicos que apoyan la exitosa gestión de no solo este, sino todos los proyectos del MICM.

Todo este esfuerzo está dirigido a lograr un lenguaje común, procesos integrados, la estandarización de los documentos e informaciones de los proyectos, para una mejor comprensión y análisis, lo que finalmente se traduce en un mayor nivel de madurez en gerencia de proyectos dentro de la institución.

De igual forma, esta guía dará paso a la consecución de una mayor cantidad de proyectos exitosos, que a su vez se traduce en un incremento del nivel de satisfacción de los patrocinadores y de los organismos internacionales, que facilitan fondos de cooperación internacional para la ejecución de proyectos en el país.

Además de proporcionar un incremento del nivel de madurez en gestión de proyectos y una estandarización de las prácticas utilizadas, dentro de los beneficios de esta propuesta está el aprovechamiento de los recursos asignados a los proyectos de manera óptima, que se convierten en oportunidades de crecimiento y desarrollo de la población dominicana, que se ve impactado por los logros del sector industria, comercio y mipymes.

OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

OBJETIVO

Diseñar una guía de buenas prácticas de gestión de proyectos para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, bajo el enfoque del Project Management Institute a través de la 6ta edición de la Guía del PMBOK, que contenga todos los entregables de gestión y de producto del proyecto, según lo establecido en la guía para la elaboración del proyecto final de maestría en dirección de proyectos.

ALCANCE

Este diseño contempla, como parte de los entregables de gestión, un plan de Dirección de proyectos que se utilizó para la elaboración de los entregables del proyecto, y contiene, además, minutas de reuniones, solicitud de cambio, e informes de avance que evidencian el correcto desarrollo de proyecto seleccionado.

Por su lado, como parte de los entregables del producto se aplicó un diagnóstico de la situación actual que mostró el nivel de madurez en gerencia de proyectos de la institución, y cuyos resultados fueron la base para el diseño de la guía de buenas prácticas, incluyendo modelos de plantillas para la documentación del proyecto, y la elaboración de las políticas de gestión necesarias para su correcta aplicación y entendimiento.

Dentro de los entregables del producto se incluye también, un plan de implementación que busca mostrar el camino a seguir hacia la obtención del nivel de madurez deseado. El plan de implementación se compone de un plan de transición y un plan de capacitación, que exhibe las estrategias a seguir y los entrenamientos que debe recibir el personal de proyectos para lograr una ejecución exitosa de la guía de buenas prácticas diseñada.

Este documento no incluye la implementación de la Guía de Buenas Prácticas propuesta, ni la ejecución del Plan de Capacitación.

FUNDAMENTACION DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El trabajo seleccionado consiste en el diseño de una guía de prácticas de gestión de proyectos enfocadas bajo las buenas prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI) para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) de la República Dominicana. Se entregó una guía de prácticas de gestión de proyectos que está en consonancia con el Sistema Nacional de Inversión Pública del país, y con el objetivo de eficientizar los recursos disponibles para los proyectos del MICM.

Para lograrlo se trabajó en:

1. Realizar una evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la institución.
2. Diseñar los procesos de gestión de proyectos conforme a las mejores prácticas del PMI.
3. Establecer la documentación requerida para los proyectos a ejecutar en el MICM.
4. Diseño de plantillas estandarizadas a utilizar en los proyectos a ejecutar dentro del MICM.
5. Elaborar las políticas de gestión.
6. Elaborar el plan de implementación.

INFORMACIÓN DEL CONTEXTO

ANTECEDENTES

El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, es el órgano de la administración central responsable de fomentar el desarrollo sostenible de la productividad y competitividad de la industria, el comercio y las mipymes, mediante la formulación y aplicación de políticas públicas (MICM, 2019).

Como rector del sector comercio e industria tiene bajo su responsabilidad gran parte de las metas presidenciales, las cuales se traducen en proyectos de ejecución a nivel nacional y que forman parte del programa del gobierno central. En los últimos años la cantidad de proyectos aprobados en el MICM ha incrementado de forma creciente debido al auge y la prioridad que ha dado el poder ejecutivo al fomento de las Mipymes en el país.

A partir del año 2014, se crea el Departamento de Proyectos en la Dirección de Planificación y Desarrollo del MICM, y esto dió origen a los primeros pasos para la creación de una estructura sólida de gestión de proyectos dentro de la institución que no se llegó a concretar a causa de una combinación de factores que dificultaron el desarrollo de una cultura basada en la gerencia de proyectos estandarizada dentro del MICM.

Dada la creciente cantidad de proyectos que se suman al portafolio de la institución y al lento crecimiento de una estructura definida y clara, que permita a las autoridades mostrar una eficiente gestión de los recursos asignados a los mismos, surge la inquietud de aprovechar el espacio para el diseño de una guía que facilite la gestión de proyectos.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Si bien es cierto que el número de proyectos asignados y aprobados al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes ha incrementado en los últimos 6 años, no es menos cierto que la ejecución de estos ha estado afectada por una serie de problemas, como retrasos, falta de coordinación entre sectores y deficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

Gran parte de los proyectos de estado se financian con cooperación extranjera, que tienen sus propias exigencias en lo que respecta a la ejecución y desembolso de los fondos facilitados, cuyos plazos se ven afectados frecuentemente por desvíos en cronogramas y en alcance. A esto agregamos, la poca información de gerencia de proyectos por los actores del sector, quienes se convierten usualmente en el equipo de ejecución del proyecto.

Esas situaciones alimentaron el interés en crear una guía que permita coordinar, estandarizar y clarificar los procesos de gestión de proyectos dentro de la institución, con miras a eficientizar los recursos destinados para tales fines y lograr impactar los sectores a quienes van dirigidos estos proyectos de gobierno.

Se agrega también, que internamente existen iniciativas de la institución que se trabajan como simples acciones, no reconociendo el alcance de los planteamientos propuestos que son en el fondo proyectos mal gestionados, y que con una mejor conducción de sus procesos serían capaces de generar beneficios en mejoras, y ahorros considerables.

El diseño de una guía de gestión de proyectos para el MICM constituye un primer paso importante para la creación de una cultura de gestión de proyectos dentro de la institución, coordinando acciones que entre sí se convierten en proyectos de alto impacto, y constituye un activo de procesos a favor de la institución, para apoyar a los directores y el equipo de proyecto en una ejecución más clara y guiada de las iniciativas que conducen e implementan, afectando de manera positiva el uso de los recursos de cooperantes extranjeros, que atraería más donaciones, mantendría relaciones de éxito y duraderas con

cooperantes ya conocidos, y eficientizaría el gasto público en esfuerzos bien coordinados y gestionados.

INTERÉS DEL TEMA PARA MIEMBROS DEL EQUIPO

El interés de desarrollar el tema de crear una guía de prácticas de gestión de proyectos está basado en la falta de un instrumento que ayude a estandarizar la gestión de proyectos dentro del Ministerio.

El Ministerio cuenta con una estructura organizativa amplia en donde cada unidad trabaja usando prácticas distintas, lo cual dificulta el seguimiento y control por parte de la Dirección de Planificación y Desarrollo. En consecuencia, podemos ver retrasos en las ejecuciones de los proyectos, pérdida de recursos notables, sin mencionar la pérdida de confianza en los recursos humanos involucrados.

Identificando estas áreas de mejora dentro de la institución para la cual ambas laboramos, misma que financió el 50% de nuestros estudios de maestría, no encontramos una mejor manera en la que podamos retribuir la confianza que fué depositada en nuestro desarrollo profesional, que aplicando en ella los conocimientos obtenidos durante el ejercicio del programa de maestría, para dar respuesta a una problemática existente, con el diseño de la guía de buenas prácticas. De esta forma, estamos proporcionando un activo de procesos al MICM que se traduce, en mediano/ largo plazo, en mejor manejo y uso eficiente de los recursos asignados, y finalmente mayores beneficios para la sociedad dominicana en general, recordando que nos encontramos en el contexto de la administración pública.

Nuestra intención fue crear una guía que permita regularizar, estandarizar y eficientizar los recursos destinados en la gestión de proyectos dentro del Ministerio de acuerdo con las buenas prácticas del PMI, a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de esta Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos. Y, por consiguiente, lograr un crecimiento en la madurez en Gerencia de Proyectos en el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITACIONES

a. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN REAL

El enfoque del PMI crea contradicciones con la forma en la que tradicionalmente se han manejado los proyectos a lo interno de la institución y la independencia de criterios al ejecutarlos, de forma que cada equipo de proyecto lo gestiona bajo su propio parecer, la propuesta trajo resistencia a la hora de suministrar la información real de los proyectos por temor a ser juzgados.

Respuesta:

Enlazar la propuesta trabajada con el Sistema Nacional de Inversión Pública y transmitir a través del Departamento de Gestión de Proyectos las mejoras en la ejecución que puede lograr su adopción. Además, comparar la información suministrada con los documentos disponibles del proyecto o indicadores de desempeño, que nos permitan verificar la certidumbre y congruencia de la información suministrada.

b. BUROCRACIA DE LA INSTITUCIÓN

Para el diseño de la guía de prácticas de gestión de proyectos fue necesario la coordinación de entrevistas y reuniones con el personal responsable de la ejecución de los proyectos en el MICM y la coordinación de la disponibilidad de agendas.

Respuesta:

Realizar la programación de encuentros con tres semanas de anticipación de acuerdo con la disponibilidad de fechas y de ser necesario, plantear la opción de realizar encuentros después de la jornada laboral de los funcionarios.

c. PUBLICIDAD DE INFORMACIÓN

Para el diseño de la guía de prácticas de gestión de proyectos fue necesario recabar información de las diferentes áreas sustantivas dentro del MICM que ejecutan proyectos, y se identificó información protegida, que no se permite ser publicada para resguardar datos personales y la confidencialidad de los patrocinadores.

Respuesta:

Publicar esta información en términos generales y sin especificar directamente cuáles personas, entidades y/o proyectos en específico fueron impactadas.

BASE CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

BASE CONTEXTUAL

ESTADO DOMINICANO

El estado dominicano está conformado por un grupo de instituciones centralizadas y descentralizadas que en conjunto forman 366, de las cuales 282 corresponden a la administración central y 84 a la administración descentralizada.

Según el Ministerio de Administración Pública (2008), la administración central está integrada por los órganos del poder ejecutivo que presentan programación anual y consignación de fondos contempladas en la Ley de Gastos Públicos y que sus titulares tienen dependencia jerárquica directa del titular del poder ejecutivo, el presidente de la República Dominicana. En cambio, la administración descentralizada son aquellas entidades con autonomía financiera y administrativa, que poseen personalidad jurídica distinta a la del estado, pero están adscritas a los ministerios afines con sus objetivos institucionales, pero el titular ejerce una tutela administrativa y poder de supervigilancia.

El gobierno dominicano establece, cada año, una serie de prioridades de gobierno, enmarcadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, las cuales se agregan a la planificación anual de las instituciones del gobierno central que estén vinculadas a la ejecución de estas. Este conjunto de metas, son las propiedades y compromisos asumidos por el gobierno central. De acuerdo con el Ministerio de la Presidencia (2019), se posee un sistema de trabajo intra e interinstitucional, que asocia a todos los ámbitos institucionales del estado dominicano que tienen la responsabilidad natural de las Metas de Gobierno.

Se busca sostener una red de gestión para conseguir los objetivos y resultados de las metas fundamentales asociadas a las promesas electorales y a los compromisos asumidos por el/la titular del poder ejecutivo durante su ejercicio. A la fecha, se están gestionando unas 287

metas presidenciales, cerca de 1,751 obras y unos 440 indicadores de seguimiento a metas (Ministerio de la Presidencia, 2019).

Dentro de las 282 instituciones de la administración central existen 23 que son ministerios o que tienen categorías de ministerio, detalle a continuación:

1. Ministerio de Administración Pública
2. Ministerio de Agricultura
3. Ministerio de Cultura
4. Ministerio de Deportes y Recreación
5. Ministerio de Educación
6. Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología
7. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
8. Ministerio de Defensa
9. Ministerio de Hacienda
10. Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
11. Ministerio de Interior y Policía
12. Ministerio de la Juventud
13. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
14. Ministerio de la Mujer
15. Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
16. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
17. Ministerio de Turismo
18. Ministerio de Trabajo
19. Ministerio de Relaciones Exteriores
20. Ministerio de la Presidencia
21. Procuraduría General de la República Dominicana
22. Ministerio Administrativo de la Presidencia
23. Ministerio de Energía y Minas

Estos Ministerios tienen su propio ámbito de ejecución que se les confiere por la ley que les dió origen, y se componen de Viceministerios, Direcciones Generales, Nacionales y oficinas provinciales, en algunos casos, además de oficinas nacionales e instituciones adscritas a los mismos.

SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA

La ley 498-06 crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Los proyectos públicos se rigen por el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de República Dominicana, cuyo órgano rector es el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, anteriormente Secretariado Técnico de la Presidencia.

De conformidad con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2006), el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública lo componen una agrupación normas, principios, órganos y procesos mediante los que se establecen los objetivos, metas, políticas y prioridades del desarrollo social y económico del país, evaluando su ejecución y con él se establece un marco de referencia para la definición de los umbrales en la prestación de servicios, producción de bienes y ejecución de la inversión priorizada bajo la responsabilidad de las instituciones del estado.

En el año 2018 la inversión del país en la cartera de proyectos municipales ascendió a RD\$811.09 millones, de los cuales los Gobiernos locales destinaron el 75.93 % como contrapartida nacional, mientras que los aportes por donación provenientes de la Unión Europea representan el 24.07 % de la cartera de proyectos, y en total la inversión impactará en alrededor de 1, 776, 070 personas de manera directa en los municipios (MEPyD, 2018).

Para el año 2018, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo circuló, por medio de la Resolución 02-2018, las Normas para la Gestión de la Cooperación Internacional, y los proyectos y acciones de cooperación bilateral, sumaron un total de sesenta y dos (62). Además, el Viceministerio de Cooperación Internacional gestionó a través de la Dirección

General de Cooperación Multilateral, recursos provenientes de la cooperación multilateral no reembolsable por un monto ascendente a RD\$507, 602, 181.55, monto que contribuyó a financiar proyectos a través de las sectoriales, quienes tienen una contribución importante a la aplicación de la Estrategia Nacional de Desarrollo y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (MEPyD, 2018).

Para ese mismo año, fueron evaluados y admitidos 121 nuevos proyectos de inversión pública en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

A pesar del crecimiento del número de proyectos a nivel de estado, existen retrasos que en materia de planificación han afectado, no solo al Estado Dominicano si no a la mayoría de las instituciones nacionales de manera individual en los últimos años.

MANEJO DE LOS PROYECTOS EN INSTITUCIONES DEL ESTADO DOMINICANO

En República Dominicana existe una planificación país, que contiene la visión de gobierno al año 2030, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, aprobada mediante la Ley 1-12, que tiene como objetivo orientar el accionar de las políticas públicas del país en una visión de largo plazo.

Todas las iniciativas contempladas en las planificaciones estratégicas de los entes del estado dominicano, en el referido periodo deben estar orientadas a la consecución de los objetivos trazados en la END 2030, a través de sus ejes y líneas estratégicas. Así mismo, anualmente el presidente de la república establece una serie de Metas Presidenciales, las cuales se agregan a las planificaciones anuales de las instituciones del estado dominicano, de acuerdo con su ámbito de actuación.

Estas Metas Presidenciales deberían, en principio, apuntar a la consecución de los objetivos estratégicos planteados en la END 2030, pero también contienen compromisos asumidos por el presidente durante su gestión.

La consecución de estos objetivos planteados en la END 2030, descende a las planificaciones operativas de las instituciones públicas, y estas a su vez se consiguen a través de la implementación de proyectos, las iniciativas planteadas a través de los proyectos son evaluadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), a través del Viceministerio de Planificación y su Dirección General de Inversión Pública asignándole un código SNIP, quien verifica la alineación estratégica, factibilidad, pertinencia y eficiencia en el uso de los recursos de inversión pública. Luego de ser evaluados y priorizados, son incluidos en el Plan Plurianual de Inversión Pública.

Según el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2017), un proyecto de inversión pública es una agrupación de actividades que precisan del uso de recursos del presupuesto público, con un inicio y fin expresamente definidos, y con una ubicación geográfica, cuyo objetivo es la generación de capacidad que incrementa la producción de bienes o la prestación de servicios, guiados a la solución de problemas de la población y cuyos impactos afectan directamente la consecución de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Esta definición de proyectos de inversión pública enmarca las iniciativas de inversión de temas macro, de cara al impacto directo a la ciudadanía, lo que acompañado del desconocimiento en temas de gestión de proyectos ha ocasionado que desde las instituciones públicas se manejen a diario una serie de proyectos como actividades o tareas aisladas, gestionadas desde el empirismo de sus responsables o propulsores, provocando una falta de eficiencia en el manejo y una gran confusión para la distinción entre los proyectos y las actividades que se incorporan a los planes, y hacen uso de los recursos en las planificaciones operativas que se realizan anualmente.

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes es la institución responsable de la adopción, seguimiento, formulación, control y evaluación de los planes, programas y proyectos que se ejecutan para alcanzar las políticas y estrategias establecidas en el sector de exportaciones, la industria, zonas francas y regímenes especiales, el comercio interno y exterior, y el sector de las Mipymes, incluyendo el abastecimiento y control del mercado de combustibles en el país (MICM, 2017).

HISTORIA

El MICM tiene sus inicios con el nacimiento de la República, y la primera Carta Magna de la Nación, cuando en el año 1844 el poder ejecutivo se estructuró con cuatro secretarías, de las cuales una fue llamada como "Secretaría de Hacienda y Comercio" (MICM, s.f.).

Desde su creación, el Ministerio ha vivido un proceso de cambios, de ser denominada en el 1934 como "Secretaría de Estado de Trabajo, Agricultura e Industria y Comercio", en el 1961 mediante el Decreto Núm. 6603, se separa la regulación de las actividades comerciales e industriales y crea la Secretaría de Industria y Comercio hasta llegar el 6 de febrero del 2010 mediante el decreto No. 56-10 donde se cambia el nombre de Secretaría a Ministerio. Más adelante, el 3 de febrero del 2017 mediante la Ley 37-17 se reorganiza el Ministerio de Industria y Comercio, y es denominado "Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes" (MICM, s.f.).

La máxima autoridad del Ministerio es designada mediante Decreto Presidencial y es responsable de ejercer las atribuciones que la ley le asigna, y las funciones que el presidente de la república le delegue (MICM, s.f.).

La estructura organizativa de la institución se actualiza sobre la base de criterios modernos y eficientes, en la Resolución No. 083- 2019 que modifica la estructura organizativa del MICM.

ATRIBUCIONES

De acuerdo con la Ley 37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, establece en su artículo segundo, que entre las atribuciones de la institución estatal está el implantar estrategias y políticas para el fomento, desarrollo y competitividad de las actividades comerciales, tanto interno nivel interno como de comercio exterior, la industria, y el abastecimiento y control del mercado de combustibles. Así mismo, garantizar el acceso a mercados externos de los productos y servicios elaborados por la producción local, y promover el crecimiento de las mipymes, zonas francas y regímenes especiales (MICM, 2017).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Resolución No. 083- 2019 aprueba la nueva estructura organizativa del MICM integrada por las siguientes unidades:

Una (01) unidad Normativa o de Máxima Dirección:

1. El Despacho del Ministro

Seis (06) unidades Consultivas o Asesoras:

1. Dirección de Recursos Humanos
2. Dirección Jurídica
3. Dirección de Análisis Económico
4. Dirección de Planificación y Desarrollo
5. Dirección de Comunicaciones
6. Dirección de Control de Gestión.

Cuatro (04) unidades Auxiliares o de Apoyo:

1. Dirección Integral al Cliente
2. Dirección Administrativa
3. Dirección Financiera
4. Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación

Cinco (05) unidades Sustantivas u Operativas:

1. Viceministerio de Comercio Exterior
 - Dirección de Acuerdos y Tratados Comerciales Internacionales
 - Dirección de Comercio Exterior Multilateral
2. Viceministerio de Desarrollo Industrial
 - Dirección de Fomento Industrial
 - Dirección de Economía Industrial
3. Viceministro de Comercio Interno
 - Dirección de Comercio Interno
 - Dirección de Supervisión y Control de Estaciones de Expendio.
 - Dirección de Operativos de Supervisión de Actividades Comerciales.
 - Dirección de Combustibles
4. Viceministerio de Zonas Francas y Regímenes Especiales.
 - Dirección de Fomento a los Regímenes Especiales
 - Dirección de Fomento a las Zonas Francas y Parques Industriales.

Dos (02) direcciones Regionales:

1. Dirección Regional Norte (Santiago)
2. Dirección Regional Sur (Barahona)

Catorce (14) oficinas Provinciales:

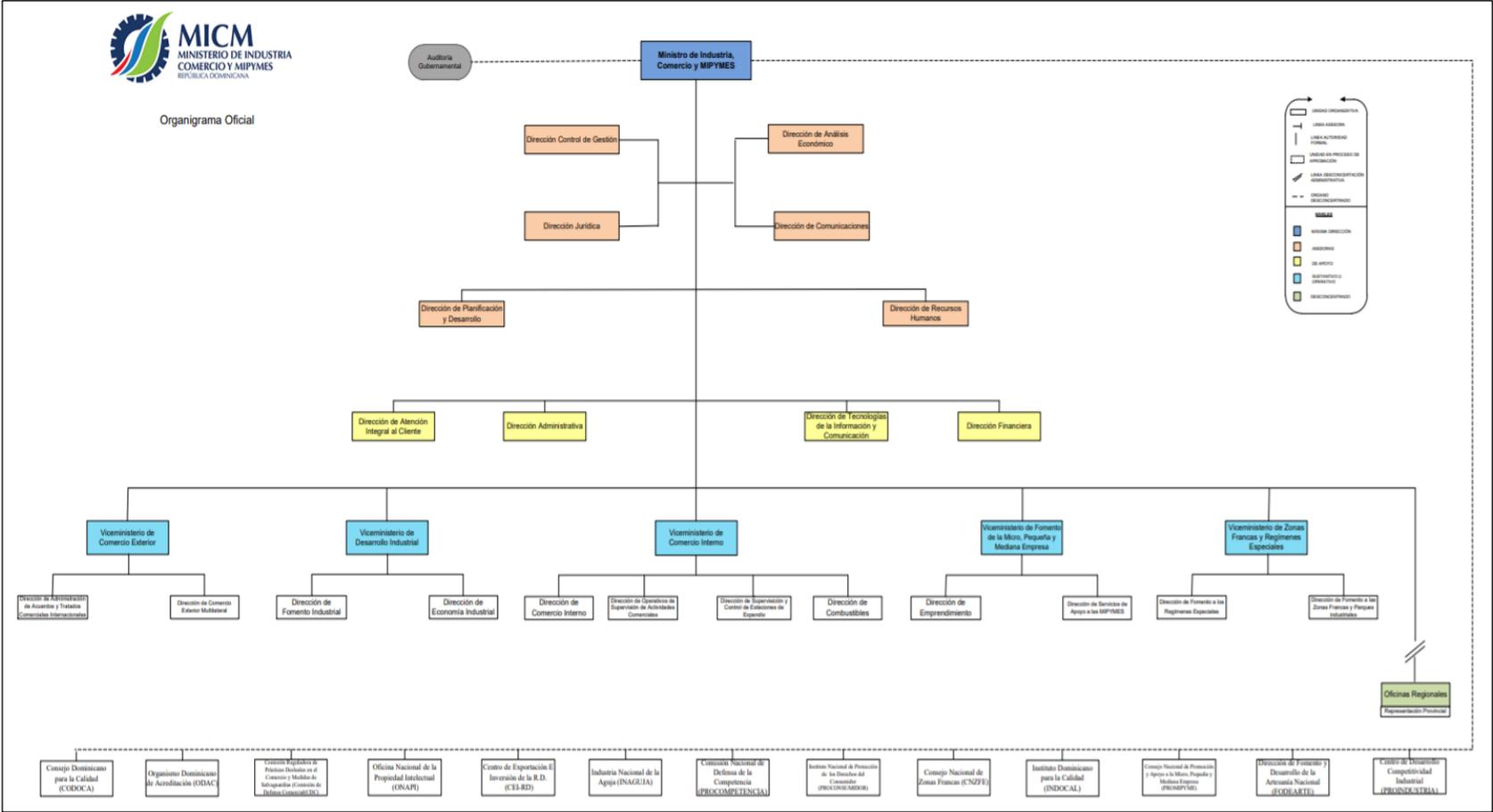
1. Oficina Provincial La Romana
2. Oficina Provincial San Juan de la Maguana
3. Oficina Provincial Valverde, Mao

4. Oficina Provincial Puerto Plata
5. Oficina Provincial Sánchez Ramírez
6. Oficina Provincial Montecristi
7. Oficina Provincial Samaná
8. Oficina Provincial La Vega
9. Oficina Provincial Provincia Duarte
10. Oficina Provincial Monseñor Nouel (Bonaó)
11. Oficina Provincial María Trinidad Sánchez (Nagua)
12. Oficina Provincial Monte Plata
13. Oficina Provincial San Cristóbal
14. Oficina Provincial Dajabón

Trece (13) instituciones adscritas:

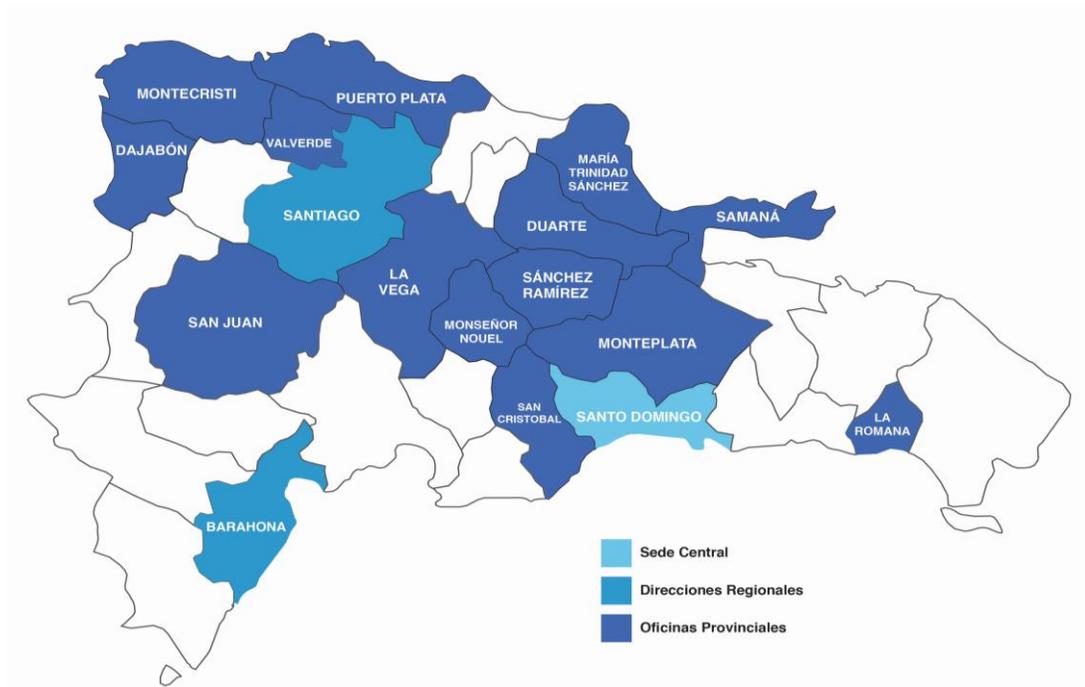
1. El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYMES)
2. El Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)
3. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE)
4. El Instituto Nacional de la Aguja (INAGUJA)
5. La Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)
6. El Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor (PROCONSUMIDOR)
7. La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PROCOMPETENCIA)
8. La Comisión Nacional de Prácticas Desleales y Medidas de Salvaguarda
9. El Consejo Dominicano para la Calidad (CODOCA)
10. El Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL)
11. El Organismo Dominicano para la Acreditación (ODAC)
12. El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)
13. La Dirección Nacional de Fomento y Desarrollo de la Artesanía (FODEARTE)

Imagen 1: Estructura Organizativa del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes



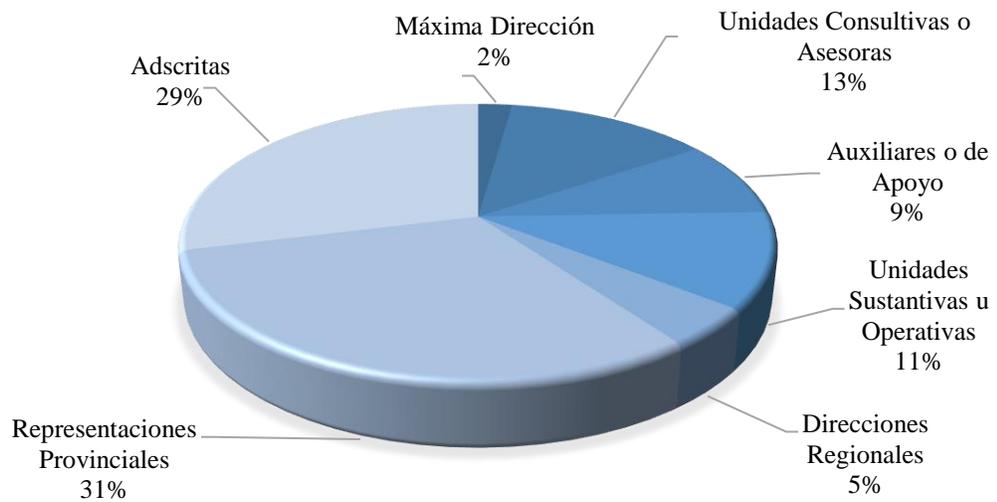
Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, (2019).

Imagen No. 2: Oficinas Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 3: Distribución Estructura Organizativa del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.



Fuente: Elaboración propia.

BASE CONCEPTUAL

CONCEPTO DE PROYECTO

N. Sapag (2008) y R. Sapag (2008), definen que un proyecto es la respuesta planteada para dar solución a problemas, necesidades o expectativas de determinados grupos o personas.

El Project Management Institute (2017) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se realiza para obtener un servicio, resultado o producto único”. Es temporal porque tiene lapso determinado, es único ya que no es una operación continua, pero si un conjunto característico de operaciones pensadas para lograr una meta en específico.

Podemos expresar que para que un proyecto exista necesitamos del planteamiento de un problema o una idea innovadora, un esfuerzo humano temporal, y su fin último es dar solución a la necesidad planteada. Cualquier esfuerzo que requiera de estas condiciones es considerado un proyecto, desde el diseño de una guía de prácticas en Gestión de Proyectos hasta la planificación de la vida financiera de una persona.

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

La dirección de proyectos es la aplicación de técnicas, herramientas, conocimientos y habilidades, a las actividades que se deben ejecutar dentro de un proyecto para alcanzar los requisitos de este (Guía del PMBOK, 2017).

METODOLOGÍA

De acuerdo con Delbert Miller, en su libro Handbook of Research and Social Measurment, una metodología es un conjunto de conocimientos que analiza y describe la dirección o vía a seguir para obtener cierto fin, destacando sus recursos y limitaciones, aclarando sus y consecuencias y respuestas (Miller, 1960).

Otra definición interesante de metodología la define como un conjunto de procedimientos que apoyan la planificación y gestión de los entregables con el fin de lograr un proyecto exitoso (Sinnaps, 2019).

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Existen dos grandes grupos de metodologías para la dirección de proyectos, Metodologías Ágiles y Metodologías Predictivas. Además de estas existen metodologías Híbridas.

a. Metodologías predictivas

Se utilizan cuando las frecuencias de las entregas del bien o servicio son bajas. Se define y persigue un plan desde el inicio hasta la finalización del proyecto en la etapa de cierre. Este enfoque se utiliza cuando se conoce el producto y los procesos están bien definidos desde el inicio del proyecto, se pueden secuenciar fácilmente porque no existen grandes posibilidades de cambio de alto impacto en el mismo.

Dentro de las metodologías predictivas podemos mencionar: la guía del Project Management Institute (Guía del PMBOK), Marco Lógico (EML), International Project Management Association (IPMA), Projects IN Controlled Environments (PRINCE2).

b. Metodologías ágiles

Los métodos ágiles subdividen generalmente un proyecto en menores entregables y cada uno es gestionado como una especie de mini proyecto, de manera que se pueda ir añadiendo valor al cliente de forma rápida, desde el inicio del proyecto, sin tener que esperar al final de este. Estas metodologías se desenvuelven en entornos de incertidumbre, manejan las tecnologías disruptivas, respondiendo a los cambios del negocio y respondiendo de manera rápida a los acontecimientos que surgen en el desarrollo del proyecto.

Existe un Manifiesto de Desarrollo Ágil para Software que contiene 12 principios, 4 valores y 17 impulsores. Además, el PMI junto a Alliance Ágil elaboran un Guía de

Prácticas Ágiles. Este enfoque metodológico coloca al cliente como el objetivo priorizado más importante, concentrándose en la experiencia del cliente, que gracias al auge de las redes se ha propiciado un contacto directo con estos, lo que ha facilitado la retroalimentación inmediata de los clientes y permite realizar los ajustes de lugar.

Las metodologías ágiles se utilizan en proyectos que buscan abordar la innovación de manera rápida y que persiguen la mejora continua del equipo, de manera que les permita ir incorporando en la ejecución las necesidades y expectativas que el cliente incorpora ya en la etapa de ejecución del proyecto.

Dentro de las metodologías ágiles podemos mencionar: Scrum, Kanban, Dynamic Systems Development Method (DSDM), Feature Drive Development (FDD), Agile Unified Process (AUP), Lean, Xtreme Programming (XP)

c. Metodologías Híbridas

Utilizan una combinación entre metodologías ágiles y predictivas, las predictivas son utilizadas en las etapas de los proyectos que tienen componentes conocidos y las adaptativas para los componentes con grados de incertidumbre y para los cuales es necesaria la mejora continua y un mayor aprendizaje.

METODOLOGÍAS PREDICTIVAS

Guía del PMBOK. El Project Management Institute es una asociación de expertos en administración de proyectos que avanza en la profesión mediante el uso de certificaciones y estándares internacionalmente reconocidas, por medio de comunidades de apoyo, y de un amplio programa de oportunidades de crecimiento e investigación. Estos estándares son considerados como los más reconocidos en la profesión, un modelo para la dirección de proyectos en los negocios y en el gobierno. (Project Management Institute, 2019).

Los 5 grandes grupos de procesos para dirigir los proyectos son los siguientes: (Guía del PMBOK, 2017):

1. Iniciación
2. Planificación
3. Ejecución
4. Monitoreo y Control
5. Cierre

Además, plantea 10 áreas de conocimientos con procesos dentro de los 5 grandes grupos anteriormente señalados:

1. Gestión de la integración
2. Gestión del alcance
3. Gestión del tiempo
4. Gestión del costo
5. Gestión de la calidad
6. Gestión de adquisiciones
7. Gestión de recursos humanos
8. Gestión de las comunicaciones
9. Gestión de riesgos
10. Gestión de los interesados

Imagen 4: Procesos de áreas de conocimiento distribuidos entre los grupos de procesos.

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

Fuente: Guía PMBOK, 6ta. Edición.

La guía establece una agrupación de buenas prácticas fruto de la experiencia, de directores de proyectos alrededor del mundo, enlazadas con la administración de proyectos en todo el mundo. Es la asociación con grupo de miembros de las más voluminoso del mundo, conformado por medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. (Project Management Institute, 2019). Actualmente es la metodología predictiva más utilizada y conocida.

Projects in controlled environments (prince2). Esta metodología cubre la administración, control y organización de un proyecto, se centra en convertir los proyectos con una carga importante de incertidumbre y vulnerabilidad en proyectos controlados. Está basada en procesos y principios, ofreciendo también una guía de mejores prácticas para su implementación.

Es una metodología de gestión de proyectos basada en principios, que se basa en siete (7) características y siete (7) procesos en los que cada uno interactúa con siete principios fundamentales (PRINCE2, 2019).

PRINCE2 (2019) propone un método para la administración de proyectos, basado en los siguientes principios:

- Justificación comercial continua
- Aprender de la experiencia
- Roles y responsabilidades definidos
- Gestión por fases
- Gestión por excepción
- Orientación a productos
- Adaptación

Procesos de PRINCE2:

- Puesta en marcha de un proyecto
- Dirigir un proyecto
- Iniciar un proyecto

- Controlar una fase
- Gestión de la entrega del producto
- Gestión de los límites de una fase
- Cierre de un proyecto

Temas de PRINCE2:

1. Se centra en el caso de negocios
2. Organización, mantiene una estructura bien definida
3. Calidad, su enfoque se basa en el producto
4. Planes, segmentar el Trabajo y presentar informes regulares
5. Riesgo, define una estrategia clara para gestionar el riesgo
6. Cambio, define un sistema que permita al gerente de proyecto realizar cambios en los productos
7. Progreso, comunica cómo está se desarrolla el proyecto

Marco Lógico. Es un método de gestión de proyectos que se utiliza para el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.

Según La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (1999), es un instrumento de análisis para la gestión y planificación de proyectos dirigida por objetivos. Instituye un método una serie de pasos que parten desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la confección de una matriz de planificación del proyecto.

Es muy utilizada en proyectos sociales y de cooperación internacional no reembolsable, pues tiene como objetivo transformar la realidad actual de modo que un conjunto de personas pueda mejorar su situación y ampliar en el futuro sus posibilidades y oportunidades, aportando al progreso de su entorno, en otras palabras, permite cambiar el estilo de vida de un determinado grupo de personas (Gómez Galán, M. y Sainz Ollero, H. 2010).

International project management association (IPMA). IPMA es una Federación que consiste en una red de aproximadamente 70 Asociaciones Miembros (MA). Su visión es incentivar la competencia en toda la sociedad para propiciar un mundo en el que todos los proyectos sean exitosos (IPMA, 2019).

Es la primera asociación de gestión de proyectos del mundo, fundada en 1965, que originalmente comenzó como una red internacional para intercambiar experiencias de gestión de proyectos, la organización se convirtió en una organización global en la década de 1970, organizando cursos y eventos. En 1996, la organización pasó a llamarse IPMA, International Project Management Association, y comenzó sus actividades de certificación (IPMA,2019).

IPMA proporciona los estándares de competencia global para individuos trabajando en gestión de proyectos, programas y carteras. La competencia individual se basa, pero no se limita al conocimiento, incluye la aplicación de habilidades, conocimiento y destrezas para lograr los resultados deseados (IPMA, 2019). Trabaja en torno a tres grandes ámbitos profesionales: el técnico, comportamiento y contextual. Además, tiene cuarenta y seis (46) elementos de competencia: 20 competencias de comportamiento profesional de dirección de proyectos, 15 competencias de comportamiento profesional del personal de dirección de proyectos y 11 competencias de dirección de proyectos, programas y carteras de contexto.

METODOLOGIAS ÁGILES

Scrum. De acuerdo con la Guía Definitiva de Scrum, Scrum es un contexto de trabajo por medio del cual las personas pueden intervenir problemas adaptativos complejos, y a la vez que se otorgan productos de forma creativa y eficiente con el máximo valor agregado (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2017).

La Guía Scrum el modelo se caracteriza por ser ligero, simple de entender, pero difícil de dominar, es un marco de trabajo en donde se pueden utilizar una agrupación de distintas técnicas y procesos, evidenciando la eficacia relativa de las técnicas de gestión de producto y de trabajo de manera que se logre mejorar el proceso, en entorno de trabajo y el equipo de manera continua.

El modelo se compone por un equipo scrum, roles, eventos, artefactos y reglas asociadas, basado en un modelo de proceso empírico asegurando que el conocimiento viene de la experiencia y de la toma de decisiones respecto a lo conocido. Utiliza un enfoque iterativo e incremental para el control de riesgos y para la predictibilidad (Schwaber, K. y Sutherland, J., 2017).

El marco de trabajo de scrum se sustenta en tres grandes pilares: la transparencia, inspección y adaptación.

De acuerdo con Schwaber, K. y Sutherland, J., (2017), los eventos de Scrum tienen un “timebox” o lo que se conoce en español como una caja de tiempo, y una vez que se inicia el sprint, el mismo tiene una duración fija. Los eventos del modelo scrum son los siguientes:

Sprint:

- Sprint Planning
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospective

Roles:

- Product Owner o Dueño del Producto
- Development Team o Equipo de Desarrollo
- Scrum Master

Artefactos de Scrum:

- Product Backlog o Pila del Producto

- Sprint Backlog o Pila del Sprint
- Increment o Incremento

Kanban. El modelo Kanban tiene su origen en los procesos de producción de just- intime de Toyota, y se ha convertido en una de las metodologías ágiles para gestionar la forma en la que se van completando las tareas, es muy visual y permite identificar rápidamente el estado del proyecto y también establecer el trabajo a realizar de forma efectiva, utiliza tarjetas que se moverán por medio de las diferentes etapas mostrando los procesos del flujo de trabajo. El modelo Kanban se basa en los siguientes principios, que lo distinguen del resto de las metodologías ágiles (Kanban Tool, 2019):

- Visualizar lo que hace (su flujo de trabajo): se realiza una mirada de los elementos y las tareas en una tabla, para asegurar que el equipo se mantenga al tanto de del trabajo a realizar (Kanban Tool, 2019).
- Limitar la cantidad de Trabajo en Proceso (límites del TEP): se debe plantear metas de manera alcanzables, y propicie el equilibrio a través de limitaciones del trabajo que está en proceso para evitar el exceso de compromiso (Kanban Tool, 2019).
- Realice un seguimiento de su tiempo (Kanban Tool, 2019).
- Lectura fácil de indicadores visuales: Utilice tarjetas coloridas para diferenciar los trabajos, Etiquetas, Fechas Límite y Prioridades (Kanban Tool, 2019).
- Determine donde están los obstáculos y elimine lo que resulten no útiles (Kanban Tool, 2019).

El modelo Kanban es muy útil para empresas que requieran hacer cambios, ser flexibles con la entrada de tareas, el seguimiento, priorizando las tareas, además en la supervisión del trabajo del equipo y los informes realizados.

Dynamic System Development Method (SDDM). Es un método de gestión ágil de proyectos que surgió en el año 1994, que se enfoca en el ciclo de vida del proyecto completo y su filosofía radica en la alineación de todo proyecto con los objetivos estratégicos bien definidos priorizando la entrega rápida de beneficios para el cliente. Consta de Ocho principios básicos, que ayudan a mantener el enfoque del equipo y les permite el logro de los objetivos establecidos para el proyecto. Estos principios son los siguientes:

1. Enfocarse en la necesidad del negocio
2. Entregar a tiempo
3. Colaborar
4. No comprometer la calidad
5. Construir de forma incremental a partir de bases firmes
6. Desarrollar iterativamente
7. Comunicarse de forma continua y clara
8. Demostrar control

Feature Driven Development (FDD). Es una metodología ágil de dirección de proyectos para desarrollo de software que tuvo sus inicios en los años 90s, y se fundamenta en la calidad y monitoreo constante del proyecto. Se basa en iteraciones cortas, que permiten entregas tangibles del producto en un periodo de tiempo relativamente corto, que regularmente es de una duración de dos semanas máximo. Estos son los procesos:

- Desarrollar un modelo global
- Elabore una lista: cree una lista que simplifique las funcionalidades que se pide contenga el sistema.
- Planear: ordenar los grupos de funcionalidades de acuerdo con la dependencia y prioridad, y se designan a los programadores jefes.
- Diseñar: elegir un grupo de funcionalidades de la lista, a través de un proceso repetitivo, definiendo las funcionalidades se van a realizar en cada iteración.
- Construir

Roles:

- Arquitecto jefe
- Director de desarrollo
- Programador jefe
- Propietario de clase
- Expertos de dominio

Modelo XP (Xtreme Programming). Es una metodología enfocada en fortalecer las relaciones interpersonales como estrategia para alcanzar el éxito en desarrollo de software, mediante la promoción del trabajo en equipo, la búsqueda del aprendizaje, y promoviendo un clima de trabajo adecuado. Se enfoca en retroalimentación continua entre el equipo de proyecto y el cliente, ofreciendo una comunicación fluida, valentía para enfrentar cambios y simplicidad en las soluciones ofrecidas. XP se define adecuada para proyectos con requisitos muy cambiantes, pocos precisos y en donde hay grandes posibilidades de riesgo técnico (Loor, 2014).

Es una metodología cimentada sobre la base de prueba y error, conformada por 12 prácticas:

1. Equipo completo
2. Planificación
3. Test del cliente
4. Versiones pequeñas
5. Diseño simple
6. Pareja de programadores
7. Desarrollo guiado por las pruebas automáticas
8. Integración continua
9. El código es de todos
10. Normas de codificación
11. Metáforas
12. Ritmo sostenible

Proceso Unificado Ágil (AUP). El Proceso Unificado Ágil de Scott Ambler o Agile Unified Process (AUP) es una traducción más simple del Proceso Unificado de Rational (RUP). Esta muestra de una forma más fácil simple y fácil de comprender la manera de crear aplicaciones de software de negocio a través de la utilización de técnicas ágiles y algunos conceptos vigentes en RUP. El AUP aplica técnicas ágiles que contempla el Desarrollo Dirigido por Pruebas (test driven development - TDD), Gestión de Cambios Ágil, Modelado Ágil y Refactorización de Base de Datos para mejorar la productividad (Camacho, 2019).

De acuerdo con Ingeniería de Soporte Lógico (2019), la AUP tiene siete disciplinas:

1. Modelado. Comprender como funciona el negocio, entender el problema y ofrecer una solución adecuada.
2. Implementación. Convertir el diseño del modelo en algo posible y realizar las pruebas necesarias.
3. Pruebas. Hacer una verificación objetiva de la calidad, identificando defectos para constatar que funciones de manera adecuada y que se satisfagan los requisitos.
4. Despliegue. Formular la demostración del funcionamiento del sistema y realizar un plan para colocarlo a disposición de los usuarios.
5. Gestión de configuración. Administrar los accesos a los dispositivos del proyecto.
6. Gestión de proyecto. Ejecutar las actividades que forman parte del proyecto.
7. Entorno. Brindar apoyo con todos los demás esfuerzos, para garantizar que la orientación, herramientas y el proceso idóneo, estén a disposición del equipo cuando son requeridas.

Lean. Surge en Japón en los años 80 y se define como una forma de mejorar los procesos internos dentro de una empresa. Busca sacar del camino todo aquello que no aporta valor al negocio, lo que significa un cambio más refinado y el fin es obtener un resultado es un producto de calidad, purificado y óptimo para el cliente.

En sus inicios se creó para detectar problemas en el sistema de producción, específicamente en los telares. Cuando ocurría el problema, el método alertaba al personal sobre la situación.

Su implantación ayuda en los siguientes aspectos:

- Evitar generar desperdicios
- Maximizar el uso de los recursos disponibles
- Mejorar los procesos continuamente para que los resultados sean más eficientes

JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

En el Diseño de la Guía de Prácticas de Gestión de Proyecto para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) proponemos la incorporación de una guía con un ciclo de vida predictivo, pues no podemos dejar de lado que la organización es una institución gubernamental de la República Dominicana y que por normativa debe cumplir con un serie de procesos que les han sido ordenados por normativas como la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, que regula los proyectos de Inversión Pública del Estado Dominicana, y la Ley 340-06 sobre compras y Constataciones Públicas, que regula los tipos de contrataciones, los montos y plazos para las mismas.

Estas normativas pueden perjudicar la implantación de los proyectos si no son consideradas dentro de los plazos de ejecución, además a esto le sumamos el contexto burocrático en el que se desenvuelven los proyectos del estado, el modelo predictivo resulta más conveniente para planificar el trabajo que se debe realizar en los proyectos.

En ese sentido la Guía del PMBOK es más flexible en torno a la aplicación de iniciativas, ya que como se indica por definición, son un conjunto de prácticas que les han funcionado a directores de proyectos alrededor del mundo y que no necesariamente deben ser aplicadas en su totalidad si no de acuerdo a los necesidades de las organizaciones, contrario a otras metodologías predictivas como PINCE2 en donde sus procesos y sus componentes no

puede ser aplicados de forma independientes, es un todo o nada, y esto no nos permite obtener el diseño adecuado para el contexto en el que se maneja el MICM.

Dentro de las metodologías predictivas seleccionaremos el marco de trabajo propuesto por el Project Management Institute (PMI) por ser la guía más utilizada y reconocida alrededor del mundo, puesto que trabajamos con muchos organismos internacionales, y resultaría mejor entendible y conocido por nuestra contraparte en el exterior.

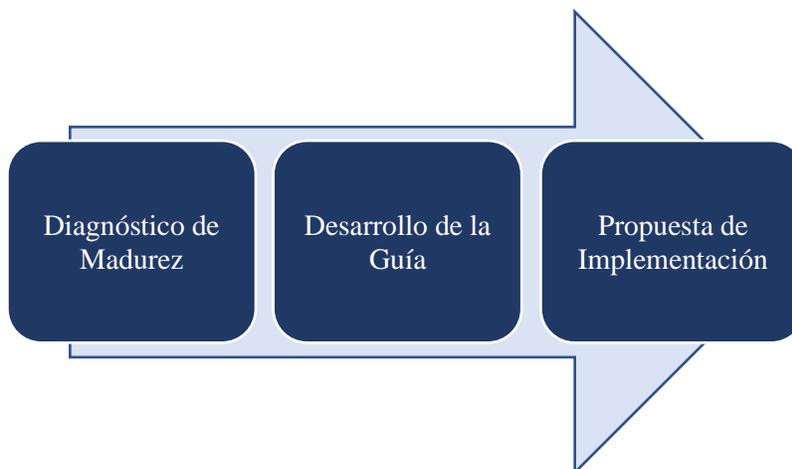
También es importante mencionar que en el país a nivel gubernamental ya existe un caso de éxito con la implementación de este tipo de metodología y viene de uno de las instituciones más sólidas y reconocidas del Estado Dominicano, El Banco Central de La República Dominicana, quien en el año 2014 fue reconocida por el Project Management Institute (PMI) de Estados Unidos, escogida como finalista del “Premio de la Oficina de Dirección de proyectos del Año” entre organizaciones alrededor del mundo, premio que galardona a la oficina de dirección de proyectos que demostró habilidades destacables de gerencia de proyectos en la organización y que ha agregado valor mediante el apoyo otorgado a la implementación de las iniciativas estratégicas exitosas.

Además, a esto le sumamos que el enfoque de los conocimientos teóricos y prácticos del programa de maestría están vinculados a las mejores prácticas que coloca a disposición la guía del PMBOK, 6ta. edición.

METODOLOGÍA PARA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La metodología que estaremos utilizando para llevar a cabo el desarrollo y posteriormente la creación de la guía de buenas prácticas de gestión de proyectos para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes estará basado en el caso de éxito de una empresa de Consultoría con más de 200 empleados en Varsovia, Polonia presentado por (Plewinski, 2014).

Imagen No. 5: Metodología para el Diseño de la Guía de Buenas Prácticas.



Fuente: (Plewinski, 2014).

Esta metodología se compone de 03 partes:

- **Diagnóstico de Madurez:** Una auditoría formal de la organización que se centrará en explorar las fortalezas y debilidades de sus prácticas actuales de gestión de proyectos.
- **Desarrollo de la Guía:** La Guía estará basada en las buenas prácticas del PMBOK como estándar global de Gestión de Proyectos la cual se adaptará al Ministerio.
- **Plan de Implementación de la Guía:** Se estará proporcionando de una combinación de procesos, herramientas y prácticas que ayudaran a garantizar la implementación de la guía de gestión de proyectos. Sin embargo, este proyecto no incluye la implementación de la propuesta.

DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

El concepto de madurez suele asociarse con el logro de un cierto nivel de auge o punto máximo de desarrollo. Es la capacidad que presente una organización, unidad o proceso para identificar su estado actual desarrollo en contraposición con un modelo, y evolucionar de manera progresiva a través del tiempo hacia un mayor nivel de madurez. Para lo cual, se han elaborado reconocidas herramientas, generalmente conocidas como Modelos de Madurez, que buscan dirigir las empresas a un nivel adecuado de madurez (Solarte Pazos, L. y Sánchez Arias, L., 2013).

De acuerdo con el comité técnico ISO (2009), una organización madura es aquella que tiene un comportamiento eficiente y eficaz, logrando el logro sostenido con acciones como satisfacer y entender las necesidades y deseos de los clientes, visualizar posibles áreas de mejora e innovación, realizar el seguimiento a los cambios en el entorno de la empresa, diseñar y ejecutar políticas y estrategias, establecer y desplegar objetivos viables, administrar sus procesos y sus recursos, evidenciar confianza en las personas, incrementar los niveles de motivación, participación y compromiso y entablar relaciones de beneficio con las partes interesadas (Páez, Rohvein,, Paravie, y Jaureguiberry, 2017).

Los modelos de madurez, para medir las capacidades instaladas en dirección de proyectos, más conocidos son Claros, (2012):

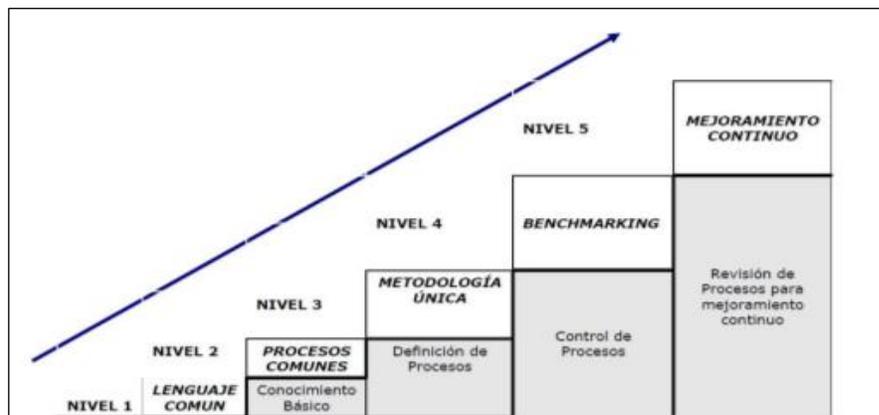
- **OPM3 (Organizational, Project Management Maturity Model)**, desarrollado por el PMI en el año 2003, este modelo muestra un método de medición de madurez organizacional de gestión de proyectos en conformidad con los estándares del PMI, (*Project Management Body Of Knowledge, The Standard for Portfolio Management y The Standard for Program Management, entre otros*). El OPM3 contiene un filtro de buenas prácticas para los niveles de medición, estandarización, control y mejora continua para los portafolios, programas y proyectos.

El conocimiento define y describe la gestión de proyectos, la evaluación presenta los métodos, procesos y procedimientos para autoevaluar el nivel de madurez, y la mejora continua proporciona un proceso para que las organizaciones pasen de su estado de madurez actual a un estado superior, en el que definen un plan de mejora y un adecuado proceso de implementación (Meza, 2018).

Con base en estas tres dimensiones, la implementación del estándar establece cinco pasos que se deben seguir: 1) prepararse para la evaluación, 2) realizar la evaluación, 3) desarrollar un plan para mejorar, 4) implementar las mejoras y 5) repetir el proceso (Meza, 2018).

- **Harold Kerzner publica el Project Maturity Model (PMMM)**, en el año 2000 en el libro, "Strategic Planning for Project Management", Kerzner propone un modelo basado en el PMBOK y el CMM, el mismo está conformado por un conjunto de Cientos Ochenta y Tres (183 preguntas) distribuidas en cinco diferentes niveles de medición: 1) lenguaje común (80 preguntas); 2) Procesos comunes (20 preguntas); 3) Metodología común (42 preguntas); 4) Comparación (25 preguntas); y 5) Mejoramiento continuo (16 preguntas) (Morales, 2017).

Imagen No. 6: Los cinco niveles de madurez del Modelo PMMM.



Fuente: Kerzner, (2001).

- **La International Project Management Association (IPMA)**. Este modelo fue publicado en año 1997, modelo de competencias organizacionales en dirección de proyectos, Organizational Competence Baseline v1.1 que está basado en sus

marcos de referencia, Individual Competence Baseline (ICB v4.0) y Project Excellence Baseline (PEB v1.0). Este modelo usa cinco niveles de madurez organizacional en gerencia de proyectos, sin embargo, coloca a disposición también una evaluación a nivel organizacional considerando tres miradas distintas: Personas, Prácticas y Perspectivas (Morales, 2017).

- **CMM (Capability Maturity Model):** fue creado a solicitud del Gobierno Federal de Estados Unidos, en el año 1986 por el Software Engineering Institute, *SEI*, cuyo objetivo fue la medición de los procesos vinculados con el desarrollo de software. Este marco contiene de un cuestionario que funciona para determinar cuáles áreas necesitan implementar mejoras de los procesos de desarrollo de software (CMMI, s.f.).

El modelo CMM establece cinco diferentes niveles de madurez en un rango determinado por nivel, que señala un conjunto de características propias para cada uno, y que, al ser completadas, en la misma proporción posibilitan el avance hacia las metas logradas en el camino, para lograr en el desarrollo de proyectos un proceso maduro. En ese sentido, cada nivel muestra una gran gama de actividades que se desarrollan en forma colectivamente y que, al completarse, muestran el incremento del nivel de madurez (Parviz y Levin, 2002).

Imagen No. 7: Descripción de niveles de madurez del Modelo CMM.



Fuente: (Parviz & Levin, 2002).

JUSTIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El modelo que se estará utilizando para desarrollar el diseño de la guía de buenas prácticas en el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) es el aplicado, a partir del caso de éxito de una empresa de Consultoría en Varsovia, Polonia (Plewinski, 2014).

La metodología planteada por Plewinski (2014) consta de tres pasos fundamentales; iniciando con el diagnóstico de la situación actual de madurez, posteriormente el diseño de la guía, y termina con la propuesta de implementación.

Esta opción resulta conveniente, ya que el diseño parte de la detección de una necesidad real con la evaluación de madurez inicial que propone, y la guía se convierte en la respuesta a la problemática detectada. De igual forma, el modelo planteado por Plewinski, sugiere la elaboración de un plan de implementación, que apoya la gestión mostrando el camino a seguir por la institución para lograr una óptima aplicación de la propuesta.

Eso contribuye a garantizar que el diseño no se quede en una mera formalidad documental, facilita el entendimiento del diseño e ilumina el recorrido hacia una posterior implementación.

En ese sentido, para realizar la evaluación de madurez utilizaremos el modelo de Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner. Este modelo está basado en el CMM y en el PMBOK, consiste en cinco niveles los cuales reflejarán los comportamientos organizacionales que muestra la organización. Estos cinco niveles utilizados en el PMMM son respectivamente: Lenguaje Común, Procesos Integrados, Metodología Única, Benchmarking y Mejoramiento Continuo.

Informe del Proyecto

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

CONTEXTO ESTRATÉGICO

A continuación, presentamos el análisis del contexto estratégico realizado en base a un FODA bajo el enfoque del Balance Score Card (BSC):

F	Fortalezas			
	Resultados Financieras	Clientes	Procesos	Infraestructura
F	Financiamiento de la institución de estudios de Maestría al equipo de proyecto	Buena relación con cliente	Acceso a interesados	Equipo de proyecto perteneciente a la organización
	Departamento de Proyectos con disponibilidad presupuestaria para implementación de iniciativas	Disponibilidad de atención a la medida	Estructura Organizativa definida	Interés de unificar criterios y mejorar la gestión de proyectos
		Entidad gubernamental, rector del sector industria, comercio y Mipymes	Manual de organización y Funciones aprobado	Manual de cargos levantado
O	Oportunidades			
	Resultados Financieras	Clientes	Procesos	Infraestructura
O	Atracción de organismos cooperantes	Interés de mejorar y unificar la gestión de proyectos	Caso de éxito Banco Central de RD con implementación de metodología PMI.	Oferta de organismos cooperantes para capacitaciones en gestión de proyectos.
	Implementación de nuevos proyectos	Incremento en la cantidad de proyectos asignados al MICM Priorización de proyectos relacionados con Estrategia Nacional de Desarrollo 2030	Propuesta de Diseño de prácticas de Gestión de Proyectos para el MICM	
D	Debilidades			
	Resultados Financieras	Clientes	Procesos	Infraestructura
	Deficiencia en la optimización de recursos en la ejecución de proyectos	Áreas que ejecutan proyectos sin criterios unificados para gestionar proyectos.	Proyectos que no son reconocidos como tal y ejecutados como simples iniciativas.	Personal de Departamento de proyectos con poco conocimiento de Metodología PMI
		Carecen de un enfoque de proyectos y no realizan esfuerzos suficientes para el mejoramiento continuo.	Ausencia de licencias y sistemas tecnológicos que ayuden a gestionar proyectos.	Personal técnico de las áreas sustantivas con falta de conocimientos de gestión de proyectos
		Retrasos en la ejecución de proyectos	Confusión de entre los roles del Departamento de Proyectos y los del Equipo de Proyectos.	Bajo nivel de Lenguaje Común en gerencia de proyectos.
No incorpora mejoras en los procesos de gerencia de proyectos como principio para mantener ventaja competitiva		Procesos de gerencia de proyectos no comunes ni metodología única.	Procesos de Gerencia d proyectos no comunes	
		Falta de información histórica de proyectos.		
A	Amenazas			
	Resultados Financieras	Clientes	Procesos	Infraestructura
A	Priorización de temas que impliquen la disminución del presupuesto asignado	Falta de Confianza en la Administración Pública.	Modificación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública	Cambio de Máxima Autoridad
			Burocracia institucional.	Inestabilidad política en el país

INFORMACIÓN INICIAL DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI.
Fecha de preparación	14 de octubre de 2019
Código del Proyecto	MICM-DPD-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña/Mayoris Martínez

Propósito y Justificación del Proyecto
<p>El número de proyectos asignados y aprobados al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes ha incrementado en los últimos 6 años, aunque la que la ejecución de estos ha estado afectada por un aserie de problemas, como retrasos y falta de coordinación entre sectores.</p> <p>Gran parte de los proyectos de estado se financian con cooperación extranjera, que tienen sus propias exigencias en lo que respecta a la ejecución y desembolso de los fondos facilitados, cuyos plazos se ven afectados frecuentemente por desvíos en cronogramas y en alcance. A esto agregamos la diversidad de fuentes de información de la metodología a utilizar por los actores del sector, quienes se convierten usualmente en el equipo de ejecución del proyecto.</p> <p>Estas situaciones alimentaron el interés en crear una guía que permita coordinar, estandarizar y clarificar los procesos de gestión de proyectos dentro de la institución, con miras a eficientizar los recursos destinados para tales fines y lograr impactar los sectores a quienes van dirigidos estos proyectos de gobierno.</p> <p>Se agrega también, que internamente existen iniciativas de la institución que se trabajan como</p>

simples acciones, no reconociendo el alcance de los planteamientos propuestos que son en el fondo proyectos mal gestionados y que con una mejor conducción de sus procesos serían capaces de generar beneficios en mejoras, y ahorros considerables.

El diseño de una guía de gestión de proyectos para el MICM constituiría un paso importante para la creación de una cultura de gestión de proyectos dentro de la institución, coordinando acciones que entre sí se convierten en proyectos de alto impacto, que se constituiría en un activo de la institución para apoyar a los directores y el equipo de proyecto en una ejecución más clara y guiada de las iniciativas que conducen e implementan, afectando de manera positiva el uso de los recursos de la institución y de cooperantes extranjeros, que atraería más donaciones, mantendría relaciones de éxito y duraderas con cooperantes ya conocidos, y eficientizaría el gasto público en esfuerzos bien coordinados y gestionados.

Descripción del Producto y Entregables

El proyecto consiste en el diseño de una guía de prácticas de gestión de proyectos enfocadas bajo las buenas prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI) para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) de la República Dominicana. Se entregará una guía de prácticas de gestión de proyectos que esté en consonancia con el Sistema Nacional de Inversión Pública del país, para eficientizar los recursos disponibles a los proyectos del MICM.

Entregables:

1. Plan de Gestión del Proyecto
2. Diagnóstico de Madurez
3. Diseño de Guía de Prácticas
4. Diseño de Plan de Implementación

Requerimientos relacionados con el alcance del producto

- Guía de Prácticas acorde con los lineamientos normativos de la Ley de Planificación e Inversión Pública del Estado Dominicano
- Se deben elaborar e incluir en la propuesta las políticas necesarias para facilitar la implementación de la propuesta.
- Se deben incluir plantillas que faciliten la gestión de los proyectos a los equipos y Directores de Proyecto del MICM.
- La propuesta debe contener un plan de implementación que muestre el camino para pasar del estado actual al propuesto.
- Notificar al Asesor una vez al mes los cambios importantes que impacten el cronograma del proyecto, retrasándolo en más de tres semanas.
- Se debe realizar una evaluación de madurez para conocer la situación actual de la gestión de proyectos en el MICM y posterior a eso, elaborar una propuesta que responda a las necesidades encontradas.
- El levantamiento de los requisitos debe incluir a todos los interesados claves identificados previamente.
- Se debe completar todo el trabajo planificado en la EDT.
- Para la ejecución del Proyecto se deben utilizar las mejores prácticas del Project Management Institute.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar el nivel de madurez de gestión de los proyectos en el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, con el diseño de una Guía de Prácticas de gestión de Proyectos bajo el enfoque del Project Management Institute, para marzo del año 2020.

Objetivos Específicos	
Objetivos SMART	Indicador de éxito
1. Elaborar el Plan de Gestión del Proyecto a diciembre 2019.	Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto por parte del Patrocinador
2. Definir el nivel de Madurez en gestión de proyectos en el mes de enero 2020	Informe de los resultados del diagnóstico del nivel de madurez en gestión de proyectos en el MICM.
3. Diseñar una guía de prácticas que incluya plantillas para la gestión de proyectos del MICM, a ser incluidas dentro de la propuesta a entregarse en marzo 2020.	Aceptación por parte del Patrocinador de la propuesta presentada.
5. Elaborar un Plan de Implementación de la propuesta presentada en el mes de marzo 2020.	Aceptación por parte del Patrocinador de la propuesta presentada.

Premisas y Restricciones
Premisas
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo de la Máxima Autoridad del área • El equipo del área de proyectos y los directivos de la institución se mantendrán en sus posiciones.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto Final debe entregarse en el mes de marzo del 2020.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta debe cumplir con todos los objetivos establecidos para el Proyecto Final. • La propuesta debe estar enmarcada en los lineamientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de República Dominicana.

Riesgos Iniciales de Alto Nivel

- La inestabilidad política del país puede provocar un desenfoco del interés en el proyecto de las autoridades del MICM y el proyecto puede cancelarse.
- De ocurrir un cambio de autoridades dentro de la institución, se puede descartar el proyecto.
- Que el personal del MICM no suministre la información real en el levantamiento de información por temor a ser juzgados.
- De existir una modificación en la Ley de Planificación e Inversión Pública, el proyecto puede sufrir un cambio de alcance.
- Que la burocracia institucional dentro del MICM retrase cronograma para el proyecto

Cronograma de Proyecto

Hitos Principales

Firma del Acta de Constitución del Proyecto	26/11/2019
Reunión de Kickoff	09/12/2019
Aceptación de la Propuesta	20/02/2020

Presupuesto Estimado

El presupuesto inicial estimado para el proyecto es de Cuatrocientos Diez Mil pesos con 00/100 (RD\$410,000.00).

Lista de Interesados		
Interesados	Requerimiento	Influencia
Ministro	Contar con una estructura sólida, definida y clara con las mejores prácticas de manera que se pueda regularizar, estandarizar y eficientizar los recursos destinados a la Gestión de Proyectos del Ministerio.	Alta
Director de Planificación y Desarrollo	Contar con un lenguaje común en la gestión de proyectos del MICM.	Alta
Encargada de Departamento de Proyectos	Disponer de una guía estandarizada, con plantillas que faciliten la comprensión de la gestión de proyectos en la institución.	Media
Encargada de Planificación	Disponer de información clara sobre el desempeño de los proyectos dentro de la institución.	Alta
Encargado de Cooperación Internacional	Que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los lineamientos de los organismos cooperantes.	Baja
Organismo Cooperante (Unión Europea)	Que los proyectos se ejecuten con éxito.	Alta
Organismos Cooperante (PNUD)	Que los proyectos se ejecuten con éxito.	Alta
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Que los proyectos se ejecuten con éxito.	Alta

Interesados	Requerimiento	Influencia
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)	Que los proyectos se ejecuten con éxito.	Alta
Director General de Inversión Pública	Que los proyectos estén alineados a la END 2030 y cumplan con los requisitos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.	Medio
Directora de Proyecto II	Que cuente con la aceptación de la propuesta por parte del patrocinador y presentar con éxito la propuesta final al jurado evaluador.	Baja
Directora de Atención Integral al Cliente	Que el MICM cuente con una guía de gestión de proyectos que contemple las mejores prácticas del PMI.	Bajo
Director Servicio de Apoyo a las Mipymes	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Alta
Director/a de Comercio Interno	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Alta
Encargado del Departamento de Desarrollo de Sistemas	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Medio

Interesados	Requerimiento	Influencia
Coordinadora Proyecto para el Fortalecimiento de la Calidad de las Mipymes.	Que se estandaricen los procesos de gestión de proyectos dentro la institución y que sean más flexibles para contribuir al éxito en la ejecución del proyecto.	Baja
Viceministro de Fomento a las Mipymes	Que se logren ejecutar con éxito los proyectos.	Alta
Analista Sectorial	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Baja
Viceministro de Cooperación Internacional	Que los proyectos de cooperación se soliciten a través del MEPyD, que se ejecuten dentro de los parámetros del organismo cooperante, que cuenten con la aprobación del SNIP, y que se les remitan información oportuna sobre el estado de los proyectos.	Medio
Encargado de la División de Innovación	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Baja
Encargado Departamento de Fomento a la Competitividad de las Mipymes	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Baja

Interesados	Requerimiento	Influencia
Analista Mipymes I	Que se le faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.	Baja
Analista de Proyectos	Que se le faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.	Baja
Encargado de la División de Incubación de Empresas	Que se le faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.	Baja
Encargado División de Articulación Productiva	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Baja
Subdirectora de Servicio de Apoyo a las Mipymes	Que se les facilite la gestión de los proyectos asignados y que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.	Baja
Asesor de Proyecto Final	Que el proyecto se entregue en tiempo y que cumpla con todos los requisitos.	Alta

Requisitos de Aprobación del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> Validación de la propuesta por parte del Asesor de PUCMM.
<ul style="list-style-type: none"> El Diseño de la Guía debe cumplir con todos los objetivos establecidos en el proyecto, cumpliendo con los requerimientos de alcance del producto y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Propuesta alineada al Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los criterios de Evaluación de la Guía para Elaboración del Proyecto Final.
<ul style="list-style-type: none"> El Diseño de la Guía debe estar aceptado por el patrocinador a más tardar el 10 de marzo de 2020.
<ul style="list-style-type: none"> La propuesta debe ser entregada en formato digital.

Asignación del Director de Proyecto y Nivel de Autoridad	
Director de Proyecto	
Mabel Ureña	
Mayoris Martínez	
Niveles de autoridad	
Area de autoridad	Nivel de autoridad
Decisiones sobre el personal	Alta
Gestión de Presupuesto	Media
Decisiones técnicas	Alta
Manejo de conflicto	Alta
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Alta

Personal y Recursos Pre-asignados		
Recursos	Rol	Area
Mabel Ureña Taveras	Director de Proyecto	Dirección de Recursos Humanos
Mayoris Martinez Terrero	Director de Proyecto	Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones		
Patrocinador	Fecha	Firma
Director de Planificación		

Control de Cambios		
Descripción de la revisión	Revisado	Aprobado
Versión		Fecha
1.0		18 de octubre de 2019

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	24 de octubre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña/Mayoris Martínez

Descripción			Clasificación					Interés				
Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planifica	Ejecución	Control	Cierre
M	Ministro	MICM	Interno	Partidario	Alta	Alto	Contar con una estructura sólida, definida y clara con las mejores prácticas de manera que se pueda regularizar, estandarizar y eficientizar los recursos destinados a la Gestión de Proyectos del Ministerio.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planific	Ejecuci	Control	Cierre
DPD	Director de Planificación y Desarrollo	MICM	Interno	Partidario	Alta	Alto	Contar con un lenguaje común en la gestión de proyectos del MICM.					
EDP	Encargada de Departamento de Proyectos	MICM	Interno	Lider	Media	Medio	Disponer de una guía estandarizada, con plantillas que faciliten la comprensión de la gestión de proyectos en la institución.					
EP	Encargada de Planificación	MICM	Interno	Neutral	Alta	Bajo	Disponer de información clara sobre el desempeño de los proyectos dentro de la institución.					
ECI	Encargado de Cooperación Internacional	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los lineamientos de los organismos cooperantes.					
UE	Organismo Cooperante (Unión Europea)	UE	Externo	Neutral	Alta	Medio	Que los proyectos se ejecuten con éxito.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planific	Ejecuci	Control	Cierre
PNUD	Organismos Cooperante (PNUD)	PNUD	Externo	Neutral	Alta	Medio	Que los proyectos se ejecuten con éxito.					
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	AECID	Externo	Neutral	Alta	Medio	Que los proyectos se ejecuten con éxito.					
AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)	AACID	Externo	Neutral	Alta	Medio	Que los proyectos se ejecuten con éxito.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
DPE	Director General de Inversión Pública	MEPyD	Externo	Neutral	Medio	Medio	Que los proyectos estén alineados a la END 2030 y cumplan con los requisitos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.					
DP I	Directora de Proyecto I	MICM	Interno	Partidario	Lider	Bajo	Que cuente con la aceptación de la propuesta por parte del patrocinador y presentar con éxito la propuesta final al jurado evaluador.					
DP II	Directora de Proyecto II	MICM	Interno	Partidario	Lider	Bajo	Que cuente con la aceptación de la propuesta por parte del patrocinador y presentar con éxito la propuesta.					
DAIC	Directora de Atención Integral al Cliente	MICM	Interno	Partidario	Bajo	Bajo	Que el MICM cuente con una guía de gestión de proyectos que contemple las mejores prácticas del PMI.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
DSAM	Director Servicio de Apoyo a las Mipymes	MICM	Interno	Neutral	Alta	Bajo	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					
DCI	Directora de Comercio Interno	MICM	Interno	Neutral	Alta	Medio	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					
EDDS	Encargado del Departamento de Desarrollo de Sistemas	MICM	Interno	Reticente	Medio	Bajo	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					

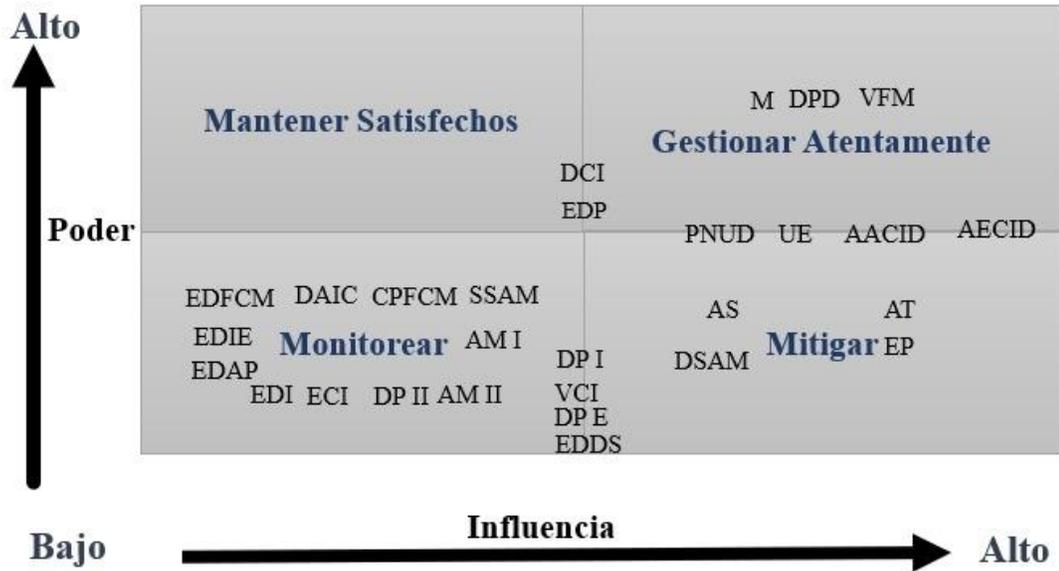
Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
CPFCM	Coordinadora Proyecto para el Fortalecimiento de la Calidad de las Mipymes.	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que se estandaricen los procesos de gestión de proyectos dentro la institución y que sean más flexibles para contribuir al éxito en la ejecución del proyecto.					
VFM	Viceministro de Fomento a las Mipymes	MICM	Interno	Neutral	Alta	Alto	Que se logren ejecutar con éxito los proyectos.					
AS	Analista Sectorial	MICM	Interno	Reticente	Baja	Bajo	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
VCI	Viceministro de Cooperación Internacional	MEPyD	Externo	Neutral	Medio	Bajo	Que los proyectos de cooperación se soliciten a través del MEPyD, que se ejecuten dentro de los parámetros, que cuenten con la aprobación del SNIP, y remitir información oportuna.					
EDI	Encargado de la División de Innovación	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que la información necesaria esté en un solo sitio.					
EDFCM	Encargado Departamento de Fomento a la Competitividad de las Mipymes	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
AM I	Analista Mipymes I	MICM	Interno	Reticente	Baja	Bajo	Que se le faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.					
AM II	Analista de Proyectos	MICM	Interno	Reticente	Baja	Bajo	Que se le faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.					
EDIE	Encargado de la División de Incubación de Empresas	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que se faciliten los procesos para ejecutar proyectos dentro de la organización, y contar con una sola fuente de información.					
EDAP	Encargado División de Articulación Productiva	MICM	Interno	Neutral	Baja	Bajo	Que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					

Iniciales	Interesados	Institución	Interno/ Externo	Partidario/ Neutral/ Reticente/ Lider	Influencia	Poder	Requerimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
SSAM	Subdirectora de Servicio de Apoyo a las Mipymes	MICM	Interno	Reticente	Baja	Bajo	Que se les facilite la gestión de los proyectos asignados y que toda la información necesaria para ejecutar un proyecto esté en un solo sitio.					
APF	Asesor PF	PUCMM	Externo	Lider	Alta	Bajo	Que el proyecto se entregue en tiempo y que cumpla con todos los requisitos.					

MATRIZ DE PODER E INFLUENCIA



Plan de Dirección del Proyecto

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

LINEA BASE DEL ALCANCE

ENUNCIADO DEL ALCANCE

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	20 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

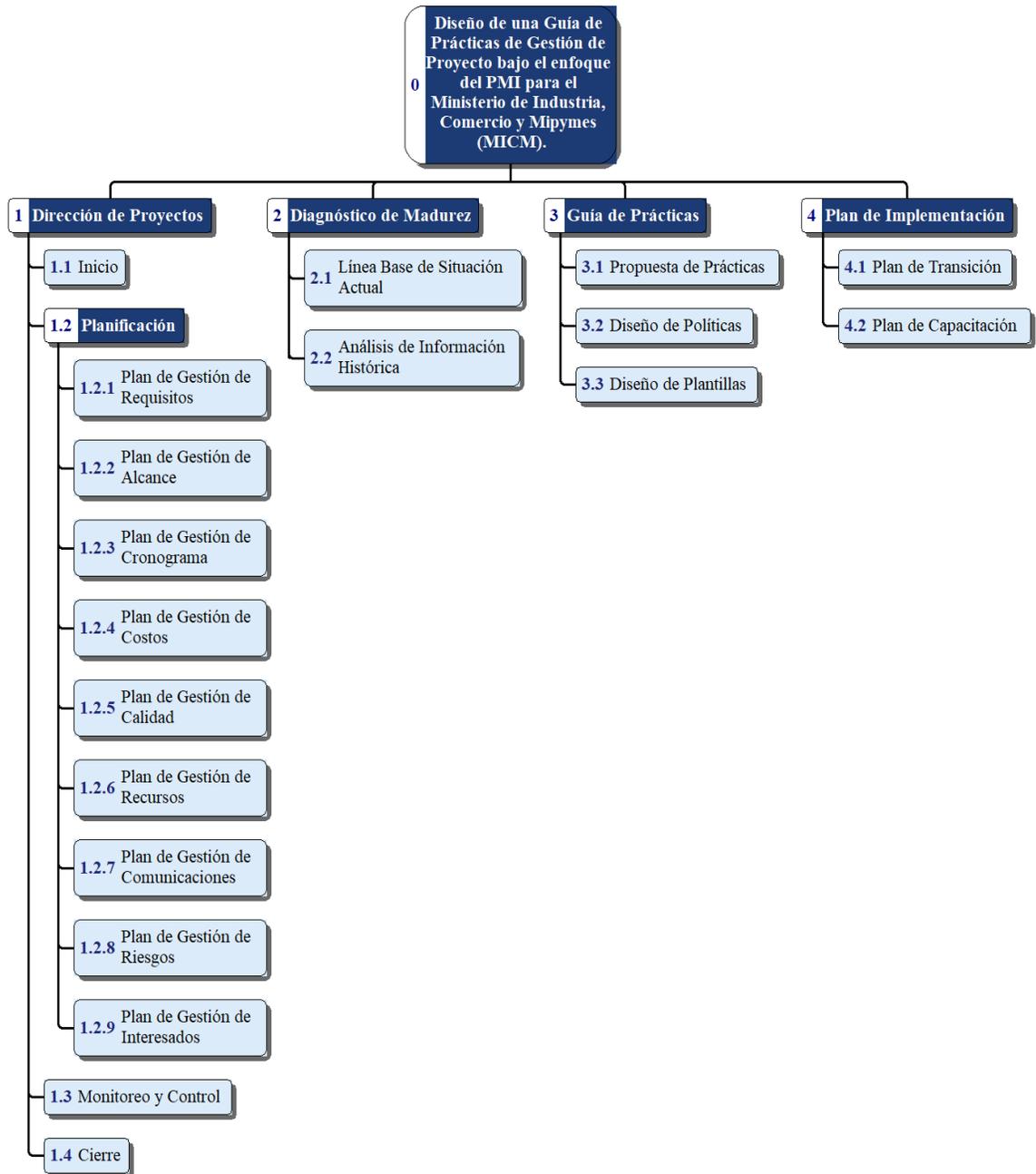
Enunciado del Alcance
<p>El proyecto contempla la elaboración de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), bajo el enfoque del Project Management Institute (PMI), que conllevará una propuesta de prácticas de gestión de proyectos para el MICM, el diseño de plantillas estandarizadas y el diseño de un plan de implementación, para hacer la transición desde la situación actual a la deseada. Este proyecto incluye una evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos del MICM, a partir de la que se diseñará la propuesta.</p> <p>El proyecto no incluye la implementación de la Guía de Prácticas de Gestión de Proyectos, ni la impartición de entrenamientos para el conocimiento de la propuesta deseada. Todo requerimiento que no esté identificado explícitamente en el documento del alcance como entregables del producto, se considera fuera de la línea base de alcance.</p>

El Producto Incluye:	
Entregable	Criterio de Aceptación
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Propuesta de Prácticas en gestión de proyectos 	Que contemple y respete los lineamientos del Sistema Nacional Planificación e Inversión Pública, Decreto No. 493-07, de La Ley de Planificación 496-06.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Plantillas Estandarizadas para las prácticas propuestas. 	Mismo formato y seguir línea gráfica de la institución. Las plantillas deben contener un código único de identificación. El diseño de plantillas debe presentar en el encabezado información general del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Políticas para facilitar la gestión de proyectos. 	Alineado con el manual de procedimientos del MICM, aprobado por el Directo de Planificación y Desarrollo y debe contener las mejores prácticas de dirección de proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • El Diseño de un Plan de Implementación de la Guía de Prácticas diseñada. 	Debe contemplar una propuesta de entrenamientos para el equipo del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Informe del Diagnóstico del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos 	Debe contener las tabulaciones de las encuestas realizadas, y que el 50% de la muestra selecciona complete el cuestionario del levantamiento.

Exclusiones:
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías en la implementación de la Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamientos al personal
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Adquisiciones
Supuestos y Restricciones
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo de la Máxima Autoridad del área
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del área de proyectos y los directivos de la institución se mantendrán en sus posiciones.

Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con disponibilidad de información oportuna
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de proyecto posee conocimientos suficientes sobre las buenas prácticas del PMBOK, 6ta. Edición.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • El Propuesta debe entregarse en el mes de marzo del 2020.
<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta debe cumplir con todos los objetivos establecidos para el Proyecto Final.
<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta debe estar enmarcada en los lineamientos de la Ley de Planificación.
<ul style="list-style-type: none"> • Los interesados estarán identificados por la posición, no por su nombre.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO



DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)							
Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
0	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).						
1	Dirección de Proyectos	Documento que reúne todos los planes para la Dirección de Proyectos, y sus respectivas líneas base: Plan de Riquitos, Alcance, Línea Base de Alcance, Costos, Línea Base de Costos, Cronograma, Línea Base de Cronograma, Recursos, Calidad, Riesgos, Interesados.					

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.1	Inicio	En Inicio, se identifican los interesados claves, se elabora el acta de constitución , se realiza el registro de interesados del proyecto y se da apertura formal al proyecto.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Acta de Constitución del Proyecto y Registro de Interesados	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
	Acta de Constitución	Documento que constituye la aprobación para iniciar el proyecto, y debe incluir una breve descripción de este, identificar los principales entregables, presupuesto inicial, tiempo, supuestos y restricciones y riesgos de alto nivel.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Acta de Constitución del Proyecto	Que sea aprobada por el Patrocinador.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
	Registro de Interesados	Es un documento en donde se identifican las personas que se ven afectados de alguna manera con la ejecución del proyecto. Se identifican por la posición que ocupan, y se indica a qué organización pertenece. También se realiza una clasificación de su poder/influencia sobre el proyecto, y cuáles son sus expectativas en torno al mismo.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Registro de Interesados	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2	Planificación	Se elaboran todos los planes y líneas base requeridas para la ejecución del proyecto.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Dirección de Proyectos	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña, Mayoris Martínez
1.2.1	Plan de Gestión de Requisitos	Este plan contiene información sobre cómo se levantarán y documentarán los requisitos. También muestra la forma en la que serán priorizados, y la estructura a seguir para su registro. Se elabora la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Requisitos	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	La matriz de trazabilidad muestra la relación de cada requisito priorizado con los entregables del proyecto.	Se levantaron los requisitos de los interesados claves del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.2	Plan de Gestión de Alcance	Este plan indica cómo se documentará el alcance, la herramienta para elaborar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), y la forma en la que se documentará el Diccionario de la EDT. Además, indica como se validará y controlará el alcance. Y posteriormente se elabora la línea base.	Se cuenta con el Acta de Constitución aprobada por el Patrocinador	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Alcance	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
	Linea Base de Alcance	Esta línea base contiene el enunciado del alcance, que indica todo el trabajo que se realizará en el proyecto, y también sus exclusiones, contiene la EDT, y el Diccionario de la EDT.	Se cuenta con un Plan de Gestión del Alcance	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Enunciado de Alcance, EDT y Diccionario de la EDT	Que sea aprobada por el Patrocinador.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.3	Plan de Gestión de Cronograma	Este plan indica la forma en la que se identificarán las actividades, su secuenciación, cómo se estimará la duración de cada actividad. Además, contiene información sobre la herramienta que se utilizará para elaborar el cronograma y explica cómo se controlará. Se elabora la línea base.	Ya se elaboró la línea base de alcance	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Cronograma	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
	Linea Base de Cronograma	Este documento contiene el cronograma del proyecto, con información sobre las fechas y la duración total del proyecto. Contiene además un calendario de trabajo para cada recurso asignado.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Cronograma del Proyecto	Que se utilice MS Project para su elaboración.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.4	Plan de Gestión de Costos	Este plan contiene la información sobre cómo se estimarán los costos de los recursos del proyecto, la moneda que se utilizará, indica la herramienta a utilizar para elaborar el presupuesto del proyecto e indica cómo se monitorearán y controlarán los costos de este. Se elabora la línea base.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Costo	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
	Linea Base de Costos	Este documento contiene el presupuesto del proyecto, la estimación del costo total del proyecto.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor.	Presupuesto detallado del Proyecto	Realizar en RD\$ y contenga el monto que corresponde a cada entregable del proyecto.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.5	Plan de Gestión de Calidad	Este plan indica cuáles son las herramientas que se utilizarán para controlar la calidad de los entregables del proyecto, e indica cómo se validará y controlará la calidad del proyecto. Además, indica los criterios de aceptación para los entregables. Se elabora la matriz de calidad.	Se conocen en detalle los entregables del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Calidad	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
	Matriz de Calidad	Este documento indica cuáles son los criterios de aceptación que se utilizarán para cada entregable, y que el equipo de proyecto deberá verificar antes de hacer la entrega, para garantizar el éxito del proyecto.	Se conocen en detalle los entregables del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Matriz de la Calidad esperada por entregables.	Que contenga los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.6	Plan de Gestión de Recursos	El Plan de Recursos contiene información sobre cómo se estimarán y asignarán los recursos humanos y físicos del proyecto, indicará, además, cómo evaluará el desempeño del equipo y como se controlan los recursos del proyecto. Y se elabora la matriz de asignación de responsabilidad.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Recursos	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
	Matriz de Asignación de Responsabilidad	Este documento indica para cada entregable del proyecto, quien es la persona responsable, a quien se debe mantener informado, a quien consultar y quien toma las decisiones sobre el entregable.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Matriz RACI	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	El Plan de Comunicaciones contiene toda la información sobre la frecuencia y cómo se manejarán las comunicaciones en el proyecto. Además, indica las herramientas a utilizar, y cómo se monitorearán las comunicaciones del proyecto. Se elabora la matriz de comunicaciones.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Comunicaciones	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
	Matriz de Comunicaciones	Este documento contiene qué se comunicará, a través de qué herramienta (cómo se comunicará) y cuándo se comunicará a cada interesado del proyecto.	Los interesados del proyecto desean recibir información sobre el estado de este.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Matriz de Comunicaciones del Proyecto	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2.8	Plan de Gestión de Riesgos	<p>Este plan contiene información sobre cómo se identificarán los riesgos, la forma en la que se priorizarán y cuál será la estrategia a utilizar para cada riesgo identificado. Además, describe cómo se monitoreará y actualizará el registro del riesgo del proyecto, y quién es el responsable de esta actualización.</p> <p>Luego se realiza el registro y análisis de los riesgos y se elabora el plan de respuesta.</p>	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Riesgo	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
	Matriz de Riesgos	Este documento contiene todos los riesgos identificados por el proyecto, su priorización, estrategia de respuesta, su disparador y la acción planificada para cada riesgo, así como su responsable.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Registro de Riesgos y Plan de Respuesta a los Riesgos	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
1.2.9	Plan de Gestión de Interesados	Este plan contiene información sobre cómo se identificarán los interesados del proyecto, cómo se clasificarán.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Interesados	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
	Matriz de Involucramiento de Interesados	Este documento muestra el estado de involucramiento actual y el deseado para cada interesado del proyecto, y la estrategia a utilizar para pasar del estado actual al deseado.	Se cuenta con un Registro de Interesados actualizado.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor.	Plan de Involucramiento de los Interesados	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.3	Monitoreo y Control	Contempla la frecuencia de los informes de estado del proyecto, y los puntos de control indicando cuando es necesario solicitar un cambio a la línea base del proyecto. Contiene Minutas, Informes de Desempeño.	Se cuentan con las líneas base aprobadas.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Informes de Estado del Proyecto	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
	Minutas	Documentan los puntos de conversación en las reuniones del proyecto, sirviendo de insumo para el registro de lecciones aprendidas, en los casos que aplique.	El equipo de proyectos realiza reuniones de seguimiento.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor.	Minutas y Registro de lecciones aprendidas	Que sean compartidas a más tardar dentro de los 02 días hábiles posteriores a la celebración de la reunión.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
	Informes de Desempeño	Documentos que muestran cual es el desempeño real del proyecto frente al planificado, indica si el proyecto va según lo planificado o si ha excedido los márgenes de tolerancia establecidos.	Se cuenta con un alineamiento base contra la cual compararse.	3 (Dos) Analistas, 2 (Dos) Computadoras, 01 (Un) Asesor, Internet	Informes de Estado	Que sean compartidos con el interesado clave, a más tardar dentro de los 02 días hábiles posteriores al levantamiento	Mabel Ureña
	Control de Cambios	Contiene el proceso a seguir para solicitar un cambio al proyecto. Indica quien es el responsable de su autorización, y las informaciones que se deben presentar para justificar el cambio solicitado.	Existe algún desvío en el proyecto que requiere de un cambio.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor, Internet	Solicitudes de cambios aprobadas/rechazadas	Que sea aprobada por el Patrocinador.	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
1.4	Cierre	Esta parte contiene información sobre los entregables y la aceptación del proyecto por parte del patrocinador. Esto contiene toda la documentación correspondiente al cierre del proyecto.	Se realizaron todos los entregables del proyecto, y el Patrocinador firmó el acta de aceptación del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Acta de Aceptación del Proyecto y Registro Final de Lecciones Aprendidas	Que se cuente con el Acta de Aceptación del Proyecto firmada por el Patrocinador.	Mabel Ureña
	Documentación del Proyecto	Contiene la aceptación formal del proyecto por parte del patrocinador y el registro final de las lecciones aprendidas.	Se registraron las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Registro final de Lecciones Aprendidas		Mayoris Martínez
2	Diagnóstico de Madurez	Contempla el levantamiento de información para determinar cuál es nivel de madurez que tiene el MICM en gestión de proyectos.					

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
2.1	Línea Base de Situación Actual	La investigación contempla la selección de la metodología para realizar el levantamiento de información, la aplicación de la herramienta, la tabulación de los resultados y la elaboración de un informe.	El personal de la institución proporciona información real.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor, Internet	Informe de Situación Actual.	Que el 50% de la muestra seleccionada complete el cuestionario de levantamiento de información.	Mayoris Martínez
2.2	Análisis de Información Histórica	Verificación de Información de proyectos anteriores, y activos de procesos del MICM.	El personal del MICM suministrará información real.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor, Internet	Informe de Resultados de análisis.	Análisis de Información Histórica de al menos 02 proyectos cerrados.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
3	Guía de Prácticas	La guía continúe las prácticas, plantillas y políticas necesarias para mejorar la gestión de proyectos dentro d la institución objeto de estudio.					
3.1	Propuesta de Prácticas	La propuesta continúe una lista de prácticas, que fruto del diagnóstico del nivel de madurez realizada, contendrá las mejores prácticas que el equipo del proyecto considera apropiadas aplicar dentro del MICM para mejorar la gestión de proyectos dentro de la institución.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Guía de Prácticas, Plantillas	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mayoris Martínez
3.2	Diseño de Políticas	El diseño de políticas continúe los lineamientos necesarios para establecer una normativa dentro de la institución para la aplicación de las prácticas propuestas en la guía.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Políticas para la Gestión de Proyectos	Que no interfieran con lo establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública	Mayoris Martínez

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
3.3	Diseño de Plantillas	Fruto de las prácticas propuestas, se diseñarán las plantillas necesarias para facilitar la estandarización de la documentación de los proyectos dentro de la institución, así como contribuir con la idoneidad y comprensión de la información compartida.	Se utilizan las mejores prácticas del PMI	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plantillas para la Gestión de proyectos.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Mabel Ureña
4	Plan de Implementación	Este plan contiene las medidas necesarias que deberá realizar la institución para lograr trasladarse del estado actual al deseado, en términos de gestión de proyectos.	El MICM aplicará la propuesta realizada por el equipo del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Implementación de la Propuesta	Que sea aprobada por el Patrocinador.	Mabel Ureña

Código EDT	Nombre	Descripción	Supuestos	Recursos Asignados	Entregables	Criterio de Aceptación	Responsable
4.1	Plan de Transición	Incluirá la estrategia a utilizar para introducir pequeños cambios dentro de la organización, que permitan dirigir el comportamiento del personal del MICM hacia una mejora en la gestión tradicional de los proyectos dentro de la institución.	El MICM aplicará la propuesta realizada por el equipo del proyecto.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Matriz de Estrategias de Transición	Que incluya un cronograma de actividades	Mayoris Martínez
4.2	Plan de Capacitación	Este documento contiene información sobre el tipo de capacitación necesaria, la cantidad de entrenamientos y horas lectivas que deberá efectuar la institución para entrenar el personal en el conocimiento y adopción de las mejores prácticas en gestión de proyectos.	El MICM cuenta con el presupuesto para la implementación.	01 (Un) Analista y 01 (Un) Director de Proyectos, 01 (Un) Asesor	Plan de Capacitación	Que contenga un presupuesto.	Mayoris Martínez

DOCUMENTOS DE REQUISITOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS					
No. ID	Cargo	Descripción del Requisito	Clasificación	Prioridad	Fecha de inclusión
1	Director de Planificación y Desarrollo	La propuesta debe estar alineada al Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.	Requisito del Producto	Must	19/10/20
2	Director de Proyecto	El Diseño de la guía debe ser aceptado por el patrocinador a más tardar el 10 de marzo 2020.	Requisito del Proyecto	Must	19/10/20
3	Analista Sectorial	Se deberá realizar un análisis de la información histórica de la Institución.	Requisito del Producto	Should	21/10/219
4	Directora de Atención Integral al cliente	El proyecto deberá contener un plan de Capacitación.	Requisito del Producto	Must	19/10/20
5	Director de Comercio Interno.	El proyecto deberá contener un plan de Transición.	Requisito del Producto	Must	19/10/20
6	Analista de Proyectos	La guía deberá incluir plantillas estandarizadas.	Requisito del Producto	Must	21/10/219

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS					
No. ID	Cargo	Descripción del Requisito	Clasificación	Prioridad	Fecha de inclusión
7	Encargado de Departamento de Proyectos	Se deberá realizar un diagnóstico de madurez dentro de la Institución.	Requisito del Producto	Must	19/10/20
8	Encargado del Departamento de Desarrollo de Sistemas	Se deberá proponer herramientas informáticas.	Requisito del Producto	Should	19/10/20
9	Asesor PF	La fecha de entrega a la PUCMM deberá ser a más tardar el 20 de marzo del 2020	Requisito del Proyecto y Producto	Must	21/10/219
10	Asesor PF	Se deberá considerar los riesgos del proyecto y elaborar un plan de respuestas.	Requisitos del Proyecto	Should	21/10/219
11	Encargada de Planificación	La guía deberá contener políticas alineadas al manual de procedimientos del MICM.	Requisitos del Producto	Should	19/10/20
12	Encargado de Planificación y Desarrollo	La propuesta debe estar enmarcada en los lineamientos de la Ley de Planificación.	Requisitos del Producto	Must	19/10/20

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

No. ID	Requisito	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable
1	La propuesta debe estar alineada al Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.	La guía continúe las prácticas, plantillas y políticas necesarias para mejorar la gestión de proyectos dentro de la institución objeto de estudio.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI y los lineamientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.	Must have (Debe tener)	3.1. Propuesta de Prácticas	Requisito del Producto	7/3/2020	Mabel Ureña
2	El Diseño debe ser aceptado por el patrocinador a más tardar el 10 de marzo 2020.	Esta parte contiene información sobre los entregables y la aceptación del proyecto por parte del patrocinador. Esto contiene toda la documentación correspondiente al cierre del proyecto.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI y los lineamientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.	Must have (Debe tener)	3.2.5 Cierre	Requisito del Proyecto	8/3/2020	Mabel Ureña

No. ID	Requisito	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable
3	Se deberá realizar un análisis de la información histórica de la Institución.	Verificación de Información de proyectos anteriores, y activos de procesos del MICM.	Análisis de Información Histórica de al menos 02 proyectos cerrados.	Should have (Debería tener)	1.2. Análisis Información Histórica	Requisito del Producto	22/1/2020	Mabel Ureña
4	El proyecto deberá contener un plan de Capacitación.	Este documento contiene información sobre el tipo de capacitación necesaria, la cantidad de entrenamientos y horas lectivas que deberá efectuar la institución para entrenar el personal en el conocimiento y adopción de las mejores prácticas en gestión de proyectos.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Must have (Debe tener)	3.2 Plan de Capacitación.	Requisito del Producto	11/2/2020	Mabel Ureña

No. ID	Requisito	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable
5	El proyecto deberá contener un plan de Transición.	Incluirá la estrategia a utilizar para introducir pequeños cambios dentro de la organización, que permitan dirigir el comportamiento del personal del MICM hacia una mejora en la gestión tradicional de los proyectos dentro de la institución.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Must have (Debe Tener)	3.1 Plan de Transición	Requisito del Producto	11/2/2020	Mayoris Martínez
6	La guía deberá incluir plantillas estandarizadas.	Fruto de las prácticas propuestas, se diseñarán las plantillas necesarias para facilitar la estandarización de la documentación de los proyectos dentro de la institución, así como contribuir con la idoneidad y comprensión de la información compartida.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI, que contenga el logo del MICM y codificación de la Institución.	Must have (Debe tener)	2.3 Diseño de Plantillas	Requisito del Producto	6/2/2020	Mayoris Martínez

No. ID	Requisito	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable
7	Se deberá realizar un diagnóstico de madurez dentro de la Institución.	Contempla el levantamiento de información para determinar cuál es nivel de madurez que tiene el MICM en gestión de proyectos.	Que el 100% de la muestra seleccionada complete el cuestionario de levantamiento de información	Must have (Debe tener)	1.1. Diagnóstico de Madurez	Requisito del Producto	27/1/2020	Mabel Ureña
8	Se deberá proponer herramientas informáticas.	Este documento propondrá al menos 02 herramientas tecnológicas para la práctica de gestión de proyectos automatizada dentro del MICM.	Que se propongan dos herramientas informáticas.	Should have (Debería tener)	3.1 Plan de Transición	Requisito del Producto	11/2/2020	Mayoris Martínez
9	La fecha de entrega a la PUCMM deberá ser el 19 de marzo del 2020	Esta parte contiene información sobre los entregables y la aceptación del proyecto por parte del patrocinador. Esto contiene toda la documentación correspondiente al cierre del proyecto.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI y otros lineamientos provistos por la PUCMM.	Must have (Debe tener)	3.2.5 Cierre	Requisito del Proyecto y Producto	19/3/2020	Mabel Ureña

No. ID	Requisito	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable
10	Se deberá considerar los riesgos del proyecto y elaborar un plan de respuestas.	Este documento contiene todos los riesgos identificados par el proyecto, su priorización, estrategia de respuesta, su disparador y la acción planificada para cada riesgo, así como su responsable.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Should have (Debería tener)	1.2.8. Plan Gestión de Riesgos	Requisitos del Proyecto	29/11/2019	Mabel Ureña
11	La guía deberá contener políticas alineadas al manual de procedimientos del MICM.	El diseño de políticas continúe los lineamientos necesarios para establecer una normativa dentro de la institución para la aplicación de las prácticas propuestas en la guía.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI en coherencia con el manual de procedimiento del MICM.	Should have (Debería tener)	2.0 Diseño de Políticas	Requisitos del Producto	6/2/2020	Mayoris Martínez
12	La propuesta debe estar enmarcada en los lineamientos de la Ley de Planificación.	La guía continúe las prácticas, plantillas y políticas necesarias para mejorar la gestión de proyectos dentro d la institución objeto de estudio.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI en coherencia con los lineamientos de la Ley de Planificación.	Must have (Debe tener)	3.1. Propuesta de Prácticas	Requisitos del Producto	19/3/2020	Mayoris Martínez

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

EDT	Descripción	Analista N y M	Director Proyectos	Director P y D	Asesor
0	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).				
1	Dirección de Proyectos				
1.1	Inicio				
1.1.1	Acta de Constitución	R	I	A	C
1.1.2	Registro de Interesados	R	I	A	C
1.1.3	Reunión de Kick Off	R	I	A	C
1.2	Planificación				
1.2.1	Plan de Gestión de Requisitos	R	I	A	C
1.2.1.1	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	R	A	I	C
1.2.2	Plan de Gestión de Alcance				
1.2.2.1	Línea Base de Alcance	R	I	A	C
1.2.3	Plan de Gestión de Cronograma				
1.2.3.1	Línea Base de Cronograma	R	I	A	C
1.2.4	Plan de Gestión de Costos				
1.2.4.1	Línea Base de Costos	R	I	A	C
1.2.5	Plan de Gestión de Calidad				
1.2.5.1	Matriz de Calidad	R	I	A	C
1.2.6	Plan de Gestión de Recursos				
1.2.6.1	Matriz de Asignación de Responsabilidades	R	I	A	C
1.2.7	Plan de Gestión de Comunicaciones				
1.2.7.1	Matriz de Comunicaciones	R	A	I	C
1.2.8	Plan de Gestión de Riesgos				
1.2.8.1	Matriz de Riesgos	R	A	I	C
1.2.9	Plan de Gestión de Interesados				

EDT	Descripción	Analista N y M	Director Proyectos	Director P y D	Asesor
1.2.9.1	Matriz de Involucramiento de Interesados	R	A	I	C
1.3	Monitoreo y Control				
1.3.1	Minutas	R	A	I	C
1.3.2	Informes de Desempeño	R	A	I	C
1.3.3	Control de Cambios	R	C	A	I
1.4	Cierre				
1.4.1	Documentación del Proyecto	R	A	I	C
2	Diagnóstico de Madurez				
2.1	Línea Base de Situación Actual	R	A	I	C
2.2	Análisis de Información Histórica	R	A	I	C
2.3	Investigación	R	A	I	C
3	Guía de Prácticas				
3.1	Propuesta de Prácticas	R	A	I	C
3.2	Diseño de Políticas	R	A	I	C
3.3	Diseño de Plantillas	R	A	I	C
4	Plan de Implementación				
4.1	Plan de Transición	R	A	I	C
4.2	Plan de Capacitación	R	A	I	C

Matriz de Roles y Responsabilidades			
	ROL		DESCRIPCIÓN
R	Responsable	Encargado	Quien realiza la tarea.
A	Accountable	Responsable	Responsable de que la tarea se realice y de rendir cuentas sobre su ejecución.
C	Consulted	Consultado	Posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed	Informado	Debe ser informado sobre el avance de la tarea.

LÍNEA BASE DE CONOGRAMA

CONOGRAMA DE ALTO NIVEL

EDT	Mod. de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin										
						sep	tri 4, 2019 oct	nov	dic	tri 1, 2020 ene	feb	mar			
0		Diseño de una Guía de Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes	130 horas	lun 14/10/19	lun 24/2/20										
1		Dirección de Proyectos	130 horas	lun 14/10/19	lun 24/2/20										
1.1		Inicio	8 horas	lun 14/10/19	jue 17/10/19										
1.2		Planificación	38 horas	vie 18/10/19	lun 18/11/19										
1.2.1		Plan de Requisitos	8 horas	vie 18/10/19	mié 23/10/19										
1.2.2		Plan de Gestión de Alcance	7 horas	jue 24/10/19	mar 29/10/19										
1.2.3		Plan de Gestión de Cronograma	5 horas	mié 30/10/19	lun 4/11/19										
1.2.4		Plan de Gestión de Costos	5 horas	jue 7/11/19	mar 12/11/19										
1.2.5		Plan de Gestión de Calidad	4 horas	mar 12/11/19	mié 13/11/19										
1.2.6		Plan de Gestión de Recursos	2 horas	lun 4/11/19	mar 5/11/19										
1.2.7		Plan de Comunicac	4 horas	mié 13/11/19	lun 18/11/19										
1.2.8		Plan de Gestión de Riesgos	6 horas	mar 5/11/19	vie 8/11/19										
1.2.9		Plan de Gestión Interesados	3 horas	mar 12/11/19	mié 13/11/19										
1.3		Monitoreo y Control	67 horas	jue 28/11/19	jue 20/2/20										
1.4		Cierre	2 horas	vie 21/2/20	lun 24/2/20										
2		Diagnóstico de Madurez	20 horas	mié 8/1/20	lun 27/1/20										
3		Guía de Prácticas	20.5 horas	lun 27/1/20	mar 11/2/20										
3.1		Propuesta de Práctica	10 horas	lun 27/1/20	lun 3/2/20										
3.2		Diseño de Políticas	6 horas	mar 4/2/20	jue 6/2/20										
3.3		Diseño de Plantillas	4.5 horas	vie 7/2/20	mar 11/2/20										
4		Plan de Implementación	8 horas	mar 11/2/20	mar 18/2/20										
4.1		Plan de Transición	3 horas	mar 11/2/20	mié 12/2/20										
4.2		Plan de Capacitación	5 horas	mié 12/2/20	mar 18/2/20										

LÍNEA BASE DE COSTOS

Código EDT	Nombre	Recursos Humanos				Recursos Físicos				Total
		Cantidad	Horas/Hombres	Costo h/h	Subtotal	Tipo	Cantidad Materiales	Costo Materiales	Subtotal	
0	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).									
1	Dirección de Proyectos									
1.1	Inicio									
1.1.1	Acta de Constitución	1	2	\$1,500.00	\$3,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	\$22,050.00
1.1.2	Registro de Interesados	2	5	\$1,500.00	\$15,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	
1.1.3	Reunión de Kickoff	1	1	\$1,500.00	\$1,500.00					
1.2	Planificación									
1.2.1	Plan de Gestión de Requisitos	2	8	\$1,500.00	\$24,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$144,000.00
1.2.2	Plan de Gestión de Alcance	2	7	\$1,500.00	\$21,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.3	Plan de Gestión de Cronograma	2	5	\$1,500.00	\$15,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.4	Plan de Gestión de Costos	2	5	\$1,500.00	\$15,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.5	Plan de Gestión de Calidad	2	4	\$1,500.00	\$12,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.6	Plan de Gestión de Recursos	2	2	\$1,500.00	\$6,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	2	4	\$1,500.00	\$12,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	

Código EDT	Nombre	Recursos de Equipo				Recursos Físicos				Total
		Cantidad	Horas/Hombres	Costo h/h	Subtotal	Tipo	Cantidad Materiales	Costo Materiales	Subtotal	
1.2.8	Plan de Gestión de Riesgos	2	6	\$1,500.00	\$18,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.2.9	Plan de Gestión de Interesados	2	3	\$1,500.00	\$9,000.00	Herramientas	1	\$1,350.00	\$1,350.00	
1.3	Monitoreo y Control	2	6	\$1,500.00	\$18,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$19,200.00
1.4	Cierre	2	2	\$1,500.00	\$6,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$7,200.00
2	Diagnóstico de Madurez									
2.1	Línea Base de Situación Actual	2	12	\$1,500.00	\$36,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$62,400.00
2.2	Análisis de Información Histórica	2	8	\$1,500.00	\$24,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	
3	Guía de Prácticas									
3.1	Propuesta de Prácticas	2	10	\$1,500.00	\$30,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$65,100.00
3.2	Diseño de Políticas	2	6	\$1,500.00	\$18,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	
3.3	Diseño de Plantillas	2	4.5	\$1,500.00	\$13,500.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	
4	Plan de Implementación									
4.1	Plan de Transición	2	3	\$1,500.00	\$9,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	\$26,400.00
4.2	Plan de Capacitación	2	5	\$1,500.00	\$15,000.00	Viáticos	2	\$600.00	\$1,200.00	
	Subtotal									\$346,350.00
	Reserva de Contingencia									\$64,500.00
	Presupuesto Total del Proyecto									<u>\$410,850.00</u>

MATRIZ DE CALIDAD

MATRIZ DE CALIDAD					
Código EDT	Entregable	Métrica	Criterio de Aceptación	Frecuencia Revisión	Responsable
2	Diagnóstico de Madurez				
2.1	Línea Base de Situación Actual	Se utilizará la metodología PMMM.	Que el 50% de la muestra seleccionada complete el cuestionario de levantamiento de información.	Al finalizar el entregable	Mayoris Martínez
		Diagnóstico debe contener las tabulaciones de las encuestas realizadas			
		Las encuestas serán aplicadas a las áreas con involucramiento en la gestión de proyectos de la institución.			
2.2	Análisis de Información Histórica	El diagnóstico será presentado en formato digital. Letra Times New Román No. 12 para el cuerpo del documento.	Análisis de Información Histórica de al menos 02 proyectos cerrados.	Al finalizar el entregable	Mabel Ureña
		El informe debe contener una revisión de los activos de procesos del Departamento de Proyectos			
3	Guía de Prácticas				
3.1	Propuesta de Prácticas	El formato de los documentos deberá ser Times New Román, contenido No. 12.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Al finalizar el entregable	Mayoris Martínez
		Deberá contemplar y respetar los lineamientos de del Sistema de Nacional de Planificación e Inversión Pública.			

Código EDT	Entregable	Métrica	Criterio de Aceptación	Frecuencia Revisión	Responsable
3.2	Diseño de Políticas	Todas las políticas deberán seguir la línea gráfica de la institución.	Que no interfieran con lo establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública	Al finalizar el entregable	Mayoris Martínez
3.3	Diseño de Plantillas	Todas las plantillas deberán seguir la línea gráfica de la institución.	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	Al finalizar el entregable	Mabel Ureña
		El encabezado de cada plantilla deberá presentar en el encabezado información general del proyecto.			
4	Plan de Implementación				
4.1	Plan de Transición	Debe incluir la adquisición de una herramienta tecnológica.	Que incluya un cronograma de actividades	Al finalizar el entregable	Mabel Ureña
		Debe contemplar el periodo de inclusión de la guía a los activos de procesos del MICM.			
4.2	Plan de Capacitación	Debe incluir entrenamientos en el Sistema Nacional de Inversión Pública	Que contenga un presupuesto.	Al finalizar el entregable	Mayoris Martínez
		Las capacitaciones no tomaran más de 4 horas diarias.			

MATRIZ DE COMUNICACIONES

Gestión de las Comunicaciones						
Actividad	Propósito	Participantes	Tipo/Medio	Frec.	Fecha	Responsable
Presentación del Proyecto	Obtener aprobación para realizar proyecto en el MICM	Director de Proyecto I y Director de Proyecto II	Formal/ Reunión	U	Martes, 17 de septiembre de 2019	Mabel Ureña-DP
Aprobación para iniciar el Proyecto	Informar a la coordinadora de la maestría sobre la aprobación del tema	Director de Proyecto I y Director de Proyecto II	Formal/ Email	U	Martes, 24 de septiembre de 2019	Mayoris Martínez-DP
Reunión de Control con Asesor PF	Reuniones para verificar el avance del proyecto.	Director de Proyecto I, Director de Proyecto II y Asesor de PF.	Formal/ Reunión	S	Todos los lunes de cada semana	Asesor de PF
Reunión de Recopilación de Requisitos.	Recopilar los requisitos del producto	Equipo de Proyecto y las áreas involucradas del MICM	Formal/ Entrevistas y Mentimeter	U	Jueves, 24 de octubre 2019 al viernes 25 de octubre de 2019	Mayoris Martínez y Mabel Ureña-DP

Actividad	Propósito	Participantes	Tipo/Medio	Frec.	Fecha	Responsable
Reunión Kick Off	Presentar el proyecto, sus objetivos e Impacto.	Director de Proyecto I, Director de Proyecto II, interesados claves.	Formal/ Reunión	U	Lunes, 9 de diciembre de 2019	Mayoris Martínez y Mabel Ureña-DP
Inicio elaboración de producto del proyecto	Iniciar la elaboración de la Guía de Buenas prácticas de Gestión de Proyectos para el MICM	Director de Proyecto I, Director de Proyecto II, Asesor de PF.	Formal/ Reunión	U	lunes, 7 de enero de 2020	Asesor de Tesis
Reuniones del equipo del proyecto	Revisar estado del proyecto, incidentes, riesgos, próximas actividades, gestionar conflictos, involucramiento de interesados y homologar conocimientos.	Equipo del proyecto.	Informal/Reunión	S	Martes de cada semana	Mayoris Martínez y Mabel Ureña-DP

Actividad	Propósito	Participantes	Tipo/Medio	Frec.	Fecha	Responsable
Informes de desempeño del proyecto	Comunicar los avances y proyecciones del proyecto.	Equipo del Proyecto, Asesor de PF	Formal/email	S	Domingo de cada semana	Mayoris Martínez y Mabel Ureña-DP
Comunicar el Cierre del Proyecto	Comunicar, documentar sobre el término del proyecto y recopilar lecciones aprendidas	Director de Proyecto I, Director de Proyecto II y Patrocinador Principal	Formal/Reunión	U	Lunes, 30 de marzo de 2020	Mayoris Martínez y Mabel Ureña-DP

Leyenda	
S	Semanal
U	Un día

REGISTRO DE RIESGOS

Código	Causa	Riesgo	Efecto	Categoría
RG-01	De ocurrir un cambio de autoridades dentro de la institución, se puede perder el interés en el proyecto	Cambio de Máxima Autoridad.	Descarte del proyecto.	Externo
RG-02	El personal del MICM no suministra la información real en el levantamiento de información por temor a ser juzgados.	Manipulación de la información suministrada	Alteración de resultados en el levantamiento de información	Interno
RG-03	Inconformidad del Patrocinador con la calidad de los entregables, y no acepta el proyecto.	No aceptación del proyecto por parte del patrocinador	Devolución de Entregables.	Técnico
RG-04	Inestabilidad política del país.	Pérdida de interés en el Proyecto por parte del Patrocinador	El proyecto puede cancelarse.	Externos
RG-05	Modificación en la normativa vigente para proyectos de inversión pública.	Modificación en la Ley de Inversión Pública.	Cambios a la línea base del proyecto, retrasos y retrabajos o cancelación del proyecto.	Externos

Código	Causa	Riesgo	Efecto	Categoría
RG-06	Compromisos laborales complementarios del equipo de proyecto.	Retraso en el Cronograma del Proyecto por compromisos laborales complementarios del equipo de proyecto.	Cambios en la línea base de cronograma.	Dirección de Proyectos
RG-07	Las formalidades para la programación de encuentros retrasen los trabajos del proyecto	Que la burocracia institucional dentro del MICM retrase cronograma para el proyecto.	Cambios en la línea base de cronograma.	Interno
RG-08	Organismos cooperantes exigen que se utilicen las mejores prácticas del PMI, los equipos de los proyectos del MICM se verán en la obligación de implementar las prácticas y tendrán especial interés en el proyecto, para no perder el financiamiento solicitado.	Organismos Cooperantes exigen mejores prácticas PMI	Mayor de nivel de involucramiento de los interesados en el proyecto.	Externos

Código	Causa	Riesgo	Efecto	Categoría
RG-09	Que, en el diagnóstico del nivel de madurez, se encuentre algún proyecto archivado con el mismo objetivo que este, que no llegó a completarse.	Proyecto de mejoras a la gestión de proyectos del MICM archivado.	Reducción de alcance del proyecto.	Interno

ANÁLISIS DE RIEGOS

Código	Riesgo	Descripción	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel (PxI)	Entregable Afectado
RG-01	Cambio de Maxima Autoridad	De ocurrir un cambio de autoridades dentro de la institución, se puede descartar el proyecto.	Externos	0.3	10	3	1,2,3,4
RG-02	Manipulación de la información suministrada	Que el personal del MICM no suministre la información real en el levantamiento de información por temor a ser juzgados.	Interno	0.6	3	1.8	2
RG-03	No aceptación del proyecto por parte del patrocinador	Que el Patrocinador no esté conforme con la calidad de los entregables, y no acepte el proyecto.	Técnico	0.2	10	2	1,2,3,4

Código	Riesgo	Descripción	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel (PxI)	Entregable Afectado
RG-04	Pérdida de interés en el Proyecto por parte del Patrocinador	La inestabilidad política del país puede provocar un desenfoque del interés en el proyecto de las autoridades del MICM y el proyecto puede cancelarse.	Externos	0.6	5	3	1,2,3,4
RG-05	Modificación en la Ley de Planificación e inversión Pública, el proyecto puede sufrir un cambio de alcance.	Una modificación en la Ley de Inversión Pública puede significar cambios a la línea base del proyecto, ocasionando retrasos y retrabajos o simplemente la cancelación del proyecto.	Externos	0.1	10	1	3
RG-06	Retraso en el Cronograma del Proyecto por compromisos laborales complementarios	Que el Cronograma del proyecto se desvíe fuera de los márgenes de tolerancia definidos en el Plan de Cronograma.	Dirección de Proyectos	0.2	3	0.6	1,2,3,4

Código	Riesgo	Descripción	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel (PxI)	Entregable Afectado
RG-07	Que la burocracia institucional dentro del MICM retrase cronograma para el proyecto.	Las formalidades para la programación de encuentros retrasen los trabajos del proyecto	Interno	0.6	5	3	1,2,3,4
RG-08	Organismos Cooperantes exigen mejores prácticas PMI	Si los organismos cooperantes exigen dentro de los requisitos del proyecto que se utilicen las mejores prácticas del PMI, los equipos de los proyectos del MICM se verán en la obligación de implementar las prácticas y tendrán especial interés en el proyecto, para no perder el financiamiento solicitado.	Externos	0.2	10	2	4

Código	Riesgo	Descripción	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel (PxI)	Entregable Afectado
RG-09	Proyecto de mejoras a la gestión de proyectos archivado.	Que, en el diagnóstico del nivel de madurez, se descubra algún proyecto archivado con el mismo objetivo que este, y que no llegó a completarse.	Interno	0.3	10	3	3

Código	Riesgo	Estrategia
RG-01	Cambio de Máxima Autoridad	Aceptar
RG-02	Manipulación de la información suministrada	Mitigar
RG-03	No aceptación del proyecto por parte del patrocinador	Mitigar
RG-04	Pérdida de interés en el Proyecto por parte del Patrocinador	Evitar
RG-05	De existir una modificación en la Ley de Planificación e inversión Pública, el proyecto puede sufrir un cambio de alcance.	Aceptar
RG-06	Retraso en el Cronograma del Proyecto por compromisos laborales complementarios del equipo de proyecto.	Mitigar
RG-07	Que la burocracia institucional dentro del MICM retrase cronograma para el proyecto.	Evitar
RG-08	Organismos Cooperantes exigen mejores prácticas PMI	Explotar
RG-09	Proyecto de mejoras a la gestión de proyectos del MICM archivado.	Explotar

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIEGOS

				Respuesta	
Código	Riesgo	Estrategia	Disparador	Acción	Responsable
RG-02	Manipulación de la información suministrada	Mitigar	La información levantada entre los interesados es contradictoria	Se realizarán preguntas estandarizadas, para comparar los resultados, y finalmente se consultará con el Departamento de Proyectos del MICM, para esclarecer los resultados y comparar la información suministrada por el resto de los interesados.	Mayoris Martínez
RG-03	No aceptación del proyecto por parte del patrocinador	Mitigar	La no aprobación de entregables durante la ejecución del proyecto	Al finalizar cada entregable el Director de Proyectos validará la calidad de este antes de pasar al Patrocinador, verificando que se cumplan todos los criterios de aceptación establecidos. No se iniciará con el siguiente entregable hasta que no se obtenga la aprobación del Patrocinador sobre el entregable trabajado, y si es necesario se trabajará tiempo extra para corregir las no conformidades del patrocinador.	Mabel Ureña

Código	Riesgo	Estrategia	Disparador	Acción	Responsable
RG-04	Pérdida de interés en el Proyecto por parte del Patrocinador	Evitar	Inasistencia a reuniones, falta de respuesta sobre los informes de avance del proyecto	Mantener informado al Patrocinador sobre los avances del Proyecto, y compartir casos de éxito. Mostrar cómo el proyecto se puede convertir en un legado de su administración.	Mayoris Martínez
RG-06	Retraso en el Cronograma del Proyecto por compromisos laborales complementarios del equipo de proyecto.	Mitigar	Retraso del cronograma en 2 semanas.	Trabajar en las madrugadas y domingos en la tarde.	Mayoris Martínez

Código	Riesgo	Estrategia	Disparador	Acción	Responsable
RG-07	La burocracia institucional dentro del MICM retrasa el cronograma para el proyecto.	Evitar	Pedimentos de Comunicaciones formales para programar reuniones	Programar las reuniones y/o notificar cambios con 02 semanas de anticipación, para tener espacio a cumplir los tiempos de los trámites burocráticos internos y así no afectar el cronograma del proyecto.	Mayoris Martínez
RG-08	Organismos Cooperantes exigen mejores prácticas PMI.	Explotar	Revisión de Requisitos del Organismo Cooperante	Involucrar los organismos cooperantes como Patrocinadores del proyecto, e incluir dentro de la propuesta sus requerimientos técnicos.	Mabel Ureña
RG-09	Proyecto de mejoras a la gestión de proyectos del MICM archivado.	Explotar	Detección de Proyectos parecidos guardados.	Analizar el alcance del proyecto encontrado y verificar el nivel de ejecución logrado, para comparar con los entregables de este proyecto, y verificar su idoneidad, y la posibilidad de ahorrar trabajo al proyecto actual.	Mayoris Martínez

PRESUPUESTO DE RIEGOS

Código	Riesgo	Respuesta	Estimación de Costo			
			Cant.	H/H	C/H	Total RD\$
RG-02	Manipulación de la información suministrada	Se realizarán preguntas estandarizadas, para comparar los resultados, y finalmente se consultará con el Departamento de Proyectos del MICM, para esclarecer los resultados y comparar la información suministrada por el resto de los interesados.	1	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
RG-03	No aceptación del proyecto por parte del patrocinador	Al finalizar cada entregable el Director de Proyectos validará la calidad de este antes de pasar al Patrocinador, verificando que se cumplan todos los criterios de aceptación establecidos. No se iniciará con el siguiente entregable hasta que no se obtenga la aprobación del Patrocinador sobre el entregable trabajado, y si es necesario se trabajará tiempo extra para corregir las no conformidades del patrocinador.	2	10	\$ 1,500.00	\$ 15,000.00

Código	Riesgo	Respuesta	Cant.	H/H	C/H	Total RD\$
RG-04	Pérdida de interés en el Proyecto por parte del Patrocinador	Mantener informado al Patrocinador sobre los avances del Proyecto, y compartir casos de éxito. Mostrar cómo el proyecto se puede convertir en un legado de su administración.	1	3	\$1,500.00	\$ 4,500.00
RG-06	Retraso en Cronograma por compromisos laborales complementarios	Trabajar los domingos día completo.	2	5	\$1,500.00	\$ 15,000.00
RG-07	La burocracia institucional dentro del MICM retrasa el cronograma para el proyecto.	Programar las reuniones y/o notificar cambios con 02 semanas de anticipación, para tener espacio a cumplir los tiempos de los trámites burocráticos internos y así no afectar el cronograma del proyecto.	1	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00

Código	Riesgo	Respuesta	Cant.	H/H	C/H	Total RD\$
RG-08	Organismos Cooperantes exigen mejores prácticas PMI	Involucrar los organismos cooperantes como Patrocinadores del proyecto, e incluir dentro de la propuesta sus requerimientos técnicos.	2	8	\$ 1,500.00	\$ 24,000.00
Total en RD\$						<u>\$ 64,500.00</u>

MATRIZ DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Involucramiento de Interesados								
Inic.	Interesados	Inflc.	Poder	Partidario	Neutral	Reticente	Lider	Estrategia
M	Ministro	Alta	Alto	A D				Presentarle los beneficios del proyecto y la importancia de apoyo en el mismo.
DPD	Director de Planificación y Desarrollo	Alta	Alto	A D				Presentarle los beneficios del proyecto y la importancia de apoyo en el mismo.
EDP	Encargada de Departamento o de Proyectos	Alta	Medio	A D			AD	Comunicarle sobre los avances del proyecto.
EP	Encargada de Planificación	Alta	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
ECI	Encargado de Cooperación Internacional	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
UE	Organismo Cooperante (Unión Europea)	Alta	Medio	D	A			Mostrar como el proyecto puede contribuir con una ejecución exitosa de los proyectos asignados a la institución.

Inic.	Interesados	Inflc.	Poder	Partidario	Neutral	Reticente	Lider	Estrategia
PNU D	Organismos Cooperante (PNUD)	Alta	Medio	D	A			Mostrar como el proyecto puede contribuir con una ejecución exitosa de los proyectos asignados a la institución.
AEC ID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Alta	Medio	D	A			Mostrar como el proyecto puede contribuir con una ejecución exitosa de los proyectos asignados a la institución.
AAC ID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)	Alta	Medio	D	A			Mostrar como el proyecto puede contribuir con una ejecución exitosa de los proyectos asignados a la institución.
DP E	Director General de Inversión Pública	Medio	Medio		AD			Vigilar las nuevas disposiciones sobre El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
DP I	Directora de Proyecto I	Medio	Bajo				A D	

Inic.	Interesados	Inflc.	Poder	Partidario	Neutral	Reficente	Lider	Estrategia
DP II	Directora de Proyecto II	Baja	Bajo				A D	
DAI C	Directora de Atención Integral al Cliente	Bajo	Bajo	A D				Mantener informada sobre los avances del proyecto
DSA M	Director Servicio de Apoyo a las Mipymes	Alta	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
DCI	Directora de Comercio Interno	Alta	Medio	D	A			Mantener al tanto sobre los avances del proyecto y las ventajas de este.
EDD S	Encargado del Departamento de Desarrollo de Sistemas	Medio	Bajo		D	A		Mantener en vigilancia para evitar que perjudique el proyecto: Neutralizar posibles acciones que afecten el proyecto
CPF CM	Coordinadora Proyecto para el Fortalecimiento de la Calidad de las Mipymes.	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.

Inic.	Interesados	Inflc.	Poder	Partidario	Neutral	Reficente	Lider	Estrategia
VFM	Viceministro de Fomento a las Mipymes	Alta	Alto	D	A			Presentarle los beneficios del proyecto y la importancia de apoyo en el mismo.
AS	Analista Sectorial	Baja	Bajo		D	A		Mantener en vigilancia para evitar que perjudique el proyecto: Neutralizar posibles acciones que afecten el proyecto
VCI	Viceministro de Cooperación Internacional	Medio	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
EDI	Encargado de la División de Innovación	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
EDF CM	Encargado Departament o de Fomento a la Competitividad de las Mipymes	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
AM I	Analista Mipymes I	Baja	Bajo		D	A		Mantener en vigilancia para evitar que perjudique el proyecto: Neutralizar posibles acciones que afecten el proyecto

Inic.	Interesados	Inflc.	Poder	Partidario	Neutral	Reticente	Lider	Estrategia
AM II	Analista Mipymes II	Baja	Bajo		D	A		Mantener en vigilancia para evitar que perjudique el proyecto: Neutralizar posibles acciones que afecten el proyecto
EDI E	Encargado de la División de Incubación de Empresas	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
EDA P	Encargado División de Articulación Productiva	Baja	Bajo	D	A			Mostrar como la ejecución del proyecto se traduce en facilitar su trabajo posteriormente.
SSA M	Subdirectora de Servicio de Apoyo a las Mipymes	Baja	Bajo		D	A		Mantener en vigilancia para evitar que perjudique el proyecto: Neutralizar posibles acciones que afecten el proyecto
AT	Asesor de PF	Alta	Bajo				AD	

PLANES DE GESTIÓN DE PROYECTO

PLAN DE RECOPIACIÓN DE REQUISITOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	18 de octubre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

Proceso para recopilar los requisitos
<p>Para la recopilar los requisitos del proyecto se realizará a través de la aplicación de entrevistas individuales y entrevista grupal.</p> <p>Entrevistas individuales: se realizarán entrevistas individuales al Director/a de Planificación, a la Encargada del Departamento de Proyectos, Encargada de Planificación, Encargado del Departamento de Desarrollo de Sistemas y Directora de Atención Integral al Cliente, a fin de recopilar información sobre los requisitos del producto y del proyecto.</p> <p>Entrevista grupal: se realizarán dos entrevistas grupales para obtener información sobre los requisitos del proyecto.</p> <p>1er grupo: Analista Sectorial, Coordinador de Comercio Interno y Analistas Mipymes.</p> <p>2do grupo: Analistas de Proyectos.</p>

Documentación de Requisitos

La documentación de los requisitos del proyecto se encontrará en el Acta de Constitución del Proyecto, el Enunciado de Alcance y La Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

La documentación de requisitos responderá a la siguiente estructura: Número de Identificación del Requisito, Cargo, Descripción del Requisito, Clasificación, Prioridad y Fecha de la Solicitud.

Calasificación de los Requisitos

Para clasificar los requisitos de los interesados en torno al proyecto, utilizaremos la clasificación de la Guía del PMBOK 6ta. Edición.

Los requisitos se clasificarán se acuerdo a lo siguiente: Requisitos del Proyecto, Requisitos del Producto.

Matriz se Trazabilidad de Requisitos

Se elaborará una Matriz de Trazabilidad de Requisitos, la cual se alimentará de la documentación de requisitos realizada, y hará una vinculación de estos con los entregables del proyecto con el cual se relaciona, que servirá además para el monitoreo y control del proyecto. Para la elaboración de la matriz se considerará la siguiente estructura:

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. Número de Identificación | 6. Entregable EDT |
| 2. Requisito | 7. Clasificación |
| 3. Descripción | 8. Fecha de Entrega |
| 4. Criterio de Aceptación | 9. Responsable |
| 5. Prioridad | |

Priorización de Requisitos

Para la priorización de los requisitos se utilizará el método de MoSCoW, que establece la prioridad de cada requisito en base a su importancia en el resultado final. Esta priorización la realizará el Patrocinador junto al Director de Proyectos. La Priorización se basa en la siguiente escala:

Must have (Debe tener): es necesario que se incluya. Sin este requisito el producto entregado por el proyecto no sería útil, no funcionaría.

Should have (Debería tener): debería incluirse. Se recomienda que el producto del proyecto contenga esta característica, no eliminaría la utilidad del producto final, pero es altamente conveniente que se integre dentro de las funcionalidades.

Could have (Podría tener): podría incluirse. Le gustaría contar con la característica, pero no afectaría la funcionalidad del producto final, se incluiría siempre que no afecte los recursos disponibles para el proyecto.

Won't have (No tendría): no querría incluir. Es una característica que no es considerada como prioridad.

Método MoSCoW	Priorización
Must have (Debe tener)	Alta
Should have (Debería tener)	Intermedia
Could have (Podría tener)	Baja
Won't have (No tendría)	Muy baja

Solicitud de Cambios en Requisitos

Si surge alguna propuesta de modificación en torno a los requisitos del producto se deberá notificar por escrito al Director del Proyecto, a través del Formulario de Solicitud de Cambios DPD-GP-20-012.

La solicitud será evaluada por Director del Proyecto y el Patrocinador, para su aprobación o no. Si la solicitud es autorizada será notificada al equipo del proyecto para que proceda a incorporar el requisito al plan y se inicie su implementación.

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	24 de octubre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

Proceso para definir el alcance
<p>Para definir el alcance del proyecto se utilizará el levantamiento de requisitos del proyecto, se incorporarán al enunciado del alcance aquellos requisitos que, dentro de la priorización de requisitos realizados, fueron calificados como de alta y media priorización.</p> <p>Se incluirán también dentro del enunciado del alcance los requerimientos que no formarán parte del proyecto, a fin de establecer claramente desde el inicio las restricciones de alcance de este. Se incluirán también las exclusiones, aquellos requerimientos que no forman parte del trabajo del proyecto.</p> <p>El documento del enunciado del alcance deberá ser aprobado por el patrocinador del proyecto.</p> <p>Para definir el alcance utilizaremos las herramientas de toma de decisiones y análisis del producto.</p> <p>Tomas de decisiones: Se seleccionarán los requisitos finales calificados con prioridad alta y media, según lo estipulado en el plan de gestión de requisitos.</p> <p>Análisis de requisitos: verificando las condiciones necesarias para cumplir con el alcance del producto definido por el patrocinador.</p>

Proceso para crear la estructura de desglose del trabajo (EDT)

Una vez definido el enunciado de alcance del proyecto, se realizará la elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), mostrando los todos los entregables del proyecto. Para su elaboración se utilizará la herramienta de WBS Schedule Pro.

Cuando se identifiquen todos los entregables del proyecto, se realizará una descomposición por paquetes de trabajo de todo el trabajo necesario para lograr el entregable, hasta que sea fácil de estimar la duración, costo y calidad requeridos para lograr con éxito el entregable.

Proceso elaborar el Diccionario de La EDT

Cuando se cuente con la Estructura de Desglose de Trabajo EDT, se elaborará un Diccionario se la misma, para explicar con mayor precisión el trabajo a realizar en cada paquete de trabajo.

Cada paquete de trabajo estará identificado con el código de la EDT, y contendrá en cada caso las siguientes informaciones:

- Código EDT
- Nombre
- Descripción del trabajo a realizar
- Supuesto
- Recursos asignados
- Entregable
- Criterio de aceptación
- Responsable

Proceso para Validar el Alcance

Al finalizar la ejecución de cada entregable el patrocinador validará si el trabajo cumplió con los criterios de aceptación de los entregables, por lo que será responsable de aprobarlos o rechazarlos. La validación el alcance será responsabilidad del Patrocinador del Proyecto.

Proceso para Validar el alcance

Para esto utilizaremos un Formato de Aceptación DPD-GP-20-011, en donde el patrocinador aceptará o no los entregables verificados, siempre que considere que cumplen con los criterios de aceptación previamente definidos en el alcance, o en su defecto, declinará la entrega, y realizará recomendaciones correctivas, a través del Formato de Solicitud de Cambio DPD-GP-20-012.

Proceso para controlar el alcance

El responsable de controlar el alcance del proyecto será el Director de Proyecto, quien se asegurará que se esté realizando estrictamente el trabajo definido para el proyecto, y que toda propuesta de modificaciones esté previamente autorizada, pasando por el proceso de control de cambios establecido para el proyecto, según lo contemplado en el plan de comunicaciones.

El DP deberá verificar que el entregable reúna los criterios de aceptación antes de ser entregado al Patrocinador para validación, en caso de no cumplir con los requerimientos, el entregable será devuelto al responsable para realizar las correcciones sugeridas por el DP.

Para controlar el alcance se utilizará la herramienta de análisis de variación, con el fin de detectar cambios en el desempeño frente a la línea base de alcance previamente definida, y de ser necesarias recomendar acciones preventivas, correctivas o de reparación de defectos.

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	30 de octubre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mayoris Martínez

Documentación del Plan de Cronograma
<p>Para la elaboración del cronograma del proyecto se realizarán los procesos de definir las actividades, secuenciarlas, estimar su duración, desarrollar el modelo de programación y controlar el cronograma.</p> <p>El modelo de programación se elaborará considerando las actividades de la EDT, la estimación de su duración, la disponibilidad de los recursos y las restricciones de tiempo del proyecto.</p> <p>El Método de Programación a utilizar es el de Ruta Crítica o CPM, y la herramienta a utilizar para desarrollar el cronograma del proyecto es MS Project.</p> <p>La unidad de medida a utilizar para la duración de las actividades es Horas/Hombres</p>

Definir las Actividades
<p>Las actividades para este proyecto serán extraídas de los paquetes de trabajo de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). Se realizará una descomposición jerárquica de los paquetes de trabajo de la EDT, tomando cada uno y descomponiéndolo en las pequeñas actividades que son necesarias realizar para lograr el entregable del proyecto.</p> <p>Las actividades serán identificadas con el código de identificación de la EDT, y se continuará la secuencia de los códigos asignados para las actividades/tareas que resulten de las descomposiciones de los paquetes de trabajo, en unidades de trabajo más simples.</p>

Secuenciar las Actividades

Para secuenciar las actividades se estará utilizando la herramienta de Diagramación por Precedencia la cual contempla la relación: final-inicio, inicio-final. Luego de definidas todas las actividades de los paquetes de trabajo, colocaremos la relación de cada actividad con sus predecesoras en MS Project.

Para este proceso usaremos el Diagrama de Gantt de MS Project, que nos mostrará una representación gráfica de las dependencias entre las actividades del modelo de programación.

Estimar la Duración de las Actividades

Para estimar la duración de las actividades estaremos realizando reuniones con los integrantes del equipo al igual que con expertos del área.

Se tomará en consideración para la estimación, informaciones sobre restricciones del proyecto, disponibilidad de recursos y los factores ambientales de la institución.

Las herramientas a utilizar, para estimar la duración de las actividades son: toma de decisiones con el equipo de proyecto y juicio de expertos.

Desarrollar el Cronograma

Para desarrollar el cronograma del proyecto se considerarán los siguientes aspectos: la definición de las actividades, su secuenciación, estimación de duración, los recursos disponibles y las restricciones de proyecto. El cronograma del proyecto estará en constante monitoreo durante el ciclo de vida del proyecto.

En caso de detectarse inconsistencia, será actualizado mediante la nivelación de recursos y el método de Ejecución Rápida (Fast Tracking).

Controlar el Cronograma

Métricas

Las actividades se actualizarán con un 100% solo cuando estas hayan sido terminadas por completo.

La verificación del cronograma se realizará en las reuniones de seguimiento semanales del equipo de proyecto y se elaborarán informes de estado, plantilla DPD-GP-20-016, cada 30 días a partir de la fecha de inicio de los trabajos del proyecto.

Para controlar el cronograma utilizaremos la herramienta de análisis de variación, para conocer el desempeño real del cronograma del proyecto frente a su línea base, para ello utilizaremos el Valor Ganado, con el índice de desempeño del cronograma SPI. Esta medición se realizará con la evaluación de estadio del proyecto.

Para ello utilizaremos lo siguiente:

SV: Variación de Cronograma

EV: Valor Ganado

PV: Valor Planificado

$SV = EV - PV$

Y luego obtenemos el $SPI = EV/PV$

Para controlar el cronograma se estarán utilizando las siguientes métricas:

Nivel de tolerancia del $SPI \geq 0.85 \leq 1.15$

$SPI < 1$ indicará que el proyecto va retrasado

$SPI > 1$ indicará que el proyecto va adelantado.

Cuando el SPI este fuera de los márgenes de tolerancia el Director de Proyectos deberá informar al Patrocinador del Proyecto junto con las propuestas de acciones correctivas. Esto deberá realizarse en un plazo de máximo 4 días hábiles, luego de detectada la desviación.

Las solicitudes de cambios se estarán haciendo a través del Formulario de Solicitud de Cambios DPD-GP-20-011.

Personas Autorizadas a Solicitar Cambios en el Cronograma:	
Cargo	Organización
Director de la Dirección de Planificación	MICM
Asesor P. F.	PUCMM
Encargada de Planificación	MICM
Directora de Proyectos	MICM
Persona (s) que Aprueba(n) requerimiento de cambio de Cronograma	
Cargo	Ubicación
Director de la Dirección de Planificación	MICM
Asesor PF	PUCMM

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	09 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

Planificar los Costos
<p>Se determinarán los costos por cada uno de los paquetes de trabajo definidos en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), y el presupuesto del proyecto. Los costos serán expresados en RD\$ (Pesos Dominicanos).</p> <p>El presupuesto del proyecto es aprobado por el Director de Proyecto.</p>

Estimar los Costos
<p>Para determinar los costos de los entregables se imputarán los costos por unidad de medida de todos los recursos físicos y de equipos requeridos para terminar las actividades del paquete de trabajo. Para estimar los costos del proyecto utilizaremos la técnica de juicio de expertos.</p> <p>Los costos se estimarán en base a las actividades del cronograma del proyecto, los recursos asignados y el registro de riesgos.</p> <p>Luego de conocer el costo de cada una de las actividades, se utilizará la técnica de estimación ascendente para sumar los costos de abajo hacia arriba para cada entregable del proyecto.</p>

Estimar los Costos

Se considerará una reserva de contingencia para los paquetes de trabajo con riesgos asociados. Esta reserva de contingencia será gestionada por el DP, sin necesidad de pasar por el control de cambios.

Se contemplará una reserva de gestión, equivalente al 3% del presupuesto total del proyecto, cuyo desembolso será autorizado por el Patrocinador del Proyecto, pasando por el proceso de Control de Cambios.

Determinar el Presupuesto

Para determinar el presupuesto del proyecto se utilizarán las herramientas de agregación de costos, sumando todos los costos de las actividades del proyecto más la reserva contingencia de cada paquete de trabajo. El presupuesto del proyecto estará conformado por las siguientes fuentes:

- Sumatoria del costo de todos los paquetes de trabajo de los entregables.

Para determinar el presupuesto del proyecto se utilizará la herramienta tecnológica de MS Excel.

El presupuesto se presentará siguiendo la siguiente estructura: ID de la actividad, Nombre, Recursos Humanos: Cantidad, Horas; Recursos Físicos: Cantidad, Horas, Subtotal; Total.

El presupuesto del proyecto es la Línea Base de Costos, es aprobado por el patrocinador y cualquier cambio en este debe pasar por el control integrado de cambios.

Controlar los Costos

Para controlar los costos del proyecto utilizaremos la herramienta de análisis de variación, compararemos el desempeño real del proyecto frente a lo planificado, con la variación de costo (CV).

El CV será la diferencia entre el Valor ganado (EV) y el costo Actual del proyecto (AC), mostrando déficit o superávit del presupuesto en el monto de la medición.

Con el Índice de Desempeño del Costo (CPI), se medirá si desempeño en costos del proyecto frente a su línea base. El margen de tolerancia del CPI:

$$CPI \geq 0.85 \leq 1.15$$

Toda desviación en la línea base sobre el presupuesto aprobado para el proyecto, requerirá la aprobación del Patrocinador.

Si el CPI está fuera del nivel de tolerancia deberá notificarse al patrocinador, junto con las medidas correctivas sugeridas por el DP para ajustar el cronograma, esto dentro de un plazo de 3 días calendario luego de la evaluación de desempeño.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	04 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mayoris Martínez

Documentación del Plan de Recursos
<p>Para asignar las responsabilidades a los recursos se estará utilizando la herramienta de Matriz de Roles y Responsabilidades para cada paquete de trabajo.</p> <p>La Matriz de Roles y Responsabilidades a utilizar será una RACI, diagrama que mostrará las asignaciones de roles para cada actividad o paquete de trabajo de la EDT.</p>

Roles Y Responsabilidades
<p>Se asignarán roles y responsabilidades a cada miembro del equipo de proyectos, y a los interesados del proyecto que establecimos en el Registro de Interesados, de acuerdo con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none">• Código EDT• Descripción• Analista de Negocio y Metodología• Patrocinador• Asesor PF

Estimar los Recursos

Para estimar los recursos se los recursos del proyecto se utilizará la herramienta de estimación ascendente, sumando todos los recursos de abajo hacia arriba. A continuación, los recursos a utilizar en el proyecto:

Físicos

- Laptops y herramientas tecnológicas.
- Libros digitales y físicos
- Tesis de cohortes pasadas en formato digital y/o físico.
- Viáticos para cobertura combustible.

Humanos:

- Director de Proyecto I
- Analista de Negocios y Metodología
- Asesor Experto

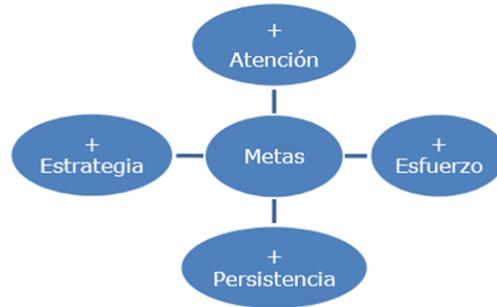
Desarrollar el Equipo

El DP será el responsable de desarrollar el equipo del proyecto, para lo cual se utilizará la herramienta de trabajo en equipo, promoviendo un espacio colaborativo y de confianza mutua entre sus miembros. Se fomentará la cohesión, las interrelaciones y las habilidades de los miembros del equipo del proyecto.

Como herramientas para impulsar al equipo se estará haciendo uso de las siguientes tecnologías: video llamadas, chats y emails. Se tendrá una comunicación abierta y efectiva.

Se motivará al equipo basándonos en la Teoría de Fijación de Metas de Edwin Locke.
Teoría de Fijación de Metas

Teoría de Fijación de Metas



Fuente: Lledó, (2018)

Dirigir Equipo

Para dirigir el equipo se utilizarán las herramientas de resolución de conflicto y liderazgo, para manejar las opiniones diferentes dentro del equipo del proyecto, y a través del liderazgo inspirar a los miembros del equipo a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

Se promoverá la gestión de conflictos en la cual se considerarán los siguientes factores: intensidad, urgencia, importancia y la necesidad por mantener las buenas relaciones de largo plazo.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	14 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña/ Mayoris Martinez

Planificar las Comunicaciones
<p>Se determinará cuáles serán los requerimientos de información que presentará el proyecto y los interesados. Se definirán la forma en la que se gestionarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto.</p> <p>Se estará incluyendo a los interesados claves en las revisiones del proyecto.</p> <p>El director de proyecto será responsable de que las informaciones sean transmitidas por la vía correspondiente y con la mejor calidad.</p>

Gestionar las Comunicaciones
<p>Las comunicaciones desarrolladas serán en el idioma español con el formato, contenido, nivel de detalle, plazos y frecuencias establecidos en la Matriz de Comunicaciones.</p> <p>Reportes Semanales: El Director de proyecto distribuirá las responsabilidades semanales de acuerdo con las fechas de entrega comprometidas en el Cronograma del Proyecto.</p> <p>Se compartirán los correos electrónicos entre el Asesor PF y el Director de Proyecto asignado en ese momento siempre en copia al Analista de Negocio y Metodología.</p>

Gestionar las Comunicaciones

Documentaciones: Se estarán definiendo un formato único para las comunicaciones, reuniones, minutas, solicitudes y plantillas pertenecientes a este proyecto. Cada documento tendrá el nombre y código del proyecto, y fecha de elaboración.

La codificación del proyecto estará compuesta de la siguiente forma:

- Las iniciales del Ministerio: MICM
- Versión del Proyecto: 001
- Últimos dos dígitos del año en curso: 19

Ejemplo: MICM-001-19

Para las plantillas del proyecto, la codificación estará compuesta de la siguiente forma:

- Las iniciales de la Dirección de Planificación y Desarrollo: DPD
- Iniciales del área de proyectos: GP
- Últimos dos dígitos del año en curso: 19
- Número de tres cifras de la plantilla: 001

Ejemplo: DPD-GP-19-001

Los entregables semanales estarán identificados con el número de entregable, la inicial “F” de Final y la fecha del entregable. Ejemplo: Entregable 9F-24-11-2019.

Las solicitudes de cambios podrán ser realizadas por el siguiente personal;

- Director de Planificación y Desarrollo/Patrocinador Principal
- Director de Proyecto
- Analista de Negocios y Metodología
- Asesor de PF

Las solicitudes de cambios deberán ser aprobadas por:

- Asesor de PF
- Patrocinador

Gestionar las Comunicaciones

Organización de Reuniones: Se realizará convocatoria vía llamada telefónica, y en caso de ser necesario, vía correo electrónico con dos días de anticipados. Previo a cada reunión se designará un responsable quien se encargará de redactar la minuta y compartirla por el Google Drive.

Se creará una carpeta en el Google Drive por donde se compartirán todos los documentos resultantes de las entrevistas y encuestas, al igual que las minutas.

Herramientas para las Comunicaciones

Los medios de comunicación que se estarán utilizando serán:

- Google Forms para las encuestas.
- Entrevistas personales con los interesados dentro del Ministerio.
- Correos electrónicos por donde se compartirán las minutas y reportes semanales, como también cualquier información entre los miembros del equipo y el asesor del proyecto.
- Google Drive por donde se compartirá toda la documentación del proyecto.
- Llamadas telefónicas, mensajes de textos vía la aplicación de WhatsApp, y en algunos casos video llamadas entre los miembros del equipo con los interesados claves y el asesor.

Gestionar las Comunicaciones

Para gestionar los conflictos se utilizarán las 5 técnicas descritas en el PMBOK, (2017):

1. Retirarse/Eludir. Como última instancia.
2. Suavizar/Adaptarse. Destacar los puntos en los que se está de acuerdo.
3. Consensuar/Conciliar. Adoptar soluciones que satisfagan en mayor medida todos los interesados.
4. Forzar/Dirigir. Establece una única visión, dispone de soluciones de tipo ganar-perder. Este se aplica cuando sea necesario dar respuesta a una emergencia.
5. Colaborar/Resolver el Problema. Este tipo de respuesta responde a soluciones ganar-ganar. Es necesario mostrar disposición para el diálogo y la colaboración.

Monitorear las Comunicaciones

El Director de Proyectos dará seguimiento a las soluciones sugeridos. En caso de no llegar a una solución del conflicto entre las partes, el Director de Proyectos tendrá la decisión final la cual podrá incluir informar e involucrar a los interesados de ser necesario.

Se realizarán un control de lecciones aprendidas y el registro de incidentes para documentar durante los procesos en la ejecución de este proyecto.

Semanalmente se dará seguimiento por el Director de Proyecto a las comunicaciones, minutas y reportes documentados durante la semana previa a estos.

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	05 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

Objetivo
El objetivo del plan de gestión de riesgos es explicar los procesos a realizar para la identificación de riesgos, su análisis y la elaboración de un plan de respuesta a estos.

Proceso de Identificación de los Riesgos
<p>Para identificar los riesgos del proyecto, se utilizará el acta de constitución del proyecto y el enunciado de alcance, que identifican riesgos de alto nivel, un Análisis FODA, y la herramienta de juicio de expertos y tormenta de ideas.</p> <p>Juicio de Experto: se realizará una entrevista a un experto en el tema para que ayude a identificar los posibles riesgos que pueden afectar el proyecto.</p> <p>Lluvia de Ideas: se realizará una sesión con el equipo del proyecto a fin identificar los riesgos asociados a cada entregable del proyecto.</p> <p>Es importante aclarar que la identificación de riesgos es un proceso continuo, y será responsabilidad del equipo del proyecto identificarlos a lo largo del proyecto, los cuales deben ser notificados al Director de Proyectos para ser incluidos dentro del Registro de Riesgos del Proyecto, y elaborar una respuesta al riesgo, en el caso que se determine necesario.</p>

Proceso de Identificación de los Riesgos

El Registro de Riesgos deberá realizarse de acuerdo con la siguiente estructura:

- Código de identificación del Riesgo
- Causa
- Riesgo
- Efecto
- Categoría del Riesgo

El Análisis de Riesgos, incluye además los siguientes:

- Probabilidad
- Impacto
- Nivel de ocurrencia (Probabilidad. Impacto)
- Entregable Afectado

Categorización de los riesgos

Luego de identificados los riesgos, se realizará una categorización de estos según la Guía PMBOK, 6ta. edición, y para ellos se utilizará la siguiente clasificación:

Tipo de Riesgo			
Internos	Externos	Técnico	Dirección de Proyectos
Resistencia al cambio	Regulaciones	Tecnología	Monitoreo y control
Dependencies	Gobierno	Requisitos	Comunicación
Burocracia	Ciudadanía	Metodología	Planificación
Prioridades	Cambio de regulación	Calidad	Control de Cambios
Clima Organizacional			Alcance
Recursos			Tiempo
			Costo

Evaluación de la probabilidad e Impacto

Luego de la identificación de los riesgos y su clasificación procederemos a analizar su probabilidad e impacto en el proyecto, de acuerdo con la siguiente escala:

Impacto		Probabilidad	
Muy Alto	10	Muy Alta	0.80
Alto	5	Alta	0.60
Moderado	3	Moderada	0.30
Bajo	2	Baja	0.20
Muy Bajo	1	Muy Baja	0.10

Luego de evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, obtenemos la calificación de cada riesgo multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el impacto.

Probabilidad	Impacto				
	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (5)	Muy Alto (10)
Muy Baja (0.10)	0.1	0.2	0.3	0.5	1
Baja (0.20)	0.2	0.4	0.6	1	2
Moderada (0.30)	0.3	0.6	0.9	1.5	3
Alta (0.60)	0.6	1.2	1.8	3	6
Muy Alta (0.80)	0.8	1.6	2.4	4	8

Niveles de Riesgos:

- Alta Prioridad: los riesgos con una puntuación >2 puntos.
- Moderada Prioridad: los riesgos con una puntuación entre $\leq 2 \leq 0.9$
- Baja Prioridad: Los riesgos con una puntuación de <0.9

Plan de Implementación de Respuesta a los Riesgos

Luego de evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos, se elaborará una Matriz de Estrategias de Respuesta al Riesgo, que mostrará según la prioridad del riesgo cual es la estrategia para implementar. A continuación, las estrategias según prioridad:

Estrategia de Respuesta al Riesgo	
Clasificación del Riesgo	Estrategia
Riesgos de Bajo Prioridad	Aceptar
Riesgos de Mediana Prioridad	Transferir/ Mitigar/Compartir/ Mejorar/ Explotar
Riesgos de Alta Prioridad	Evitar/Escalar/Explotar

Los riesgos de Alta o Mediana prioridad que estén fuera de nuestro control por tratarse de regulaciones o decisiones de alto nivel también serán tratados con la estrategia de Aceptar, cuando no aplique alguna otra estrategia de respuesta para el caso.

Luego de seleccionada la estrategia a implementar para cada riesgo según calificación, se elaborará un Plan de Plan de Respuesta a los Riesgos, respondiendo a la siguiente estructura:

- Código de identificación del Riesgo
- Nombre
- Estrategia de Respuesta
- Disparador
- Plan de Respuesta (Acción concreta)
- Responsable

Plan de Implementación de Respuesta a los Riesgos

Disparador del riesgo es un evento que supera el nivel de tolerancia sobre la calificación de un riesgo, e indica que se acerca la posibilidad de ocurrencia.

Acción es lo que se hará de manera concreta para implementar la estrategia.

Responsable es la persona que debe notificar al Director de Proyectos sobre el estado del riesgo.

La elaboración del Plan de respuesta a los Riesgos es una responsabilidad del Director de Proyectos, quien acompañado del equipo del proyecto y de expertos en el tema, los identificará, priorizará, elaborará un plan de respuesta y monitoreará los riesgos, a fin de mantener actualizado el registro de riesgos.

Monitorear los Riesgos

El monitoreo y actualización de los riesgos es una responsabilidad del Director de Proyectos, quien verificará mensualmente, en la reunión de evaluación del desempeño del proyecto, el estado de los riesgos que se están manejando dentro del proyecto y realizara junto al equipo de proyectos una revisión a fines de actualización del registro de riesgos existente.

De existir algún riesgo nuevo, se deber incluir en el registro de riegos y realizar todo el proceso análisis de probabilidad e impacto, para determinar si la calificación del riesgo implica la elaboración de un plan de respuesta. Esto será responsabilidad de Director de Proyectos junto al equipo.

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Información del Proyecto	
Datos	
Organización	Ministerio de industria, Comercio y Mipymes
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
Fecha de preparación	13 de noviembre de 2019
Código del Proyecto	MICM-001-19
Patrocinador principal	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto	Mabel Ureña

Objetivo
El plan de gestión de identificados explica cómo se identificarán los interesados, como se gestionarán su involucramiento en el proyecto y la forma en la que serán monitoreados.

Identificación de los Interesados
<p>La identificación de interesados será una tarea que se realizará a lo largo del proyecto, El Director de Proyectos. Antes, durante y después de la elaboración y firma del acta de constitución se realizará un análisis de los interesados del proyecto.</p> <p>Al inicio del proyecto se realizará un Registro de Interesados para el proyecto auxiliándonos del juicio de expertos, y respondiendo a la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none">• Iniciales• Identificación de la posición dentro de la empresa (Interesado)• Institución• Clasificación• Influencia: Baja, Media, Alta• Poder: Bajo, Medio, Alto• Requerimiento• Interés en el Proyecto

Identificación de los Interesados

- Clasificación (Interno/Externo)
- Involucramiento: Partidario, Neutral, Reticente, Lider
- Interés por grupo de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.

Será responsabilidad del Director de Proyectos mantener actualizado el Registro de Interesados a lo largo del proyecto, y de gestionar el nivel involucramiento esperado en el mismo.

Clasificación de los Interesados

La clasificación de los interesados se realizará de acuerdo con nivel de poder, influencia, y organización a la que pertenece.

Para denotar la organización de procedencia del involucrado los clasificaremos en internos y externos:

Internos: Todos los interesados que formen parte de la plantilla de colaboradores del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

Externo: Todos los interesados del proyecto que no forman parte de la plantilla del Ministerio pero que de igual manera se ven afectados con la ejecución del proyecto.

En lo concerniente a la influencia. La influencia es la capacidad de los interesados de incidir en la decisión de otros, o de hacer que se valoren de manera positivas los objetivos del proyecto, aunque no necesariamente se tenga poder para incidir directamente sobre ellos. La escala para utilizar para clasificar el nivel de influencia dentro del proyecto es la siguiente: Baja, Media, Alta.

En lo concerniente al poder. El poder es la facultad que tienen los interesados para tomar decisiones sobre el proyecto y hacer que se ejecute cada paquete de trabajo dentro del proyecto. La escala para utilizar para clasificar el nivel de poder dentro del proyecto es la siguiente: Bajo, Medio, Alto.

Clasificación de los Interesados

Será responsabilidad del Director de Proyectos mantener actualizado el Registro de Interesados a lo largo del proyecto, y de gestionar el nivel involucramiento esperado en el mismo.

Involucramiento de los Interesados

Partiendo del Registro de interesados se elaborará una Matriz de Involucramiento de los Interesados, que mostrará el estado de involucramiento actual y el deseado para cada interesado identificado. Además, mostrará la estrategia de gestión que se utilizará para cada uno para pasar del nivel de involucramiento actual al deseado.

La Matriz de Involucramiento de Interesados, responderá a la siguiente estructura:

- Iniciales
- Interesado
- Poder
- Influencia
- Nivel de Involucramiento:
- Estrategia

Para la identificación del nivel de involucramiento, utilizaremos A y D:

A: para hacer referencia al involucramiento actual del interesado en cuestión.

D: para indicar cual es el nivel de interés deseado del interesado en el proyecto.

INFORMACIÓN DE EJECUCIÓN MONITOREO Y CONTROL

INFORMES DE ESTADO

Informe de Estado de Avance No. 1				
	Código:	DPD-GP-20-016		
	Fecha:	16/10/2019		
	Integrantes	Mabel Ureña Mayoris Martínez		
Información del proyecto		A Tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>
Proyecto:	<i>Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).</i>			
Fechas:	Desde:	16/9/2019	Hasta:	16/10/2019
Fase:	Investigación y Estructuración		% Completado	25%
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
1. Plan de Trabajo migrado a Project	4. Base Contextual			
2. Fundamentación del Proyecto	5. Base Conceptual			
3. Información del Contexto	6. Contexto Estratégico			
Actividades Retrasadas				
Ninguna				
Próximas Actividades				
Información Inicial del Proyecto: Acta Constitución e Identificación de Interesados				
Plan de Dirección de Proyecto:				
Plan de Requisitos				

Próximas Actividades				
Plan de Gestión de Alcance				
Plan de Gestión de Cronograma				
Plan de Gestión de Costos				
Plan de Gestión de Calidad				
Plan de Gestión de Recursos				
Plan de Gestión de Riesgos				
Plan de Involucramiento de Interesados				
Entregables				
Nombre		Estado		Fecha de Entrega
Fundamentación del Proyecto		Completado		16/10/2019
Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado Aprobado, Rechazado	Interesado	Fecha
Observaciones				
No confiarse en el tiempo a pesar de ir adelantadas, avanzar lo más que se pueda.				
Hitos				

Informe de Estado de Avance No. 2		
	Código:	DPD-GP-20-016
	Fecha:	17/11/2019
	Integrantes	Mabel Ureña Mayoris Martínez

Información del proyecto		A Tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>
Proyecto:	<i>Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).</i>			
Fechas:	Desde:	17/10/2019	Hasta:	17/11/2019
Fase:	Investigación y Estructura	% Completado	48%	
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
Información Inicial del Proyecto: Acta Constitución e Identificación de Interesados				
Plan de Dirección de Proyecto:	Plan de Gestión de Cronograma Plan de Gestión de Costos			
Plan de Requisitos	Plan de Gestión de Calidad Plan de gestión de Recursos			
Plan de Gestión Alcance	Plan de Gestión de Riesgos Plan de Gestión de Interesados			
Actividades Retrasadas				
Ninguna				
Próximas Actividades				
Plan de Comunicaciones				
Reunión de Kick off				

Entregables				
Nombre		Estado	Fecha de Entrega	
Acta Constitución e Identificación de Interesados		Completado	17/10/19	
Plan de Requisitos		Completado	23/10/19	
Plan de Gestión Alcance			29/10/19	
Plan de Gestión de Cronograma		Completado	04/11/19	
Plan de Gestión de Costos			12/11/19	
Plan de Gestión de Calidad		Completado	13/11/19	
Plan de gestión de Recursos			05/11/19	
Plan de Gestión de Riesgos		Completado	08/11/19	
Plan de Gestión de Interesados			13/11/19	
Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado Aprobado, Rechazado	Interesado	Fecha
Observaciones				
N/A				
Hitos				

Informe de Estado de Avance No. 3		
	Código:	DPD-GP-20-016
	Fecha:	09/12/2019
	Integrantes	Mabel Ureña Mayoris Martínez

Información del proyecto		A Tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>
Proyecto:	<i>Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).</i>			
Fechas:	Desde:	18/11/2019	Hasta:	09/12/2019
Fase:	Desarrollo de Proyecto		% Completado	52%
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
Plan de Comunicaciones				
Reunión de Kick off				
Actividades Retrasadas				
Ninguna				
Próximas Actividades				
Plan de Trabajo segunda fase Desarrollo del Proyecto				
Diagnostico de Madurez				
Guía de Prácticas:				
Propuesta de Prácticas				
Diseño de Políticas				

Entregables				
Nombre		Estado		Fecha de Entrega
Plan de Comunicaciones		Completado		18/11/2019
Presentación Reunión de Kick off		Completado		09/12/19
Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado Aprobado, Rechazado	Interesado	Fecha
Observaciones				
N/A				
Hitos				
N/A				

Informe de Estado de Avance No. 4		
	Código:	DPD-GP-20-016
	Fecha:	07/02/2019
	Integrantes	Mabel Ureña Mayoris Martínez

Información del proyecto		A Tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>
Proyecto:	<i>Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).</i>			
Fechas:	Desde:	07/01/2020	Hasta:	07/02/2020
Fase:	Desarrollo de Proyecto		% Completado	83%
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
Plan de Trabajo segunda fase Desarrollo del Proyecto Diagnostico de Madurez Guía de Prácticas: Propuesta de Prácticas Diseño de Políticas				
Actividades Retrasadas				
Ninguna				
Próximas Actividades				
Diseño de Plantillas Plan de Implementación Información de Ejecución, Monitoreo y Control				

Próximas Actividades				
Documentación del Proyecto				
Factores Críticos para el éxito				
Aspectos Legales, Éticos, Sociales y Ambientales				
Objetivo y Alcance del Documento				
Conclusiones y Recomendaciones				
Resumen Ejecutivo				
Aceptación del Proyecto				
Entregables				
Nombre		Estado	Fecha de Entrega	
Plan de Trabajo segunda fase Desarrollo del Proyecto		Completado	27/01/20	
Diagnóstico de Madurez		Completado		
Guía de prácticas:		Completado		
Propuesta de Prácticas			03/02/20	
Diseño de Políticas		Completado	006/02/20	
Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado Aprobado, Rechazado	Interesado	Fecha
Observaciones				
N/A				
Hitos				
N/A				

Informe de Estado Final		
	Código:	DPD-GP-20-016
	Fecha:	07/02/2019
	Integrantes	Mabel Ureña Mayoris Martínez

Información del proyecto		A tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>
Proyecto:	<i>Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).</i>			
Fecha:	Desde:	08/02/2020	Hasta:	7/3/2020
Fase:	Cierre		% Completado	100%
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
Diseño de Plantillas Plan de Implementación Información de Ejecución, Monitoreo y Control		Objetivo y Alcance del Documento		
Documentación del Proyecto		Conclusiones y Recomendaciones		
Aspectos Legales, Éticos, Sociales y Ambientales		Resumen Ejecutivo		
Factores Críticos para el éxito		Aceptación del Proyecto		
Actividades Retrasadas				
N/A				
Próximas Actividades				
Presentación de Tesis				
Entregables				
Nombre	Estado	Fecha de Entrega		
Informe del Proyecto	Completado	24/2/2020		
Documentación del Proyecto	Completado	18/02/20		
Borrador Final	Completado	7/3/2020		

Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado	Interesado	Fecha
Observaciones				
Hitos				
07-03-2020-Entrega Borrador Final				

SOLICITUDES DE CAMBIO

Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-012
	Nombre del Proyecto:	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.
	Código Proyecto:	MICM-001-19
	Páginas:	1 de 1
	Fecha de Preparación:	12-mar-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador Principal:	Director de Planificación y Desarrollo
Director de Proyecto:	Mayoris Martínez	

Control de Cambios							
Nombre Solicitante	Rol	Área de Conocimiento (Seleccione las que apliquen)			Categoría del cambio (Seleccione las que apliquen)		
José Sánchez	Asesor PF	Adquisiciones	Cronograma	Costos	Solicitud del Cliente	Acción Correctiva	Acción Preventiva
		Calidad	Recursos	Requisitos	Actualización de Documentos	Modificación de los documentos	
		Adquisiciones	Documentación	Otro: Nombre	Otro:		

Propuesta del Cambio
Insertar en el título del proyecto la palabra “Buenas”, quedando el siguiente como título definitivo el siguiente enunciado: Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

Justificación del Cambio

El PMI pone a disposición una guía, a través del PMBOK, donde comparte las prácticas que, a los profesionales de gerencia de proyectos a nivel mundial les han funcionado para obtener resultados exitosos en la ejecución sus proyectos, y este proyecto se concreta sobre la base de esas Buenas Prácticas que coloca a disposición el PMI.

Impacto del cambio:		Implicacion en :	
Linea Base de Alcance:		Recursos de Equipo:	
Linea Base del Cronograma:		Recursos Humanos	
Linea Base del Costo:		Interesados:	Modificación de Documentos Elaborados

Aprobaciones

Nombre	Cargo	Area	Fecha de Aprobación
Marcela Mirabal	Coordinadora de la Maestria	PUCMM	12/3/2020

MINUTAS DE REUNIONES

MINUTA REUNIÓN			
Información del Proyecto			
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)	Hora de Inicio y Finalización	6:36pm a 7:15pm
Objetivo	Inicio de Asesoría	Fecha	16/9/2019
Asesor PF	José Sánchez	Lugar	Salón de Estudio PUCMM
PRESENTES			
Nombre		Cargo en el Proyecto	
Mabel Ureña		Director del Proyecto	
Mayoris Martínez		Miembro del Equipo de Proyecto	
TEMAS TRATADOS			
Plan de Trabajo			
ACUERDOS			
No.	Acuerdo		
1.	Mantener la coherencia en la redacción del trabajo entre los miembros del equipo.		
2.	Realizar investigaciones en diferentes medios de forma que se pueda tener un fundamento conceptual y contextual con elementos de peso. Estas informaciones deben ir en consonancia con lo establecido con el Ministerio de Planificación y Desarrollo.		
4.	Incluir dentro de los días laborables de la tesis, los días de reunión con el asesor.		
5.	Trabajar los entregables de la semana correspondientes a los siguientes temas: Descripción del Proyecto e Información del Contexto.		
6.	En la justificación de la elección del tema del proyecto, expresar la importancia de la elección de este por encima de los demás temas propuestos.		
LOGROS			
Muy buen trabajo en la distribución del contenido y del rol de gerente del proyecto			
Estatus del Proyecto		Próxima Reunión	
En tiempo		Virtual	

MINUTA REUNIÓN			
Información del Proyecto			
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)	Hora de Inicio y Finalización	6:36pm a 7:37pm
Objetivo	Seguimiento	Fecha	26/9/2019
Asesor PF	José Sánchez	Lugar	Virtual
PRESENTES			
Nombre		Cargo en el Proyecto	
Mabel Ureña		Miembro del Equipo de Proyecto	
Mayoris Martínez		Director de Proyecto	
TEMAS TRATADOS			
Fundamentación del Proyecto			
Información del Contexto: Antecedentes			
Información del Contexto: Justificación del Proyecto			
Plan de trabajo completo en Microsoft Project: la fecha fin real de cada uno de los entregables. Se corrigió la fecha de entrega al asesor.			
Identificación de las limitaciones e interés del tema para los miembros del equipo			
ACUERDOS			
No.	Acuerdos		
1.	En la redacción de la descripción del proyecto incluir respuesta a las preguntas en torno al ¿para qué? ¿Por qué? ¿Para quién es? ¿Cómo? ¿Dónde?		
2.	Adecuar el contenido del documento al orden establecido en la guía del para el Proyecto Final.		
3.	Enriquecer la información establecida en el proyecto al incluir casos de éxitos de otra institución de la misma naturaleza o que estén en procesos similares al MICM.		
4.	En la elaboración del proyecto, hacer uso de datos concretos, evitando las generalizaciones. En ese sentido, usar datos concisos y precisos cuando se trata de fechas y tiempos		
5.	Hacer el paso al fundamento contextual iniciando con la descripción de la empresa.		
6.	Con el fin de proveer información más clara y grafica de la información presentado, elaborar y/o disponer de un organigrama y/o cualquier otro apoyo gráfico		
7.	Trabajar con el formato APA desde el inicio de la elaboración del PF.		
LOGROS			
Muy bien al incluir todo en un solo documento, ver lo establecido en la guía.			
Limitación bien planteada y como superarla bien formulada.			
Estatus del Proyecto		Próxima Reunión	
En tiempo		30/09/2019-Presencial	

MINUTA REUNIÓN			
Información del Proyecto			
Nombre del Proyecto	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)	Hora de Inicio y Finalización	6:36pm a 7:37pm
Objetivo	Seguimiento	Fecha	30/9/2019
Asesor PF	José Sánchez	Lugar	Salón de Estudio PUCMM
PRESENTES			
Nombre		Cargo en el Proyecto	
Mabel Ureña		Mabel Ureña	
Mayoris Martínez		Miembro del Equipo	
TEMAS TRATADOS			
Descripción del Proyecto: actualizada			
Orden de la base contextual organizada de acuerdo con la Guía.			
Antecedentes e historia del MICM reforzados.			
Justificación mejorada.			
Descripción del Producto y de los entregables.			
Análisis de las diferentes metodologías de Gestión de Proyectos.			
ACUERDOS			
No.	Acuerdos		
1.	Investigar y determinar el aspecto importante para el desarrollo del resto del entregable: metodología de la investigación		
2.	Con el fin de identificar y separar los títulos del texto del desarrollo del mismo, aplicar el formato de mayúscula a todos los títulos.		
3.	Incluir hitos o controles en el cronograma.		
LOGROS			
Justificación bien trabajada			
Interés de los miembros del equipo e identificación de las limitaciones bien trabajadas.			
Estatus del Proyecto		Próxima Reunión	
En tiempo		07/10/2019-Presencial	

LECCIONES APRENDIDAS

Información del Proyecto		
Organización:	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes	
Nombre del Proyecto:	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).	
Fecha de Preparación:	22/2/2020	
Código del Proyecto:	MICM-001-19	
Patrocinador Principal:	Director de Planificación	
Área de Conocimiento	Situación	Lección Aprendida y/o Recomendaciones
Alcance	Entrevistas para recopilación de Requisitos.	Dado a la situación política en el que la Institución se encuentra. Los colaboradores se presentaron un poco cohibidos al momento de responderlas. Ambientar y explicar lo más claro posible el alcance de las preguntas y el impacto de estas. De igual forma, hacer énfasis que las respuestas son anónimas.
Interesados	Mayor tiempo para diagnóstico de Madurez	Enviar la encuesta de diagnóstico de Madurez desde el inicio del proyecto, para contar con una mayor posibilidad de tiempo en el que los interesados puedan completar todas las preguntas de los instrumentos.
Interesados	Cuestionarios Evaluación de Madurez en llenar, dilatados.	Hacer pequeñas reuniones para que los interesados completen las encuestas realizadas.
Calidad	Faltas ortográficas en documento Word.	Configurar el correcto de Word previamente, para evitar las faltas ortográficas y/o correcciones erróneas en el documento.
Interesados	Interferencia técnica de los interesados	Gestionar las opiniones e incertidumbres de los interesados durante la ejecución del proyecto, mostrarles que aumento de madurez parte de lo simple a lo complejo y establecer un plan de respuestas ante este posible riesgo.
Tiempo	Cumplimiento con los entregables al asesor del PF	Enviar los entregables dentro del plazo acordado con el asesor, para que pueda revisar el documento antes de la próxima reunión.

DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O RESULTADO DEL PROYECTO

El producto del proyecto es el diseño de Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto, basado en el enfoque predictivo del Project Management Institute (PMI) para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) en República Dominicana.

Para la elaboración de esta Guía de Buenas Prácticas, se utilizó la Metodología de Plewinski (2014), implica la aplicación de un diagnóstico de madurez, el diseño de la guía y la elaboración de un plan de implementación. En ese sentido, mostramos a continuación los entregables del producto que incluye el alcance del proyecto:

Diagnóstico de Madurez. Para establecer la línea base de la situación actual se utilizó el Modelo de Madurez PMMM, propuesto por Harol Kerzner, y para complementar este diagnóstico se realizó una revisión de información histórica con el fin de clarificar y complementar el informe final del nivel de madurez actual en gerencia de proyectos de la institución.

Guía de Buenas Prácticas. La guía de buenas prácticas contiene una clasificación de los proyectos dentro de la institución, y posee una descripción de las prácticas propuestas por grupo de procesos, tomando en consideración el nivel de madurez obtenido en el diagnóstico realizado.

Diseño de Políticas. Se diseñaron las políticas de gestión necesarias para colocar reglas claras que propicie una correcta implementación de la guía diseñada.

Diseño de Plantillas. Así mismo, se incluyeron las plantillas de gestión de proyectos necesarias para la implementación de la guía diseñada.

Plan de Implementación. Este plan está compuesto por el plan de transición y plan de capacitación. El primero muestra el camino y las estrategias a implementar para alcanzar el nivel de madurez. El segundo contiene las propuestas de entrenamientos que se

consideran necesarios para desarrollar las capacidades y competencias del equipo de proyecto dentro de la institución, alcanzado son su ejecución un lenguaje común.

Diagnóstico del Nivel de Madurez

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

INTRODUCCIÓN

Uno de los entregables del proyecto de Diseño de una Guía de Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), es realizar una evaluación de madurez en gestión de proyectos de la institución, a fin de identificar en qué nivel se sitúa el MICM, y realizar una propuesta que se enmarque en las necesidades inmediatas de la organización.

Para determinar el nivel de madurez del MICM se aplicó el Modelo desarrollado por Harold Kerzner, el Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, conocido por sus siglas en inglés PMMM (Project Management Maturity Model), compuesto por cinco niveles que representan una escala de madurez en administración de proyectos distinta. Además, se realizó un análisis de información histórica dentro de la organización para corroborar la veracidad de la información obtenida con el PMMM.

Estos cinco niveles son: Lenguaje Común, Procesos Comunes, Metodología Única, Benchmarking y finalmente, Mejoramiento Continuo. Para el levantamiento de la información se utilizó la herramienta de google forms, compartiendo el cuestionario por correo electrónico a la muestra seleccionada.

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de los cinco instrumentos de evaluación para cada nivel de madurez, y de la revisión de la información histórica en el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

LÍNEA BASE DE LA SITUACIÓN ACTUAL: PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM)

INSTRUMENTO NO. 1: LENGUAJE COMÚN

En este nivel, la organización identifica la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un correcto entendimiento del conocimiento básico en gerencia de proyectos, acompañado por una terminología estándar o un lenguaje (Harold Kerzner, 2001).

Esta categoría evalúa las siguientes áreas de conocimiento:

1. Alcance
2. Tiempo
3. Costo
4. Recursos Humanos
5. Adquisiciones
6. Calidad
7. Riesgos
8. Comunicaciones

Este instrumento consta de 80 preguntas las cuales suman un total de 800 puntos. De acuerdo con los principios de Kerzner una organización con una puntuación individual mayor a 60 puntos en las 8 categorías, la empresa tiene un nivel de aceptable en cuanto a los conocimientos de los principios básicos de gestión de proyectos contrario a si obtiene una puntuación menor a 60 puntos en cualquier categoría mostrando ineficiencia, siendo este el caso del Ministerio.

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes:

Individuo	Puntaje								
	Áreas de Conocimiento								
	Alcance	Tiempo	Costo	Recursos	Adquisiciones	Calidad	Riesgos	Comunicaciones	Total
Individuo 1	60	50	30	60	40	60	80	70	450
Individuo 2	60	40	30	60	40	60	80	70	440
Individuo 3	90	40	60	20	40	50	60	60	420
Individuo 4	90	60	70	20	40	50	40	50	420
Individuo 5	90	80	80	100	80	100	90	90	710
Total	78	54	54	52	48	64	70	68	488

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los Resultados:

De los resultados obtenidos podemos resaltar que el personal del MICM posee mayor conocimiento en las áreas de Alcance, Calidad, Riesgos y Comunicaciones, no superando la puntuación mínima requerida para el resto de las áreas.

Los resultados muestran que no se logró alcanzar el promedio total mínimo requerido de las áreas de conocimiento en administración de proyectos, por lo cual, no se alcanza un nivel de madurez aceptable en lo que concierne a los principios fundamentales de gerencia de proyectos y la terminología asociada. Esto indica una evidente ausencia de lenguaje común entre los miembros de los equipos de proyectos del MICM.

INSTRUMENTO NO. 2: PROCESOS COMUNES

En este nivel la organización plantea que los procesos comunes necesitan estar desarrollados y definidos de manera tal que el éxito alcanzado en un proyecto pueda ser replicado en los demás proyectos (Harold Kerzner, 2001).

Los procesos comunes requieren de una buena definición de dicho proceso. En este instrumento las respuestas obtenidas son clasificadas en las siguientes fases:

- Embrionario
- Aceptación de la Gerencia Ejecutiva.
- Aceptación de la Gerencia Funcional/Operativa.
- Crecimiento
- Madurez Inicial

En este instrumento cada pregunta toma un valor de -3 a +3 según la respuesta. Las puntuaciones altas se consideran sobre +6 puntos para un ciclo de vida indicando que estas fases están en una etapa de madurez avanzada ya alcanzadas o en proceso de, en ese sentido, cualquier puntuación por debajo de los +6 puntos aún se encuentran en una fase inferior a la esperada.

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes:

Individuo	Puntaje					
	Áreas de Conocimiento					
	Embrionario	Ejecutivo	Funcional	Crecimiento	Madurez	Total
Individuo 1	-2	6	2	7	1	14
Individuo 2	3	3	2	-2	1	7
Individuo 3	-2	0	-4	4	-2	-4
Individuo 4	-5	3	-4	4	3	1
Individuo 5	-5	0	3	-2	-2	-6
Total	-2.2	2.4	-0.2	2.2	0.2	2.4

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los Resultados:

El resultado indica que el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes con una puntuación media de 2.4, mostrando que en todas las fases no se alcanzaron valores mayores a 6, lo que indica que no se han alcanzado en su totalidad.

Los resultados arrojan un promedio negativo en la fase embrionaria, indicando que la institución no ha logrado reconocer la necesidad de la gerencia de proyectos y sus beneficios, pero indica que no ha llegado a la gerencia ejecutiva, y que no cuenta con el apoyo de la gerencia funcional.

La madurez en este nivel no ha sido alcanzada, evidenciando la falta de un sistema integral de control de tiempo y costo, igualmente la usencia de un programa de capacitación que brinde apoyo a los proyectos y mejorar las competencias en gerencia de proyectos del personal asignado a los mismos.

INSTRUMENTO NO. 3: METODOLOGÍA ÚNICA

Este nivel determina si la organización reconoce el efecto de combinar las diferentes metodologías que se utilizan dentro de elle, en una metodología única, por lo tanto, el control de los procesos se hace más fácil de llevar.

Se puede identificar como está la organización frente al hexágono de la excelencia: Procesos Integrados, Cultura, Soporte Gerencial, Gerencia de Proyectos Informal, Entrenamiento y Educación, y finalmente Excelencia Conductual.

A continuación, mostramos el detalle de los parámetros contra los cuales se compararán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento No. 3:

Puntaje	Descripción
Entre 169 y 210	La organización está en el camino idóneo para lograr excelencia. El siguiente paso es alcanzar la mejora continua.
Entre 147 y 168	La organización está encaminada en la dirección correcta, pero queda trabajo por realizar. La gerencia de proyectos todavía no es considerada del todo como profesión. Se da el caso, de que no se comprenda el concepto de gerencia de proyectos en toda su extensión.
Entre 80 y 146	La organización está otorgando un apoyo ficticio a la gerencia de proyectos. La calidad y cantidad de soporte es minúsculo. Lo considera adecuado, pero ha detectado realmente los grandes beneficios que puede traer a la empresa. En este caso las organizaciones continúan siendo funcionales.
Menor a 79	La organización no comprende la administración de proyectos, y aparentemente no ve la necesidad de modificar esta situación. Los directivos desean sostener su poder, y evitan sentirse amenazados por lo que representa la administración de proyectos.

Cuadro: Parámetros de Valoración. Nivel 3 Metodología Única. (Kerzner, H., 2005)

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes:

Fase	Puntaje
1. Procesos Integrados	21.6
2. Cultura	22.8
3. Soporte Gerencial	21
4. Entrenamiento y educación	11.6
5. Gerencia de Proyectos informal	19.6
6. Excelencia Conductual	9.8
Total	106.4

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados:

La aplicación del cuestionario al personal de MICM, mostró como resultados para la evaluación de Metodología Única es de 106.4 puntos.

De acuerdo con los resultados la Cultura y los Procesos Integrados obtienen los mayores puntajes dentro de las fases, en lo que concierne al componente de capacitación y educación, los encuestados colocan al MICM en un rango bajo de acuerdo con el modelo, partiendo de que cada uno de los procesos de este nivel No. 3, tiene una valoración posible de hasta 35 puntos.

El MICM es una organización funcional, el soporte es mínimo y está probablemente suministrando que no es real del todo a la administración de proyectos. El MICM considera la situación como adecuada, sin embargo, no ha reconocido verdaderamente los beneficios y el valor agregado que se puede obtener de ella.

INSTRUMENTO NO. 4: BENCHMARKING

En este nivel se mide cómo incorpora la organización la mejora en los procesos para mantener ventaja competitiva, realizando comparaciones de manera continua, y sobre la base de seleccionar contra quien compararse y en qué aspectos.

Se miden dos niveles, Cuantitativo y Cualitativo, el primero hace referencia a las mejoras de procesos y metodologías, y la segunda en la aplicación de la administración de proyectos y cómo se ejecuta una determinada metodología, en el marco de la cultura organizacional.

Benchmarking Cuantitativo		Benchmarking Cualitativo	
Sobre 25 puntos	Excelente. La organización esta identificada y comprometida con este tipo de comparación	Sobre 12 puntos	Excelente
De 11-24 puntos	Aceptable. La organización hace esfuerzos, pero todavía queda camino por recorrer.	De 6-11 puntos	Aceptable
Menor de 10 puntos	No lo aplica. La organización no entiendo o no hace benchmarking	Menor de 5 puntos	No lo aplica. Puede indicar que no se está haciendo suficiente énfasis en el tema

Cuadro: Parámetros de Valoración. Nivel 4 Benchmarking. (Kerzner, H., 2005)

La suma de los resultados de la comparación cuantitativa y cualitativa que sumen igual o sobre los 37 puntos indica que se está realizando una comparación adecuada.

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes:

Benchmarking			
Encuestados	Cuantitativo	Cualitativo	Total
Individuo 1	0	-1	-1
Individuo 2	0	-1	-1
Individuo 3	-17	1	-16
Individuo 4	-10	3	-7
Individuo 5	15	16	31
Total	-2.4	3.6	1.20

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de Resultados:

La aplicación del cuestionario al personal de MICM, mostró como resultados para el Benchmarking Cuantitativo de -2.4, y para el Benchmarking Cualitativo de 3.6, para obtener como resultado total de la evaluación de la comparación de 1.20 puntos.

Este resultado muestra que el MICM no incorpora la mejora en los procesos de gerencia de proyectos como principio para mantener ventaja competitiva, y no está prestando la atención suficiente a realizar comparaciones de manera continua con otras organizaciones del sector.

INSTRUMENTO NO. 5: MEJORAMIENTO CONTINUO

Aquí se evalúa y analizan las lecciones aprendidas por la organización desde todos los niveles previos, y se implementan modificaciones con miras a mejorar los procesos existentes de administración de proyectos en la organización. Se reconoce cuál es el nivel de madurez que muestra la organización en términos de mejoramiento continuo.

Escala	Descripción
20 o más puntos	La organización realiza esfuerzos por el mejoramiento continuo, colocándose probablemente como líder en su campo, apoyados en su conocimiento de administración de proyectos.
De 10-19 puntos	La organización muestra algunas formas de mejoramiento continuo pero los cambios están ocurriendo lentamente, se percibe, probablemente, resistencia al cambio en sus diferentes niveles.
Menor de 10 puntos	La organización tiene una alta resistencia al cambio o existe una ausencia del apoyo necesario para el mejoramiento continuo. Suele ocurrir en organizaciones que tienen niveles bajos de tecnología y carecen de orientación a proyectos, en donde estos no necesariamente tienen un indicador utilidad-pérdida adecuadamente definido. Las presiones por parte de los clientes y las erosiones de negocio son la base para el cambio.

Cuadro: Parámetros de Valoración. Nivel 5 Mejoramiento Continuo. (Kerzner, H., 2005)

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes:

Encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
Individuo 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Individuo 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Individuo 3	1	-3	3	-3	1	-3	-2	-1	-1	-3	-3	0	1	-2	-3	-3	-21
Individuo 4	1	-3	2	-3	1	-3	-2	0	-1	0	-2	0	1	-2	-2	0	-13
Individuo 5	2	-2	0	-2	2	-2	1	2	-1	-2	-2	0	-1	1	-1	0	-5
Total Promedio																	-7.8

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de Resultados:

La aplicación del cuestionario al personal de MICM, mostró como resultados para el nivel de Mejoramiento Continuo un promedio de -7.8 puntos, puntaje que muestra que el MICM tiene una alta resistencia al cambio, y no se cuenta con el apoyo necesario para el mejoramiento continuo, siendo una organización con niveles de tecnologías bajos y que carecen de un enfoque de proyectos. No se realizan los esfuerzos suficientes para el mejoramiento continuo sobre la base de la gerencia de proyectos.

A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación de Modelo y sus cinco niveles de madurez, para el MICM:

Nivel	Puntaje	Nivel Alcanzado		
		Bajo	Medio	Alto
Nivel 1: Lenguaje Común	488	Menor 60 en cualquier área.	Mayor a 60 en seis áreas.	Más de 60 en todas las áreas.
Nivel 2: Procesos Comunes	2.4	De -12 a 0	De 1 a 6	De 6 a 12
Nivel 3: Metodología Única	106.4	Menor de 79	De 80 a 168	De 169 a 210
Nivel 4: Benchmarking	1.2	De -75 a +16	De +17 a +36	Más de 37
Benchmarking Cuantitativo	-2.4	De -45 a +10	De +11 a +24	De +25 a +45
Benchmarking Cualitativo	3.6	De -30 a +5	De +6 a +11	De +12 a +30
Nivel 5: Mejora Continua	-7.8	De -48 a +9	De 10 a 19	De +20 a +48

Estos resultados muestran una discrepancia en la interpretación, según lo planteado por el Modelo del Kerzner, ya que, de acuerdo con lo planteado por el modelo, no se puede saltar entre los niveles, sin alcanzar de manera satisfactoria el anterior. Para aclarar los resultados de obtenidos, se realizó un análisis de información histórica, a través de entrevistas al

personal de del Departamento de Proyectos del MICM y una revisión de los activos de procesos de la institución, para validar el estado de madurez actual de la organización.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN HISTÓRICA

Para complementar el Diagnóstico de Madurez en gestión de proyectos del MICM realizado con el Modelo de Harold Kerzner, PMMM, se realiza la revisión de documentación histórica de la organización. Para tales fines se utilizó la siguiente metodología:

Metodología	
Estrategia	Descripción
1. Entrevistas	Personal anterior del Departamento de Proyectos
2. Revisión de Documentos	Políticas, Procedimientos, Manual de organización y Funciones, Manuales de Cargos, Proyectos anteriores.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las entrevistas fueron realizadas al personal actual del Departamento de Proyectos, y a personas que, en el pasado, estuvieron relacionadas con el área. Este levantamiento arrojó informaciones relevantes en torno a algunos niveles de madurez de gerencia de proyectos, hallazgos que mostramos a continuación:

Nivel	Descripción
Nivel 1: Lenguaje Común	1.1 Los equipos de proyectos no tienen claro el rol del Departamento de Proyectos del MICM, confundiendo el alcance de sus responsabilidades con las del sí mismos.

Nivel	Descripción
Nivel 1: Lenguaje Común	<p>1.2 Se incluyen iniciativas dentro de la Planificación Operativa, sin darles el debido tratamiento de proyectos que requieren.</p>
Nivel 2: Procesos Comunes	<p>2.1 La documentación que entregan los proyectos dentro de la institución se basa mayormente en la etapa de formulación, exhibiendo escasas prácticas de dirección de proyectos por parte del equipo.</p> <p>2.2 Carencia de un sistema integral para la gestión de proyectos</p> <p>2.3 El personal que trabaja en proyectos se queja de la burocracia institucional.</p> <p>2.4 La documentación de los proyectos no registra la implementación de prácticas comunes en la ejecución de los trabajos.</p> <p>2.5 La institución cuenta con una política de gestión de proyectos que no es conocida por los equipos de proyectos.</p>
Nivel 3: Metodología Única	<p>3.2 Los equipos que ejecutan proyectos, los gestionan utilizando sus propias metodologías.</p> <p>3.3 No tiene documentación que evidencie en todos los casos el uso de la misma metodología para la ejecución de los proyectos.</p>
Nivel 4: Benchmarking	<p>4.1 Departamento de proyectos funcionando de manera informal desde el año 2014, y reconocido formalmente el Ministerio de Administración Pública (MAP) en el año 2019.</p> <p>4.2 El Departamento de Proyectos cuenta con Manual de Organización y Funciones, y Manual de cargos.</p>

Nivel	Descripción
Nivel 5: Mejora Continua	5.1 Resistencia al cambio por confusión en los niveles gerenciales sobre el alcance y los beneficios de la gerencia de proyectos.
	5.2 Es difícil obtener el acceso a información oportuna sobre proyectos anteriores.

Fuente: Elaboración propia.

Además de la entrevista se realizó una revisión de los activos de proceso e información histórica del MICM, en lo concerniente al Departamento de Proyectos de la institución. El fruto de este levantamiento de información condujo al descubrimiento de documentación que apoya los procesos de gerencia de proyectos dentro de la institución, y algunos esfuerzos anteriores por incorporar prácticas de gestión de proyectos.

La documentación levantada durante el análisis se establece a continuación, mostrando el estado actual de los referidos activos de proceso, y comentando sobre algunas experiencias pasadas en torno a diseño de prácticas, que no se concretaron en su totalidad pese a los esfuerzos realizados en ese entonces, por resultar no oportunas para la madurez y el clima de la organización.

Documentación levantada	Descripción
Estructura Organizativa aprobada	Vigente a la fecha
Manual de Organización y Funciones del Departamento de Proyectos	Actualizado y precisa claramente las funciones del Departamento de Proyectos, pero debe ser dado a conocer al resto de la organización para espacio dudas respecto a la responsabilidad del Departamento de proyectos y las del equipo de los proyectos en ejecución.

Documentación levantada	Descripción
Manual de Cargos	Actualizado, en proceso de aprobación por el órgano rector, Ministerio de Administración Pública (MAP).
Política de Gerencia de Proyectos enfocada a la Formulación y Evaluación	Vigente a la fecha
Documentos sobre iniciativa anterior, para el diseño de prácticas de gestión de proyectos	Este esfuerzo que se realizó anteriormente cubría casi en su totalidad todas las áreas de conocimiento del PMBOK, pero no llegó a materializarse y convertirse en activos de proceso de la organización. La propuesta fue demasiado ambiciosa para el nivel de madurez del MICM, pudiendo resultar bastante complicada para el personal que maneja proyectos dentro de la institución. Y no logró mostrar los beneficios de su implementación.

CONCLUSIONES

Los resultados de la aplicación del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Harold Kerzner, conocido por sus siglas en inglés como PMMM, mostraron una alteración dentro los cinco niveles de acuerdo con el análisis de interpretación de resultados obtenidos para el MICM.

Dentro de los cinco niveles planteados por el modelo, ninguno alcanzó un puntaje promedio alto, los niveles Lenguaje Común, Benchmarking y Mejoramiento Continuo, se colocaron por en el puntaje promedio categorizado como bajo. Sólo el nivel 2 y 3 de Procesos Comunes y Metodología Única se colocó en el nivel medio.

No obstante, una calificación superior en los niveles de procesos comunes y metodología única, sin siquiera haber superado el primer nivel, de lenguaje común, evidencia una gran inconsistencia en los respuestas que ofrecieron los encuestados, ya que de acuerdo con el modelo PMMM, no es posible que las organizaciones pasen de un nivel a otro, sin haber superado el nivel anterior, sobre todo tomando en cuenta la imposibilidad de alcanzar procesos comunes y una metodología, sin que antes el MICM hable un lenguaje común en gerencia de proyectos.

Para apoyar este levantamiento se realizó un análisis de información histórica, sobre la base de entrevistas y revisión de documentos, que proporcionara información para aclarar los resultados obtenidos con el modelo PMMM. Estos resultados confirmaron la carencia de procesos comunes y una metodología única para ejecución de los proyectos dentro de la institución.

Diseño de Guía de Buenas Prácticas

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

INTRODUCCIÓN

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual, del nivel de madurez en gestión de proyectos del MICM, tomamos como punto de partida sus resultados para el diseño de la guía, a fin de estandarizar las prácticas a implementar en los proyectos ejecutados dentro del MICM, con el objetivo de mejorar la gestión y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

La guía se elabora sobre la base de las mejores prácticas para la gestión de proyectos establecidos desde un enfoque predictivo, por el Project Management Institute (PMI), modelo utilizado y reconocido alrededor del mundo, ya que tratándose de una institución gubernamental debe cumplir procedimientos y plazos establecidos por la legislación vigente, las cuales son de cumplimiento obligatorio, y el modelo predictivo resulta más conveniente para planificar el trabajo que se debe realizar en sus proyectos.

Para el diseño de la guía se realizó una clasificación de los proyectos que maneja la institución, definiendo la documentación mínima que debe contener cada tipo de proyecto descrito, para garantizar una ejecución exitosa de las iniciativas implementadas.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL MICM

El ciclo de vida de los Proyectos hace referencia a todas las fases que acontecen desde su inicio hasta su término, en el caso del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), es predictivo.

Cuando hablamos de un ciclo de vida predictivo, nos referimos a que las interrelaciones entre las fases del ciclo de vida de un proyecto no inician hasta que finaliza sus predecesoras, y se caracteriza por responder a una planificación inicial del proyecto, en donde la línea base de alcance, costos y tiempo están definidas desde las fases iniciales del proyecto.

El Ciclo de Vida del Proyecto comprende las siguientes Fases:

- Fase Inicial
- Fases Intermedias
- Fase Final

A lo largo del ciclo de vida de los proyectos existen unos cinco (05) grupos de proceso que se repiten durante las diferentes fases del ciclo de vida, estos grupos de procesos son los siguientes:

- **1. Procesos de inicio:** se definen los objetivos del proyecto, se identifican los interesados, se asigna un Coordinador o Director del Proyecto y se autoriza el proyecto. Además, se identifican riesgos iniciales del proyecto.
- **2. Procesos de planificación:** en este grupo de procesos se refinan los objetivos, define claramente el alcance del proyecto, el presupuesto, cronograma, criterios de calidad, las comunicaciones, adquisiciones del proyecto, se identifican riesgos y recursos del proyecto, esto para que sirva de guía en la ejecución del proyecto.
- **3. Procesos de ejecución:** en este grupo de procesos se integran todos los recursos del proyecto y se inicia la implementación de la planificación del proyecto.

- **4. Procesos de monitoreo y control:** en este grupo de procesos se supervisa el estado de avance del proyecto para, de ser necesario aplicar medidas correctivas.
- **5. Procesos de cierre:** en el cierre se formaliza la aceptación de los entregables del proyecto por parte del patrocinador.

Para la Guía de Prácticas del el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), proponemos clasificar los proyectos de la institución en Proyectos de Inversión Pública, atendiendo a lo establecido en la legislación Dominicana por el Sistema Nacional de Inversión Pública (PIP), y Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT), para referirnos a las iniciativas que buscan eficientizar las capacidades organizativas o de innovación dentro del MICM, que pueden también pueden resultar en beneficios para la ciudadanía, y que no están vinculados directamente a los lineamientos del Sistema Nacional de Inversión Pública.

A continuación, la clasificación considerada:

Clasificación de Proyectos	
Tipo	Descripción
Proyectos de Inversión Pública (PIP)	El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), define Proyecto de Inversión Pública, como una agrupación de actividades que requieren de la utilización de recursos del presupuesto de la administración pública, con periodo de tiempo determinado y zona geográfica puntual, que busca la generación de capacidades en términos de capital humano, capital fijo o de creación de conocimiento. Esto a fin de aumentar la capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios para dar solución a necesidades de la ciudadanía. Estos proyectos nacen de las iniciativas de la Institución y están contemplados en el Plan Operativo Anual (POA).
Proyectos Internos Sin Opinión Técnica (PISOT)	Estos proyectos no requieren de la Opinión Técnica del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), tienen un inicio y un fin delimitado. Forman parte del presupuesto responsable vinculado con la función normal de las áreas del MICM y también pueden traducirse en beneficios para la ciudadanía. Regularmente se relacionan con temas de infraestructura, operaciones, desarrollo de capacidades institucionales, regulación, creación de conocimiento, entre otros.

Clasificación de Proyectos		
Tipo	Descripción	
Proyectos de Inversión Pública (PIP)	Capital Fijo	Son proyectos de creación, incremento, mejora y rehabilitación de la capacidad instalada para prestación de servicios o producción de bienes. Se concreta en obras físicas, incorporando todos los componentes que viabilizan su ejecución, para otorgarle la posibilidad de operar y agregar valor para la sociedad (MEPyD, 2017).
	Capital Humano	Mejora, mantenimiento, implementación y recuperación de la productividad y eficiencia del capital humano. Se concreta con iniciativas asociadas a la creación de competencias y capacidades que buscan mejorar la forma de prestación de servicios y bienes, y además, persigue añadir valor a la población.
Proyectos de Inversión Pública (PIP)	Creación de Conocimiento	Un proyecto de este tipo está vinculado a desarrollos tecnológicos, diagnósticos, catastros, investigaciones, inventarios, censos y todas aquellas acciones que están enfocadas en la creación de conocimiento, y que, por consiguiente, produzca un valor agregado en su ámbito de aplicación. Debe establecer un tiempo finito, no superior a los tres años. Excedido este periodo, cesa como proyecto y de ser necesario se convierte en una operación rutinaria.
Proyectos Internos Sin Opinión Técnica (PISOT)	Capital Fijo	Mejora, incremento, rehabilitación y creación, de la capacidad instalada para la prestación de servicios.
	Capital Humano	Mejora, implementación, recuperación y mantenimiento de la productividad del capital humano. Se materializa en acciones vinculadas a la creación de capacidades y competencias que mejoran el funcionamiento en la prestación servicios. Entran en esta categoría los proyectos de fortalecimiento institucional y operaciones.
	Creación de Conocimiento	Un proyecto de este tipo está vinculado a investigaciones, regulación del sector y todas las iniciativas enfocadas a la generación de conocimientos, y que, por tanto, genere valor agregado en el ambiente que se desarrolla la institución.

Así mismo, definimos la documentación mínima que debe contener cada tipo de proyecto, para garantizar una ejecución exitosa y disminuir los márgenes de imprevistos.

Documentación mínima requerida	PI	PISOT
Acta de Constitución	X	X
Registro de Interesados	X	X
Definición de Alcance	X	X
Estructura de Desglose de Trabajo	X	X
Cronograma	X	X
Presupuesto	X	X
Matriz de Calidad		X
Lista de Chequeo	X	X
Indicadores de Desempeño	X	X
Matriz de RAM		X
Matriz de Comunicaciones	X	X
Registro y Análisis de Riesgos	X	X
Matriz de Adquisiciones	X	X
Acta de Aceptación del Entregable/Proyecto	X	X
Registro de Lecciones Aprendidas	X	X

PRÁCTICAS PROPUESTAS

FASE INICIAL

Procesos de Inicio

Inicio. Los Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT) deben ser identificados con un Nombre y Código Alfanumérico desde su aprobación. La asignación de este código será responsabilidad del Departamento de Proyectos del MICM.

Todo proyecto aprobado deberá realizar una reunión de lanzamiento del proyecto, en donde se muestren como mínimo, acta de constitución, el alcance, cronograma de trabajo, presupuesto y riesgos involucrados.

Identificación de Interesados. Al inicio del proyecto debe realizarse una identificación de los interesados en el mismo, con el fin de documentar quienes son, a que organización pertenecen y cuál es su interés o determinar por qué se necesita dentro del proyecto para lograr los entregables. Se determina su nivel de poder e influencia y cuáles son sus expectativas. Para la identificación de los interesados se propone la plantilla DPD-GP-20-002, que se encuentra en la sección de plantillas.

Sobre Proyectos con Cooperación Internacional

SNIP. Los proyectos con fondos de Cooperación Internacional deben contar con la asignación de un código SNIP y la Carta de no objeción del Presidente de la República Dominicana, antes de que el Representante del MICM, para tales fines, firme la Carta de Aceptación de Subvención no Reembolsables a los Organismos cooperantes.

Fecha de Inicio. Los documentos de acuerdos o subvención no reembolsables nacional o internacional y/o en especie, deben establecer que la fecha de inicio de dicho acuerdo y/o subvención será a partir de la fecha de aprobación y asignación del Código SNIP al proyecto.

FASES INTERMEDIAS

Procesos de Planificación

Definición del Alcance. En la definición del alcance del proyecto se debe establecer claramente cuáles trabajos están fuera de los entregables del proyecto, agregando una sección que indique “Exclusiones”. Para esto se propone la plantilla DGP-GP-20-004, que se encuentra en la sección de plantillas.

Estructura de Desglose de Trabajo. Crear una estructura jerárquica para descomponer en niveles menores el trabajo descrito en el enunciado del alcance, descomponiendo cada entregable del proyecto en componentes más pequeños para hacerlos más fácil de gestionar.

Estimar la Duración de las actividades. La Estimación de la duración de las actividades, en lo que respecta a temas administrativos, debe realizarse con la asesoría de los expertos en temas en el tema, a fin de considerar los tiempos establecidos en la legislación correspondiente para los procedimientos de que se trate.

Elaborar el cronograma del proyecto. El cronograma del proyecto debe crearse con una herramienta automatizada de gestión de tiempos, para estos fines se sugiere el uso de MS Project, para establecer la línea base de tiempo y poder monitorear el avance del proyecto conforme a su línea base.

Criterios de Calidad. Se debe realizar una Matriz de Calidad con los entregables del proyecto, que contengan los requisitos de calidad que debe cumplir el entregable lograr la aceptación por parte del patrocinador.

Recursos. Se debe elaborar una Matriz RAM para establecer las responsabilidades de cada miembro del equipo en torno a las actividades o paquetes de trabajo del proyecto. Para tales fines propones la plantilla DPD-GP-20-007, que se encuentra en la sección de plantillas

Matriz de Comunicaciones. Elaborar una matriz de comunicaciones, en donde se establezca las informaciones que deben comunicarse a los interesados del proyecto,

indicando la forma en la que se manejaran las comunicaciones para cada interesado, la periodicidad, las fechas a comunicar y qué información requiriere.

Identificar los riesgos. Realizar por lo menos una sesión de identificación de riesgos con el equipo de proyecto, documentarlos y elaborar un plan de respuestas a estos riesgos identificados. Es importante, en caso de aplicar, incluir la respuesta a estos riesgos dentro del cronograma y presupuesto del proyecto, para poder gestionarlos a tiempo y evitar que ocasionen retrasos en el proyecto.

Documentación de Adquisiciones. Realizar una matriz con las adquisiciones externas que debe realizar el proyecto, indicando los tiempos, la modalidad de contratación, las especificaciones técnicas, cantidades y montos establecidos. Esto deberá remitirse a la Dirección Administrativa Financiera, a fin de que sea de conocimiento del Departamento de Compras y Contrataciones, y agendado en los temas a tratar por el Comité de Compras y Contrataciones.

Procesos de Ejecución

Recursos. Se debe identificar el equipo del proyecto, los cuales deben estar asignados al proyecto por lo menos en un 50 por ciento. De lo contrario, si la institución no cuenta con el equipo necesario, incluir dentro del proyecto la adquisición de los recursos que sean necesarios, para garantizar que estos no estén sobrecargados y que no se traduzca en retrasos para el proyecto.

Adquisiciones. En los contratos con proveedores se deben incluir penalidades por el incumplimiento de contrato, o por el incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en la contratación. Los pagos a proveedores deben estar atados a la aceptación de los entregables por parte del MICM.

Sobre Proyectos con Cooperación Internacional

SNIP. El cumplimiento de los procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública debe ser de carácter obligatorio para el equipo de proyecto.

El Director de Proyectos y el equipo que trabajará en el mismo debe conocer todos los procesos del organismo cooperante para la ejecución de proyectos. Así mismo, debe conocer los procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública, y procesos internos para tales fines.

FASE DE CIERRE

Procesos de Cierre

Cierre del proyecto. Cuando concluya un proyecto debe documentarse el cierre formal del mismo con los informes de cierre establecidos según el esquema del Sistema Nacional de Inversión Pública y el esquema interno de la organización. Para estos fines se propone la plantilla Formato de Aceptación DPD-GP-20-011, que se encuentra en la sección de plantillas.

Crear un repositorio de información. Este repositorio almacenará la información de los proyectos anteriores, lecciones aprendidas, y los activos de proceso de la organización, que sirvan de instrumento de consulta para el equipo del proyecto.

FASE INICIAL, INTERMEDIA Y CIERRE

Procesos de Monitoreo y Control

Controlar los Cambios. Se debe contar con un sistema de control de cambios para atender las modificaciones de alcance, cronograma, costos o de otra índole que presente el proyecto.

Todos los cambios que estén fuera de la línea base del proyecto deberán realizar una solicitud de cambio. Para estos fines se debe conformar un Comité de Control de Cambios del proyecto, que estará conformado por la Máxima Autoridad de MICM, el Director/a de Planificación y el Director/a Control de Gestión, quienes serán los responsables de la revisión, y de proceder, la aprobación del cambio solicitado. Para estos fines se propone la plantilla DPD-GP-20-012, que se encuentra en la sección de plantillas.

Este comité de control de Cambios tendrá bajo su responsabilidad la evaluación de la solicitud es de cambio sometidas por el Director del Proyecto cuando se trate de Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT). Para estos fines se utilizará la plantilla DPD-GP-20-012, que se encuentra en la sección de plantillas.

Calidad. Se debe completar una lista de chequeo para verificar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad establecidos en el proyecto. Para estos fines se utilizará la plantilla DPD-GP-20-014, que se encuentra en la sección de plantillas

Monitorear los riesgos del proyecto. El equipo de proyecto debe monitorear los riesgos identificados en el proyecto, a fin de mantener actualizado el registro de riesgos, y de ser necesario agregar o excluir los riesgos identificados, y de requerirse elaborar el plan de respuesta a los riesgos identificados.

Evaluar el Desempeño de los proveedores. Al finalizar las contrataciones del proyecto el Director de Proyectos deberá realizar una evaluación de desempeño sobre los bienes o servicios ofrecidos por el proveedor dentro de los términos de contratación, la cual será remitida a la Dirección Administrativa Financiera.

Registrar lecciones aprendidas. Realizar un registro de las lecciones aprendidas del proyecto en cada fase del ciclo de vidas del proyecto, para evitar que se pierda información valiosa para futuros proyectos. Para el registro de las lecciones aprendidas se utilizará la plantilla DPD-GP-20-015, que se encuentra en la sección de plantillas.

Realizar Informes de Estado del Proyecto. La periodicidad de la presentación de informes de estado dependerá del tipo de proyecto y de la duración del proyecto. Una vez cumplido el tiempo para la presentación de informes de estado según lo establecido para cada caso, en un plazo no mayor a 5 días hábiles, se deberán remitir los informes a la Dirección de Planificación y Desarrollo.

Diseño de Plantillas

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Información del Proyecto			
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-001	
	Nombre Proyecto		
	Código Interno/SNIP:		
	Páginas:		
	Fecha de Preparación:		
	Cliente:		
	Patrocinador Principal		
	Director de Proyecto:		
Patrocinador (a)/Patrocinadores			
Nombre	Cargo	Area	Institución
Aprobaciones			
Nombre	Cargo	Area	Institución
Propósito y Justificación del Proyecto			
Descripción del Producto			
Entregables del Producto		Entregables del Proyecto	
1		1	
2		2	
Objetivos			
Objetivo General			
Objetivos Específicos		Indicador de Éxito	
1		1	
2		2	
Premisas y Restricciones			
Premisas			
Restricciones			

Riesgos Iniciales de Alto Nivel			
1			
2			
3			
Cronograma del Proyecto			
Hitos Principales			
Presupuesto Estimado			
Lista de Interesados			
Interesados	Requerimientos	Influencia	
Niveles de Autoridad del Director de Proyectos			
Area de Autoridad		Descripción del Nivel de Autoridad	
Personal y Recursos Pre-Asignados			
Nombre	Cargo	Area	Institución
Requisitos de Aprobación del Proyecto			

REGISTRO DE INTERESADOS

REGISTRO DE INTERSADOS		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-002
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
Director de Proyecto:		

Clasificación de Interesados														
Información						Clasificación				Interés				
Iniciales	Institución	Interesado	Rol en el proyecto	Contacto	Requisito	Interno/ Externo	Partidario / Neutral / Reticente	Influencia	Poder	Inicio	Planificaci	Ejecución	Control	Cierre

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-003
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

Matriz Trazabilidad de Requisitos								
No. ID	Requisito	Descripción del Requisito	Criterios de Aceptación	Prioridad	Entregables (EDT)	Clasificación	Fecha de Entrega	Responsable

ENUNCIADO DE ALCANCE

ENUNCIADO DE ALCANCE			
Información del Proyecto			
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-004	
	Nombre del Proyecto:		
	Código Interno/SNIP:		
	Páginas:		
	Fecha de Preparación:		
	Cliente:		
	Patrocinador Principal:		
	Director de Proyecto:		
Aprobaciones			
Nombre	Cargo	Area	Institución
Enunciado del Alcance			
El Producto Incluye			
Entregable		Criterio de Aceptación	
1			
2			
Exclusiones			
Supuestos y Restricciones			
Supuestos		Restricciones	
1			
2			

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-005
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

Código EDT	Nombre	Recursos de Humanos				Recursos Físicos				Total
		Cantidad	Horas/H	Costo h/h	Subtotal	Tipo	Cantidad Materiales	Costo Materiales	Subtotal	
0										
1										
2										
3										
4										
	Subtotal									
	Reserva de Contingencia									
	Presupuesto Total del Proyecto									-

MATRIZ DE CALIDAD

MATRIZ DE CALIDAD		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-006
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

Aprobaciones					
Nombre		Cargo	Area		Fecha de Aprobación
Línea Base de Calidad					
WB S	Entregable	Métrica de Calidad	Criterio de Aceptación	Frecuencia de Revisión	Responsable
Políticas de Calidad Aplicables					

MATRIZ DE RECURSOS

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-007
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES					
EDT	Descripción	Colaborador No.1	Colaborador No. 2	Colaborados No. 3	Colaborador No. 4
0	Nombre del Proyecto	R	A	C	I
1	Dirección de Proyectos				
1.1	Inicio				
1.1.1.	Entregable 1				
1.1.2.	Entregable 2				

MATRIZ DE COMUNICACIONES

MATRIZ DE COMUNICACIONES		
Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-008
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

Gestión de las Comunicaciones						
Actividad	Propósito	Participantes	Tipo/Medio	Frec.	Fecha	Responsable

Leyenda	
Columna	Descripción
Frecuencia	S: Semanal U: Dia Q: Quincenal M: Mensual
Tipo:	Formal, Informal
Medio:	Reunión. Informe. Conferencia. Video Llamadas. Correo electrónico

MATRIZ DE RIEGOS

Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-009
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal:	
	Director de Proyecto:	

Registro y Análisis de Riesgos							
Código	Nombre	Descripción	Categoría	Probabilidad	Impacto	Entregable Afectado	Estrategia
Plan de Respuesta a los Riesgos							
Código	Nombre	Descripción	Estrategia	Disparador	Recursos Necesarios	Acción de Respuesta	Responsable
Presupuesto del Riesgo							
Estimación de Costos							
Código	Nombre	Respuesta	Rec.	H/H	C/H	Total RD\$	

Índice	Impacto	Probabilidad
Muy Alto	10	0.8
Alto	5	0.6
Moderado	3	0.3
Bajo	2	0.2
Muy Bajo	1	0.1

Probabilidad	Impacto				
	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (5)	Muy Alto (10)
Muy Baja (0.10)	0.1	0.2	0.3	0.5	1
Baja (0.20)	0.2	0.4	0.6	1	2
Moderada (0.30)	0.3	0.6	0.9	1.5	3
Alta (0.60)	0.6	1.2	1.8	3	6
Muy Alta (0.80)	0.8	1.6	2.4	4	8

MATRIZ DE ADQUISICIONES

Información del Proyecto	
	Código Plantilla: DPD-GP-20-010
	Nombre del Proyecto:
	Código Interno/SNIP:
	Páginas:
	Fecha de Preparación:
	Cliente:
	Patrocinador Principal:
Director de Proyecto:	

Aprobaciones						
Nombre		Cargo	Área		Fecha de Aprobación	
Cantidad	Fecha de la Adquisición	Insumo	Proveedor	Moneda	Costo \$	Plazos

FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLE

FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLE		
Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-011
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	
Entregables		
Entregable		Criterio de Aceptación Alcanzado
1		
2		
Seleccione la razón de cierre		
Entrega parcial de productos		
Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente		
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.		
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.		
Comentarios		
<p>Al firmar este campo está confirmando que el entregable mostrado cumple con los requisitos y/o criterios de aceptación contemplados</p>		
<p>Fecha y Firma del Patrocinador</p>		

FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS		
Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-012
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	

Control de Cambios						
Nombre	Rol	Área de Conocimiento			Categoría del cambio (Seleccione las que apliquen)	
		Alcance	Cronograma	Costos	Solicitud del Cliente	Acción Correctiva
		Calidad	Recursos	Requisitos	Actualización de Documentos	Modificación de los documentos
		Adquisiciones	Documentación	Otro:	Otro:	
Propuesta del Cambio						
Justificación del Cambio						
Impacto del cambio:				Implicación en :		
				Materiales:		
				Recursos Humanos:		
				Interesados:		
Aprobaciones/Comité de Cambios						
Nombre	Cargo	Area	Fecha de Aprobación		Firma	

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS		
Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-013
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	
Área de Conocimiento	Situación	Lección Aprendida y/o Recomendaciones

LISTA DE CHEQUEO CALIDAD

LISTA DE CHEQUEO CALIDAD		
Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-014
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	

MATRIZ DE CALIDAD				
Código EDT	Entregable	Criterio de Aceptación	Conforme SI/NO	Comentario

LISTA DE CHEQUEO PROYECTOS PREVIO INICIO

LISTA DE CHEQUEO PREVIO INICIO		
Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-015
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	

REVISIÓN PREVIA			
Seleccione las Acciones Completadas			
Procesos	Completado	Fecha	Responsable
1. Opinión técnica favorable en SNIP	<input type="checkbox"/>		
2. Priorizado en Plan Plurianual del Sector Público	<input type="checkbox"/>		
3. Presupuesto asignado	<input type="checkbox"/>		
4. Sistema de Información y Seguimiento de la Cartera de Proyectos	<input type="checkbox"/>		
5. Plan Operativo Anual de la Institución	<input type="checkbox"/>		

INFORMES DE ESTADO

Informe de Estado							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Código Plantilla:</td> <td>DPD-GP-20-016</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsables</td> <td></td> </tr> </table>	Código Plantilla:	DPD-GP-20-016	Fecha:		Responsables	
Código Plantilla:	DPD-GP-20-016						
Fecha:							
Responsables							

Información del proyecto				
	A Tiempo <input type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Muy Atrasado <input type="checkbox"/>	
Proyecto:				
Fechas:	Desde:		Hasta:	
Fase:	Investigación y Estructura		% Completado	
Informe de estado detallado				
Actividades Realizadas				
Actividades Retrasadas				
Ninguna				
Próximas Actividades				
Entregables				
Nombre	Estado	Fecha		
Solicitud de Cambios				
Código	Descripción	Estado	Interesado	Fecha
Observaciones				
N/A				
Hitos				
N/A				

MINUTAS

Información del Proyecto		
	Código de Plantilla:	DPD-GP-20-017
	Nombre del Proyecto:	
	Código Interno/SNIP:	
	Páginas:	
	Fecha de Preparación:	
	Cliente:	
	Patrocinador Principal	
	Director de Proyecto:	

MINUTA REUNIÓN			
Código Plantilla			DPD-GP-20-017
Nombre del Proyecto		Hora de Inicio y Finalización	
Objetivo de la Reunión		Fecha	
Lugar			
PRESENTES			
Nombre		Rol en el Proyecto	
TEMAS TRATADOS			
ACUERDOS			
No.	Acuerdo		
1.			
2.			
4.			
5.			
6.			
LOGROS			
Estatus del Proyecto		Próxima Reunión	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Información del Proyecto	
	Código de Plantilla: DPD-GP-20-018
	Nombre del Proyecto:
	Código Interno/SNIP:
	Páginas:
	Fecha de Preparación:
	Cliente:
	Patrocinador Principal
Director de Proyecto:	
Evaluación de Desempeño	
Nombre:	
Rol:	
Fecha de Inicio:	
Período:	

Evaluación de Desempeño					
Responsabilidades	Ponderación	% de cumplimiento tiempo	% de cumplimiento costos	% de cumplimiento calidad	% de cumplimiento Alcance
	1 mínimo 10 máximo				
Firma y Fecha de Evaluado			Firma y Fecha de Evaluador		

Diseño de Políticas

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

PRIORIZACIÓN E INICIO DE PROYECTOS

	Política		
	Priorización e Inicio de Proyectos		
	Código:	Versión: 01	Fecha de Vigencia:
Realizado por: Director de Proyecto	Revisado por: Dirección de Control de Gestión	Aprobado por: Dirección de Planificación y Desarrollo	
PROPÓSITO: Establecer los lineamientos para la correcta gestión de proyectos dentro del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) y sus oficinas regionales.			
ALCANCE: Esta política aplica para todas las áreas y dependencias del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes de la sede central y de las oficinas regionales y sus representaciones provinciales.			
DEFINICIONES: Proyecto: Se considera proyecto todo esfuerzo que tiene como objetivo lograr un bien o servicio único dentro de un lapso de tiempo determinado. Sistema Nacional de Inversión Pública: Es un conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que tienen por objetivo, en el contexto de un estado moderno, ordenar el proceso de la inversión pública, para poder concretar los proyectos de inversión más rentables desde el punto de vista socio-económico y ambiental para el país.			
NORMAS Y POLÍTICAS 1 Fecha de Inicio de los Proyectos. Los proyectos de Inversión Pública, que cuenten con acuerdos de subvención deberán establecer en el referido acuerdo que la fecha de inicio del proyecto será posterior a la obtención del código SNIP y la Carta de No Objeción.			

1.1 Para los proyectos internos el inicio de estos será posterior a la firma del acta de constitución.

2 Acta de Constitución de Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT). Para dar inicio a un Proyecto Interno se puede utilizar indistintamente la plantilla DPD-GP-20-001 de Acta de Constitución o una comunicación de la Máxima Autoridad de la institución en donde otorgue la aprobación para el inicio de este.

2.1 Para los proyectos internos sin opinión técnica del SNIP, previo a la firma del acta de constitución, deben reunir los requisitos establecidos en el Lista de Chequeo DPD-GP-20-015 de revisión de propuestas. La priorización de estos proyectos será una responsabilidad compartida entre la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Máxima Autoridad. Aquí se valida la alineación estratégica, y se priorizan los proyectos.

3 Fecha de presentación de propuestas de proyectos nuevos: Todas las propuestas de proyectos internos sin opinión técnica del SNIP deben someterse a la Dirección de Planificación y Desarrollo para su evaluación, a más tardar la segunda semana del mes de septiembre de cada año, para ser incorporado en la Planificación Operativa Anual del siguiente año, en caso de ser priorizado.

3.1 Todos los proyectos, internos sin opinión técnica del SNIP o con SNIP, deben ser sometidos a la aprobación de la Máxima Autoridad del MICM, a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo, quien realizará una evaluación técnica y financiera de la propuesta.

4 Identificación de los proyectos. Los proyectos internos sin opinión técnica del SNIP priorizados, que fueron incluidos en la Planificación Operativa Anual, deben contar con la asignación de un código alfanumérico que será asignado por la Dirección de Planificación y Desarrollo, una vez evaluado.

4.1 En el caso de los proyectos de inversión pública, serán identificados por el Código SNIP asignado en el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

No está permitido iniciar proyectos que no estén aprobados por la Máxima Autoridad de la institución.

SANCIONES

El incumplimiento de lo establecido en esta política por parte de un miembro del equipo, dará lugar a las sanciones descritas a continuación, en consonancia con lo estipulado en la Ley 41-08 de Función Pública:

- 1. Amonestación de Primer Grado:** No depositar en tiempo los documentos a los que hace referencia la presente política.
- 2. Amonestación de Segundo Grado:** El incumplimiento de los indicado en los incisos no. 1 y 2 sobre la fecha de inicio de los proyectos y el acta de constitución de estos.

RESPONSABILIDADES DE LA POLÍTICA:

Áreas:	Responsabilidades:
Despacho del Ministro	<ul style="list-style-type: none">• Aprobar esta política
Dirección de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar su adecuada implementación.
Dirección de Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none">• Verificar el cumplimiento y revisar la actualización de esta política.

BASE LEGAL DE ESTA POLÍTICA:

- Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional De Planificación e Inversión Pública.
- Ley 41-08 de Función Pública.
- Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Política		
	Gestión de Proyectos	
	Código:	Versión: 01
	Fecha de Vigencia:	
Realizado por: Director de Proyecto	Revisado por: Dirección de Control de Gestión	Aprobado por: Dirección de Planificación y Desarrollo
<p>PROPÓSITO: Establecer los lineamientos para la aplicación de prácticas de gestión de proyectos dentro del Ministerio de Industria, comercio y Mipymes (MICM) y sus oficinas regionales.</p>		
<p>ALCANCE: Esta política aplica para todas las áreas y dependencias del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes de la sede central y de las oficinas regionales y sus representaciones provinciales.</p>		
<p>DEFINICIONES:</p> <p>Proyecto de Inversión Pública (PIP): El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), define Proyecto de Inversión Pública, como una agrupación de actividades que requieren de la utilización de recursos del presupuesto de la administración pública, con periodo de tiempo determinado y zona geográfica puntual, que busca la generación de capacidades en términos de capital humano, capital fijo o de creación de conocimiento. Esto, a fin de aumentar la capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios para dar solución a necesidades de la ciudadanía (MEPyD, 2017).</p> <p>Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT): Estos proyectos no requieren de la Opinión Técnica del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), tienen un inicio y un fin delimitado. Forman parte del presupuesto vinculado con la función normal de las áreas del MICM. Regularmente se relacionan con temas de infraestructura,</p>		

operaciones, desarrollo de capacidades institucionales, regulación, creación de conocimiento, entre otros.

NORMAS Y POLITICAS:

1. Todo proyecto priorizado en el MICM se trate de Proyectos de Inversión Pública o Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP, debe implementar buenas prácticas internacionales de Dirección de Proyectos, avaladas por el Departamento de Proyectos de la Dirección de Planificación y Desarrollo.
2. **Proyectos Internos Sin Opinión Técnica del SNIP (PISOT).** Los proyectos internos deben contener por lo menos los siguientes:
 - a) Acta de Constitución
 - b) Registro de Interesados
 - c) Definición de Alcance
 - d) Estructura de Desglose de Trabajo
 - e) Cronograma
 - f) Presupuesto
 - g) Lista de Chequeo
 - h) Indicadores de Desempeño
 - i) Matriz de Comunicaciones
 - j) Registro y Análisis de Riesgo
 - k) Matriz de Adquisiciones
 - l) Acta de Aceptación del Entregable/Proyecto
 - m) Registro de lecciones Aprendidas
3. **Proyectos de Inversión Pública (PIP).** Los proyectos internos deben contener por lo menos los siguientes:
 - a) Acta de Constitución
 - b) Registro de Interesados
 - c) Definición de Alcance

- d) Estructura de Desglose de Trabajo
 - e) Cronograma
 - f) Presupuesto
 - g) Matriz de Calidad
 - h) Lista de Chequeo
 - i) Indicadores de Desempeño
 - j) Matriz RAM
 - k) Matriz de Comunicaciones
 - l) Registro y análisis de Riesgos
 - m) Matriz de Adquisiciones
 - n) Acta de Aceptación del Entregable/Proyecto
 - o) Registro de lecciones Aprendidas
4. Cuando dentro de los proyectos internos sin opinión técnica del SNIP (PISOT), la cantidad de recursos de equipo asignados sea menor a 2, no se considerará requisito la elaboración de la Matriz RAM.
 5. Los proyectos que requieran de realizar compras y contrataciones deberán remitir su matriz de adquisiciones a la Dirección Administrativa Financiera, y al Comité de Compras y Contrataciones del MICM.
 6. El Departamento de Proyectos de la Dirección de Planificación y Desarrollo será responsable de proporcionar información oportuna sobre las prácticas, y pondrá a disposición de los equipos de proyectos las plantillas que sean necesarias para la gestión de estos. Esto con el fin de apoyarles para que estos pueden realizar una exitosa ejecución de los proyectos asignados.
 7. Esta política deberá ser actualizada de ocurrir cualquier tipo de variación en el Sistema Nacional de Inversión Pública, y en el caso que la Dirección de Planificación y Desarrollo considere oportuno realizar alguna adición o modificación en su contenido.

8. Deberá realizarse una evaluación de madurez al personal que maneja proyectos dentro del MICM por lo menos cada 02 años, a fin de determinar el estado de avance en la gestión de proyectos del personal de la institución que tiene a su cargo proyectos.

SANCIONES

El incumplimiento de lo establecido en esta política por parte de un miembro del equipo dará lugar a las sanciones descritas a continuación, en consonancia con lo estipulado en la Ley 41-08 de Función Pública:

Amonestación de Primer Grado: No completar la documentación mínima requerida para cada modalidad de proyecto, sin la previa autorización del Departamento de Proyectos del MICM. Esto en los casos que por las características del proyecto se considere que la documentación no aporta valor.

RESPONSABILIDADES DE LA POLÍTICA:

Áreas:	Responsabilidades:
Despacho del Ministro	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar esta política
Dirección de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar su adecuada implementación.
Dirección de Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento y revisar la actualización de esta política.

BASE LEGAL DE ESTA POLÍTICA:

- Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional De Planificación e Inversión Pública.
- Ley 41-08 de Función Pública.
- Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno.

Plan de Implementación

*Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).*

INTRODUCCIÓN

Para la implementación del diseño de la Guía de Buenas Prácticas para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, se hace preciso elaborar un plan que nos marque el camino a recorrer, para pasar del estado actual al deseado en términos de nivel de madurez en gerencia de proyectos para la institución.

En el caso del MICM, proponemos la ejecución de un Plan de Implementación construido en torno seis grupos de estrategias contenidas en un Plan de Transición que incluye iniciativas variadas, desde la incorporación de la propuesta a los activos de procesos de la institución, hasta actividades de sensibilización y fortalecimiento del Departamento de Proyectos.

Apoyando estas estrategias, y en busca de lograr un lenguaje común, en el dominio de la terminología de gerencia de proyectos en la institución, se elaboró también, un Plan de Capacitación dirigido al personal que maneja proyectos dentro del MICM.

Esta propuesta de implementación se estima ejecutar en un periodo de tiempo de 18 meses, periodo que contempla el cronograma para la ejecución del Plan de Transición y el Plan de Capacitación.

PLAN DE TRANSICIÓN

Plan de Transición																	
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados	
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10			
1	Incorporación de la Guía de Prácticas y Políticas a los activos de Procesos del MICM																
1.1	Aprobación de la Guía de Prácticas por la Máxima Autoridad del MICM	MICM	Recursos Humanos	2 personas												Director de Planificación y Desarrollo	Máxima Autoridad, Departamento de Proyectos
1.2	Incorporación al Manual de Políticas del MICM	MICM	Recursos Humanos	2 personas												Director de Planificación y Desarrollo	Depto. De Proyectos, Departamento de Desarrollo Organizacional

Plan de Transición																	
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados	
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10			
1.3	Acto de lanzamiento al público encabezado por la Máxima Autoridad	MICM	Recursos Humanos y Físicos	3 personas, salón de conferencias, proyector, laptop, equipo de sonido, refrigerio líquido												Encargado Departamento de Proyectos	Todas las áreas del MICM
1.4	Publicación y Distribución de la Guía de Prácticas	MICM	Recursos Humanos y Físicos	02 personas, impresiones												Encargado de Comunicación Interna	Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo
2	Sensibilización sobre beneficios de la implementación de prácticas de gestión de Proyectos																

Plan de Transición																	
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados	
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10			
2.1	Promoción videos casos de éxito	MICM	Recursos Humanos y Físicos	01 persona, intranet y correo electrónico												Analista de Proyectos	Dirección de Comunicaciones
2.2	Compartir datos curiosos a través del correo electrónico institucional	MICM	Recursos Humanos y Físicos	2 personas, intranet y correo electrónico												Analista de Proyectos	Dirección de Comunicaciones
2.3	Conferencias con gerentes del sector gubernamental para compartir sus experiencias	MICM	Recursos Humanos y Físicos	3 personas, salón de conferencias, proyector, laptop, equipo de sonido, refrigerio líquido												Encargado Departamento de Proyectos	Dirección Administrativa Financiera, Dirección de recursos Humanos, todas las áreas que ejecutan proyectos
2.4	Socialización de la propuesta con directivos	MICM	Recursos Humanos	01 personas												Director de Planificación y Desarrollo	Todas las áreas que ejecutan proyectos
2.5	Socialización de la guía con los miembros de los equipos de proyecto	MICM	Recursos Humanos	03 personas												Encargado Departamento de Proyectos	Todas las áreas que ejecutan proyectos

Plan de Transición																
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10		
2.6	Publicación de logros en boletines trimestrales del MICM	MICM	Recursos Humanos y Físicos	02 personas, impresiones											Encargado Departamento de Proyectos	Dirección de Comunicaciones
2.7	Análisis de proyectos fallidos	MICM	Recursos Humanos y Físicos	02 personas, salón de conferencias, proyector, laptop, equipo de sonido											Encargado Departamento de Proyectos	Todas las áreas que ejecutan proyectos, Dirección de Recursos Humanos
2.8	Capacitación del personal de proyectos	MICM	Recursos Humanos y Físicos	3 personas, salón de conferencias, proyector, laptop, equipo de sonido, profesores											Director de Recursos Humanos	Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa Financiera.
3	Sistema para una gestión integral de los proyectos del MICM															

Plan de Transición																	
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados	
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10			
3.1	Identificar y adquirir una herramienta que facilite la gestión de proyectos de manera integral. Sugerimos evaluar: Project Manager y ITM Platform PPM	MICM	Recursos Humanos y Físicos	03 personas, recursos económicos												Encargado Departamento de Proyectos	Encargado de Departamento de Compras y Contrataciones, Encargado de Departamento de Desarrollo e Implementación de Sistemas
3.2	Adquisición de licencias de MS Project	MICM	Recursos Humanos y Físicos	02 personas, recursos económicos												Encargado Departamento de Compras y Contrataciones	Encargado Departamento de Proyectos
3.3	Incorporación de la herramienta a la institución	MICM	Recursos Humanos y Físicos	02 personas												Encargado de Departamento de Desarrollo e Implementación de Sistemas	Encargado Departamento de Proyectos

Plan de Transición																
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10		
3.4	Automatización de plantillas de gestión de proyectos	MICM	Recursos Humanos y Físicos	3 personas, 03 laptops											Encargado de Departamento de Desarrollo e Implementación de Sistemas	Encargado Departamento de Proyectos
4	Fortalecimiento del Departamento de Proyectos															
4.1	Socialización del rol del Departamento de Proyectos	MICM	Recursos Humanos	02 personas											Director de Planificación y Desarrollo	Encargado Departamento de Desarrollo Organizacional.
5	Establecimiento de un Sistema de Consecuencias															
5.1	Diseñar un sistema de reconocimiento para destacar los logros de los proyectos gestionados exitosamente	MICM	Recursos Humanos y Físicos	03 personas, recursos económicos											Dirección de Recursos Humanos	Director de Planificación, Dirección Administrativa Financiera

Plan de Transición																
	Estrategia	Inst.	Recursos		Cronograma										Responsable	Involucrados
			Tipo	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10		
5.2	Establecer las sanciones para los retrasos asociados a los descuidos comprobados, por parte del equipo de proyecto	MICM	Recursos Humanos	03 personas											Dirección de Recursos Humanos	Director de Planificación
6	Monitoreo y Control de la implementación															
6.1	Evaluación trimestral del Departamento de Proyectos del estado de implementación del plan	MICM	Recursos Humanos	01 persona											Encargado Departamento de Proyectos	Todas las áreas que ejecutan proyectos
6.2	Diagnóstico de madurez posterior a la implementación de la propuesta, para conocer el estado de avance alcanzado.	MICM	Recursos Humanos y Físicos	03 personas											Encargado Departamento de Proyectos	Todas las áreas que ejecutan proyectos

PLAN DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

La capacitación como todo proceso educativo cumple la función de formar a los colaboradores y actualizar sus conocimientos, provocando como resultado el desarrollo personal en beneficio de su desempeño tanto laboral como personal. En la sociedad actual, la capacitación es considerada una forma de aprendizaje fuera de los horarios convencionales de estudio, necesaria para el desarrollo de las competencias del personal, y una herramienta indispensable para dar respuesta las necesidades de los avances tecnológicos, elevando la productividad en cualquier organización.

El MICM lleva a cabo acciones de capacitación sobre la base de necesidades reales, orientadas hacia la actualización de los conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores, mejorando así el ambiente laboral y desarrollando un capital humano cada vez más competente.

El Plan de Capacitación incluye a todo el personal que trabaja con proyectos dentro del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, cuya programación ha sido diseñada para cubrir las necesidades, como resultado del diagnóstico de madurez realizado, y busca contribuir con la implementación de la guía de prácticas diseñada, dotando al personal de las conocimientos teóricos y prácticos necesarios para realizar la transición al estado de madurez actual al deseado.

OBJETIVO GENERAL

Facultar al personal que formula y ejecuta proyectos dentro de la institución, de las capacidades y competencias para apoyar la implementación de la guía de buenas prácticas propuesta para el Ministerio, bajo el enfoque del Project Management Institute, a fin de lograr incrementar el nivel de madurez en gestión de proyectos dentro de la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Suministrar información y orientación concerniente a las mejores prácticas en gestión de proyectos de la Guía del PMBOK.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades para el desempeño efectivo de las funciones asignadas.
- Desarrollar y promover habilidades y competencias de comunicación necesarias para una adecuada gestión de los proyectos dentro de la institución.
- Lograr un lenguaje común en lo que concierne a la terminología de gerencia de proyectos.

META

Capacitar al 80% de los colaboradores que trabajan en la formulación y ejecución de proyectos dentro del Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes.

ESTRATEGIAS

Business Games	Simulaciones de gestión empresarial que propician a los participantes de espacios para probar sus competencias y habilidades desde una mirada de primera mano a través de la vivencia de experiencias que facilitarán su desarrollo.
Programas Modulares	Entrenamientos conformados por un conjunto de fases o módulos creados con el fin de satisfacer de manera extensa temas específicos, para apoyar a los participantes en la profundización de conocimientos en áreas específicas, y/o desarrollar habilidades concretas.
Seminarios y Workshops	Estas soluciones están enfocadas en ofrecer soluciones de aprendizaje orientadas al traspaso de herramientas, criterios, habilidades conceptos y conocimientos teóricos, imprescindibles para el dominio de un tema en particular.
Talleres	Actividades dentro y fuera del Ministerio que facilitan la armonía entre los miembros de los equipos de proyecto. Estos incorporan como elemento central, el componente humano del participante, promoviendo el cambio de actitudes, la autoevaluación y el desarrollo de habilidades.

RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS

Lo constituyen los participantes y facilitadores especializados en la materia.

FISICOS

Infraestructura. - Las actividades de capacitación deberán desarrollarse en ambientes didácticos adecuados para cada tipo de capacitación, ya sea dentro o fuera de la institución.

Mobiliario y Equipos. - Está conformado por laptops, mesas de trabajo, pizarra, marcadores, rotafolio, equipo multimedia, y climatización adecuada, etc.

Documentos Técnicos. – Material didáctico, formularios de evaluación, material de estudio, carpetas, lapiceros, lápices, cartulinas, papelógrafos, etc.

FINANCIAMIENTO:

El monto de la inversión en este plan de capacitación deberá estar incluido dentro del Presupuesto Anual de la institución para tales fines.



PLAN DE CAPACITACION

Código: FOR-DHR-07

Versión: 01

Fecha:

NO.	FECHA	ENTRENAMIENTO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMA	POBLACION	CUPO	HORAS	COSTO P/P	COSTO TOTAL
1	Mes 1- Mes 4	Project Management: Enfoque PMI	Presencial	Dotar al participante de conocimientos teóricos sobre la práctica estandarizada de Administración de Proyectos, enfocadas en las áreas de conocimiento de la guía del PMI.	Contexto del proyecto, Ejecución y Control del Proyecto, y Cierre del Proyecto	Encargados y Analistas	20	60	\$30,000.00	\$600,000.00
2	Mes 4- Mes 5	Planificación de Proyectos	Presencial	Dotar al participante de la capacidad necesaria para la formulación del Plan de Proyecto, dominando los procesos de planificación relevantes que propone la guía del PMBOK.	Procesos de la Administración de Proyectos Acta de Constitución. Planes: Gestión del Proyecto, Interesados, Alcance, Riesgos.	Encargados y Analistas	20	45	\$25,000.00	\$500,000.00

NO.	FECHA	ENTRENAMIENTO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMA	POBLACIÓN	CUPO	HORAS	COSTO P/P	COSTO TOTAL
3	Mes 5	Comunicación para Dirección de Proyectos	Presencial	Dotar al participante de las competencias de comunicación necesarias para la Dirección de Proyectos a través de los perfiles de comunicación personal.	Comunicación entre el DP e Interesados, Desarrollo del Plan de Comunicación, Técnicas de comunicación oral y escrita para los DP	Directores de Proyectos	12	40	\$10,000.00	\$120,000.00
4	Mes 6- Mes 7	MS Project	Semipresencial	Dotar al participante de conocimientos específicos sobre cómo volcar las informaciones del proyecto en un documento de Microsoft Project, determinando tareas, la relación entre ellas y los recursos disponibles. Además, cómo controlar y efectuar seguimiento del cronograma.	Conceptos Básicos, Visualización y personalización de proyectos, Programación de Tiempos y Tareas, Programación de Recursos y Programación de Calendarios	Encargados, Analistas y Técnicos	25	30	\$7,000.00	\$175,000.00

NO.	FECHA	ENTRENAMIENTO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMA	POBLACION	CUPO	HORAS	COSTO P/P	COSTO TOTAL
5	Mes 8	Sistemas de Información para Gestión de Proyectos	Presencial	Dotar al participante de conocimientos sobre herramientas informáticas que apoyen la Dirección de Proyectos.	Gestión de Alcance, Gestión de Tiempo, Administración de Recursos, Optimización de Cronograma y Reportes de Avance	Encargados y Analistas	12	20	\$6,000.00	\$72,000.00
6	Mes 8- Mes 9	Formulación de Proyectos según el SNIP	Presencial	Dotar a los participantes de conocimientos sobre el correcto funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública.	Normas Técnicas y Guía Metodológica General	Directores, Encargados, Analistas y Técnicos	25	40	\$5,000.00	\$125,000.00
7	Mes 9- Mes 10	Planificación de Proyectos de Inversión Pública	Presencial	Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para la correcta formulación y gestión de los proyectos con SNIP	Guía Metodológica General	Encargados y Analistas	25	20	\$5,000.00	\$125,000.00

NO.	FECHA	ENTRENAMIENTO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMA	POBLACION	CUPO	HORAS	COSTO P/P	COSTO TOTAL
8	Mes 11- Mes 12	Compras y Contrataciones Públicas	Presencial	Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios sobre los procedimientos para las compras y contrataciones públicas.	Modalidades, Umbrales y Plazos	Encargados	20	10	\$4,000.00	\$80,000.00
9	Mes 13	Taller en Gestión de Proyectos bajo la Metodología del PMI	Presencial	Dotar al participante de los conocimientos prácticos para la Dirección de Proyectos	Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la 6ta. edición de la Guía del PMBOK.	Encargados y Analistas	25	20	\$20,000.00	\$500,000.00

NO.	FECHA	ENTRENAMIENTO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMA	POBLACION	CUPO	HORAS	COSTO P/P	COSTO TOTAL
10	Mes 14	Gestión de Riesgos	Presencial	Dotar al participante de los conocimientos teóricos y prácticos para una adecuada identificación y gestión de los riesgos asociados a cada tipología de proyectos.	Análisis Cualitativo Análisis Cuantitativo	Encargados y Analistas	25	12	\$15,000.00	\$375,000.00
									TOTAL:	\$2,672,000.00

RESULTADOS Y MÉTRICAS ESPERADAS

Con la ejecución del Plan de Implementación y de Capacitación para la aplicación en el MICM de la Guía de Prácticas de Gestión de Proyectos propuesta, sugerimos realizar, como de hecho se incluyó en el Plan de Implementación de la guía, la realización de una nueva medición del nivel de madurez en gestión de proyectos de la institución, que nos permita comprar el progreso alcanzado en términos de madurez.

En esta medición, además de evaluar el progreso en el nivel de madurez de la empresa, se sugiere considerar algunas métricas para observar los avances en los resultados de los proyectos ejecutados por la institución.

A continuación, presentamos los resultados esperados posterior a la implementación de la Guía de Buenas Prácticas diseñada para el MICM:

Indicador	Unidad de Medida	Resultado Esperado
1. Nivel de madurez en gerencia de proyectos	Aplicación del Project Management Maturity Model (PMMM)	Nivel 3: Metodología Única
2. Variación de cronograma	Informe de desempeño del cumplimiento del cronograma	Variación de cronograma de los proyectos, SPI entre 0.92 y 1.08.
2. Índice de desempeño del costo	Informe de desempeño de la variación en costos del proyecto.	Variación en costo del proyecto, CPI entre 0.95 y 1.05.
3. Índice de desempeño del alcance	Informe de desempeño de los proyectos	Ejecución de todos los entregables del proyecto.

Indicador	Unidad de Medida	Resultado Esperado
4. Nivel de satisfacción	Encuesta de satisfacción cliente	Resultado promedio de la encuesta de satisfacción mayor o igual a 7.5 puntos.

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

La implementación de la Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos en el MICM contribuirá a mejorar la administración de los proyectos que se ejecutan dentro de la institución, aportando mejoras en la gestión que proporcionarán un valor agregado a la organización, que se traducirá en beneficios para la ciudadanía impactada con los entregables de los proyectos que lleva a cabo el Ministerio.

A continuación, los beneficios que se obtendrán con la implementación de la Guía de Buenas Prácticas en gestión de proyectos:

Valor Agregado	Descripción
Lenguaje Común	La ejecución del plan de capacitación que contiene la propuesta implica la adopción de conocimientos en gestión de proyectos, basados en el enfoque de la Guía del PMBOK, que les facilite una correcta gestión de los proyectos asignados. Mejorando así el nivel de conocimientos teóricos/prácticos sobre gestión de proyectos. Esto representa, además, una oportunidad de desarrollo para el personal de la institución, ya que también se incrementan sus capacidades profesionales.
Incremento del Nivel de Satisfacción de los Patrocinadores/Organismos Cooperantes	La ejecución exitosa de los proyectos que propicia la Guía de buenas Prácticas propuesta se traduce en el incremento de los niveles de satisfacción de los organismos cooperantes y/o patrocinadores internos de los proyectos ejecutados dentro del MICM. Los proyectos logran el alcance en su totalidad y con las restricciones previamente establecidas.

Valor Agregado	Descripción
<p>Mayor número de proyectos exitosos</p>	<p>La correcta aplicación de la Guía de Buenas Prácticas apoyará los procesos de gestión de proyectos del Ministerio, logrando con ello la posibilidad de incrementar la cantidad de proyectos exitosos, cumpliendo con el alcance del proyecto, dentro de los plazos y con la calidad exigida por el mismo.</p>
<p>Incremento del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos</p>	<p>La implementación de la Guía de Buenas Prácticas y el Plan de Implementación propiciarán el espacio para aumentar el nivel de madurez el personal de la institución en gestión de proyectos. El Diagnóstico de madurez realizado en la institución servirá como Línea Base de la Situación Actual sobre la cual se comparará el progreso obtenido tras la implementación de la Guía de Buenas Prácticas conforme al plan de transición y capacitación presentado.</p>
<p>Estandarización de procesos de Gestión de Proyectos</p>	<p>La Guía de Buenas Prácticas propicia la estandarización de los procesos de gestión de proyectos dentro de la organización, proponiendo un nivel de documentación mínima dentro de cada tipología de proyectos en ejecución, de acuerdo con la clasificación establecida dentro de la misma guía. Esta propuesta logra colocar el personal del MICM en un nivel de conocimiento óptimo para la ejecución de cada proyecto asignado.</p>
<p>Aprovechamiento de los recursos asignados a los proyectos</p>	<p>Un mayor número de proyectos exitosos se traduce en el uso eficiente de los recursos asignados para los proyectos de inversión pública y proyectos internos. Estos beneficios afectan directamente el bienestar de la ciudadanía que se impacta con los proyectos ejecutados en el sector industria, comercio y mipymes.</p>

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

La implementación de la propuesta implica incurrir en costos por la ejecución del Plan de Capacitación y la adquisición de la herramienta tecnológica, misma que facilita la gestión integrada de los proyectos por parte del equipo responsable. La proyección de los montos para ambos casos se realizó utilizando una combinación entre las herramientas de juicio de expertos e información histórica.

El Plan de Capacitación ya fue detallado como parte de los entregables del producto del proyecto, con una duración 14 mes y con una inversión que asciende al monto de RD\$2,672,000.00. En el caso de la herramienta tecnológica que se propone para facilitar la gestión de proyectos dentro del MICM, se estima un costo anual de RD\$567,000.00 para 25 usuarios.

La implementación total del diseño se estima tenga una extensión de tiempo de 18 meses, incluyendo este la ejecución del Plan de Transición y Capacitación. A continuación, mostramos el desglose total del costo de implementación de la propuesta en sentido general:

Descripción	Monto
Herramienta para Gestión de Proyectos	\$ 567,000.00
Plan de Capacitación	\$ 2,672,000.00
Total General	\$ 3,239,000.00

La inversión en este plan de implementación se sustenta sobre la base de los beneficios en términos de mejoras en la gestión de proyectos dentro del MICM, elevando con ello el nivel de madurez y aumentando los niveles de satisfacción de los patrocinadores con la ejecución, sobre todo con aquellos organismos de cooperación internacional que otorgan

fondos de cooperación no reembolsable para proyectos que afectan directamente a sectores sociales vulnerados.

Por exponer un caso, en el proyecto de Fortalecimiento de Capacidades en Emprendimiento Económico y Social para la Población Vulnerable de la Zona Fronteriza, se debió solicitar una prórroga al organismo financiador para extender la duración del proyecto, debido a problemas de gestión con las adquisiciones del proyecto, integración de interesados y ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto. El proyecto conlleva una inversión de RD\$10,568,039.00, de los cuales a la fecha no se han podido ejecutar por las situaciones citadas con anterioridad.

La Guía de Buenas Prácticas propone respuestas para enfrentar, entre muchos otros temas, cómo gestionar adecuadamente las adquisiciones del proyecto y prácticas para el monitoreo y control de la ejecución, y un adecuado análisis de los riesgos del proyecto. El costo de la implementación de la guía representa tan solo el 30% de la inversión total del proyecto de Fortalecimiento de Capacidades en Emprendimiento Económico y Social para la Población Vulnerable de la Zona Fronteriza, que no ha podido conseguir su alcance, tiempo y costo de acuerdo con lo planificado.

El hecho de que los sectores sociales afectados no puedan aprovechar los beneficios que prometía el referido proyecto, compensa sólo con este proyecto la implementación de la guía propuesta, misma que servirá como insumo base para trazar un camino hacia el crecimiento en términos de madurez en gerencia de proyectos para la institución en beneficio de todos los proyectos asignados.

En ese mismo orden, es importante destacar que, trimestralmente el gobierno dominicano convoca a reuniones de ministros para la revisión del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública, cuyo objetivo es el seguimiento a los 9 indicadores que lo componen, estos son: Metas Presidenciales, Obras, Índice de uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICGE), Sistema de Monitoreo de la Administración Pública

(SISMAP), Normas Básicas de Control Interno (NOBACI), Cumplimiento de la Ley 200-04 (Transparencia), Índice de Gestión Presupuestaria, Uso del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas e Índice de Transparencia Gubernamental.

Esos indicadores requieren de insumos que son entregables directamente de la ejecución de los proyectos priorizados por el gobierno dominicano, y de los cuales se espera reportar en cada reunión de monitoreo, un cumplimiento óptimo, para el que también, la implementación de la Guía de Buenas Prácticas sería de utilidad para mejorar los resultados de la ejecución en varios aspectos, destacando las restricciones de tiempo y alcance.

Es por ello, que la implementación de la guía resulta beneficiosa también para el éxito de la medición de la gestión pública, en lo que corresponde a los proyectos priorizados al MICM, logrando con una ejecución exitosa la apertura y confianza de los patrocinadores para nuevos proyectos.

Además, a esto le agregamos que, en promedio, en los últimos tres años, la institución ha invertido alrededor de 9.5 millones de pesos, en entrenamientos para el personal en diferentes temas, de acuerdo con sus áreas de competencia. El monto del Plan de Capacitación para la implementación de la propuesta alcanza tan sólo el 28% de este promedio anual, por lo que se enmarca, en términos absolutos, como una alternativa dentro los márgenes presupuestarios establecidos, en su compromiso con el desarrollo del potencial y competencias del personal.

ASPECTOS LEGALES, ETICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

Aspectos Legales

La base legal del Ministerio está contemplada en las siguientes leyes:

- Ley Tributaria No. 112-00, de fecha 29 de noviembre del año 2000
- Resolución No. 248 de fecha 7 de abril del año 2001
- Decreto No. 620-00, de fecha 28 de agosto del año 2000
- Ley No.6186, de fecha 12 de febrero del año 1963
- Ley No. 18-88, de fecha 19 de enero del año 1988
- Código Tributario, Ley No. 11- 92, de fecha 2 de abril del año 1992, Art. No. 394
- Ley No. 4582- 56, de fecha 13 de noviembre del año 1956,
- Ley No. 50-87, de fecha 4 de junio del año 1987
- Ley No. 3-02, de fecha 18 de enero del año 2002
- Decreto No. 279-04, de fecha 5 de abril del año 2004
- Resolución No. 212-03, de fecha 10 de octubre del año 2003
- Resolución No.338-02 de fecha 2 de octubre del año 2002
- Resolución No. 73-07 de fecha 24 de mayo del año 2007
- Decreto No. 56-10 de fecha 6 de febrero del año 2010
- El 11 de junio del año 2012, mediante Resolución No. 129-12
- El 7 de agosto del año 2012, mediante Resolución No. 196-12
- Ley No. 37-17 de fecha 03 de febrero de 2017

Aspectos Éticos

Las instituciones públicas, mediante el Decreto No. 143-17, tienen la instrucción de la creación de las Comisiones de Ética Pública reguladas por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). Este es el órgano responsable de la transparencia y gobierno abierto en la lucha contra el conflicto de intereses, la corrupción, y el libre acceso

a la información, cuyo fin es decidir sobre las medidas requeridas para la creación de un clima ético adecuado en el seno de la administración pública. (143-17, 2017).

En este sentido, el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes dispone del “Código de Ética del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (CE-MICM)” dirigido a todos los colaboradores del MICM y el Código Pautas Ética Institucional compuesto por 18 artículos que tratan sobre el buen desempeño ético de todos los funcionarios de alto nivel.

Desde el enfoque de las mejores prácticas del PMI, bajo el cual se ha desarrollado esta investigación, se proponen elementos éticos que cada institución debe tomar como fundamento, o punto de partida, para la gestión de proyectos bajo las mejores prácticas del PMBOK.

El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI se divide en secciones que establecen las normas de conducta a seguir, y que se corresponden con los cuatro valores definidos como los más relevantes para la comunidad de la dirección de proyectos (PMI, s.f.). Estas son:

1. Responsabilidad: Esta conducta establece una obligación de hacerse cargo de las decisiones tomadas y de las que no, y por ello, las consecuencias que estas impliquen. Esta conducta nos orienta a:

- ✓ Tomar decisiones y medidas basándonos en el bien común.
- ✓ Cumplir con lo que se compromete.
- ✓ Tomar responsabilidad en los errores.

2. Respeto: Esta conducta demuestra consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos en nuestro entorno. Esta conducta implica el no abusar del poder y/o de la influencia. Esta es esencial en las instituciones.

3. Equidad: Esta conducta nos orienta a tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. La equidad nos guía a ser transparentes, a tener una conducta sin prejuicios y/o favoritismo. La equidad es contraria a la discriminación, una actitud que no es legal.

4. Honestidad: Esta conducta se basa en guiarnos con la verdad todo el tiempo, y en actuar con sinceridad.

Aspectos Sociales

Inestabilidad Política: La inestabilidad política ha sido parte del Estado Dominicano en el pasar de los últimos años. Está ha afectado en diferentes aspectos al país, sin embargo, está no tan solo afecta al Estado Dominicano sino también a los clientes internos y externos del Ministerio, afectando la confianza de estos en el MICM por la incertidumbre que prevalece en el ambiente político

Percepción de la ciudadanía ante los métodos de fijación de precios: El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes es el encargado del abastecimiento del mercado de derivados del petróleo y demás combustibles. Las alzas y bajas del mismo son de gran importancia para la sociedad. Es en este sentido que el MICM juega un papel importante en el impacto que este suscita tanto en los individuos como en los sindicatos, asociaciones y/o grupos de personas.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

Existen algunos factores que son imprescindibles para la determinación el éxito o no de la Guía de Prácticas en Gestión de Proyectos para el MICM, y que esta pueda alcanzar los objetivos que previamente fueren establecidos. A continuación, los factores críticos que impactan directamente este proyecto:

1. Apoyo de la Máxima Autoridad del MICM y del Director de Planificación y Desarrollo.

El apoyo de la máxima autoridad de la institución y del Director del área de Planificación constituyen un aspecto crítico para el proyecto, ya que son quienes tienen la autoridad dentro de la institución para refrendar la propuesta y hacer que la Guía se incorpore a los activos de procesos de la institución.

2. Ejecución del Plan de Capacitación propuesto

La implementación del Plan de Capacitación es otro aspecto que debe cumplirse para garantizar el éxito de la implementación de la Guía propuesta, ya que constituye el instrumento a través del cual se lograría obtener un nivel óptimo para que el personal vinculado a los proyectos dentro de la institución posea un lenguaje común en gerencia de proyectos, cimiento necesario para posteriormente avanzar dentro de los niveles de madurez estudiados.

3. Continuidad de la línea gerencial de los altos mandos en el MICM.

Resulta un aspecto crítico, además, el contar con el apoyo del nivel de Dirección y Supervisión del MICM, pues es a través de ellos y sus iniciativas que se logrará garantizar la operatividad en cada nivel de la guía propuesta. Siendo estos conscientes de los beneficios que conlleva la adopción de la misma para el éxito de los proyectos asignados, y el camino para alcanzar la estrategia de sus respectivas áreas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el proyecto de Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gerencia de Proyectos para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, seleccionamos el enfoque predictivo planteado por el Project Management Institute (PMI), base sobre la cual se sustentaron los conocimientos teóricos y prácticos propuestos en el contexto del programa de estudio.

Se ejecutó el proyecto bajo los lineamientos de la Guía del PMBOK en su 6ta. edición para los entregables de gestión, y así mismo, los entregables del producto fueron trabajados sobre la base de estos planteamientos de mejores prácticas reconocidas alrededor del mundo.

El diseño de la guía pretende dar respuesta a las necesidades detectadas a través de la aplicación de un diagnóstico de madurez al MICM y, en consecuencia, debido al bajo nivel de madurez detectado, se elabora una guía de prácticas, acompañada de plantillas estandarizadas, políticas y un plan de implementación, compuesto por planes de transición y capacitación.

Esto, para ser integrados a los activos de procesos del MICM, y lograr con su implementación, alcanzar un lenguaje común de gerencia de proyectos dentro de la organización, tener procesos integrados, aumentar el nivel de satisfacción de los patrocinadores, mejorar la eficiencia en la ejecución del gasto de financiamiento en los proyectos priorizados, y con ello incrementar el nivel de madurez en gestión de proyectos dentro de la institución.

Para la implementación exitosa de la propuesta recomendamos disponer del apoyo de la Máxima Autoridad de la institución, y de los representantes de los niveles Directivos del MICM, destacando sobre todo la participación protagónica del área de Planificación y Desarrollo.

La implementación debe estar acompañada de la ejecución en su totalidad del plan de capacitación diseñado por la propuesta, ya que se hace necesario lograr un lenguaje común

de gerencia de proyectos para poder implementar el resto de las iniciativas de manera satisfactoria. Así mismo, recomendamos que, una vez alcanzado un mayor nivel de madurez, el equipo de proyecto obtenga la certificación CAPM (Certified Associate in Project Management), que avalará el conocimiento del estándar internacional del PMI.

Todos los interesados deben conocer a cabalidad el alcance de la Guía de Buenas Prácticas, y para ello debe asegurarse una difusión íntegra dentro de todos los niveles de la organización.

Además de esto, la creación de estrategias que enfrenten la resistencia al cambio será un punto importante por discutir, para evitar que esta obstrucción, afecte de forma negativa la implementación.

Por último, pero no menos importante, resulta indispensable la aplicación de un nuevo diagnóstico de madurez tras finalizar la ejecución del plan de implementación, pues es esto lo que nos mostrará el nivel de avance alcanzado en términos de madurez en gerencia de proyectos, y a partir de aquí continuar en el camino de la mejora continua en gerencia de proyectos hacia un siguiente eslabón, con la incorporación de nuevas y mejores prácticas de acuerdo con las nuevas necesidades del sector.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

Ackoff, R. (1962). *Scientific Method Optimizing Applied Research Decision*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (1999). *Metodología de la Cooperación Española*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Recuperado de <https://www.oecd.org/derec/spain/35639065.pdf>.

Bisquerra, R. (1989). *Clasificación de los Método de Investigación*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>

Camacho, D. (30 de octubre 2013). Metodología Seleccionada Proceso Unificado Ágil [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://danielcamachosanchez.blogspot.com/2013/10/metodologia-seleccionada-proceso.html>.

Claros Liendo, A. (2012). Project-Tools. *Project-Tools Herramientas para la Gestión de Proyectos*. Recuperado de: <https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>

CMMI. (s.f.). *Globales.es*. Recuperado de <https://www.globales.es/imagen/internet/Informaci%C3%B3n%20General%20CMMI.pdf>.

Gómez Galán, M. y Sainz Ollero, H. (2010). El Ciclo del Proyecto de Cooperación para el Desarrollo, 7ma. Ed.: *El marco Lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación*. Madrid: Blasco de Garay, CIDEAL. Página 24.

González, B. (octubre-diciembre 1979). El problema del método de la investigación social. *Revista de Administración Pública, Número (40)*, p. 111.

Gortari, E. d. (1970). *El método dialéctico*. México: Grijalbo.

Harold Kerzner, P. (2001). Project Management. *Using a Project Management Maturity Model*. New York, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Haughey, D. (2019). Moscow Method. Recuperado de <https://www.projectsmart.co.uk/moscow-method.php>

Ingeniería de Soporte Lógico (2019). Agile Unified Process [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://sites.google.com/site/ingsoportelogico/home/agile-unified-process>.

International Project Management Association (IPMA). (2019). About Us. Recuperado de <https://www.ipma.world/about-us/>.

IPMA Project, Programme and Portfolio Management Global Survey 2014, Reinhard Wagner , Martin Sedlmayer and Tim Jaques, International Project Management Association, 2015

Kanban Toll (2019). ¿Por qué utilizar la metodología Kanban? [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban>.

Lloor, G. (10 de noviembre de 2014). Metodologías Ágiles [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://isgerardolloor.blogspot.com/2014/11/metodologia-agiles.html>.

Lledó, P. (2018). *Director de Proyectos, Como Aprobar el Examen de PMP Sin Morir en el Intento*. Estados Unidos: Copyright © 2017 Pablo Lledó.

Meza, A. G. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3®*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12978/Alejandra_GómezMeza_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ministerio de Administración Pública. (2008). *Ley 41-08 de Función Pública*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Administración Pública.

Ministerio de Administración Pública. (2012). *Ley Orgánica de la Administración Pública No. 247-12*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Administración Pública.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM). (2019). *Resolución No. 083-2019 que aprueba la estructura organizativa del MICM*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM). (s.f.) *¿Quiénes somos?* Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de <https://www.micm.gob.do/nosotros/quienes-somos>.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes. (s.f.). *Historia*. Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de <https://www.micm.gob.do/nosotros/historia>.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes. (2017). *Ley 37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes. (2019). *Resolución No. 083-2019*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2019). *Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2017). *Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

- Ministerio de la Presidencia. (2019). *Metas Presidenciales* [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://minpre.gob.do/transparencia/metas-presidenciales-rd/>
- Miller, D. (1960). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Nueva York: Traducción Libre.
- Mora, M. E. (2006). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Morales, J. S. (2017). *Evaluación de cuatro modelos de madurez organizacional en dirección de proyectos*. (Tesis doctoral). TodoPMP. Recuperado de <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2017/03/Evaluacio%cc%81n-de-cuatro-modelos-de-madurez-organizacional-en-direccio%cc%81n-de-proyectos.pdf>
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017 – Tabla 1-4, Página 25.
- Plewinski, P. (2014). *Design and implementation of a project management methodology: From ad hoc project environment to fully operative PMO in three years*. PMI® Global Congress 2014. Phoenix, AZ: PA: Project Management Institute.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (s.f.). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=e9572fd4-d359-474d-a094-7980b9b65d72&sc_lang=temp=es-ES.
- PRINCE2. (2019). What is PRINCE2. [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://www.prince2.com/uk/what-is-prince2>.

Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D, y Jaureguiberry, M (20 de noviembre de 2017). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare*, volumen 26 (N° 4), p. 686.

Parviz, F. y Levin, G. (2002). *Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look At Function And Implementation*. Estados Unidos: CRC Pr I Llc.

Project Management Institute (PMI), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) 3rd edition*, Knowledge Foundation, Newtown Square, Pennsylvania. 2013.

Raúl, P. E. (30 de Junio de 2009). Academia Técnica de Investigación de Campo. Obtenido de Nivel Dostic: <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Schwaber, K. y Sutherland, J., (2017). *La Guía Definitiva de Scrum: Reglas del Juego*. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-SouthAmerican.pdf>.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Study.com. (s.f.). Project Management Maturity Model: Definition & Levels. [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://study.com/academy/lesson/project-management-maturity-model-definition-levels.html>.

Sinnaps (2019). *Metodología de un proyecto: Técnicas Ágiles y Predictivas*. [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-de-un-proyecto>.

Solarte Pazos, L. y Sánchez Arias, L. (septiembre 2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/38855/2/42502-195678-1-PB.html>.

ANEXOS

ACTA DE ACEPTACIÓN PRODUCTO

Información del Proyecto		
	Nombre del Proyecto:	Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
	Código :	DPD-GP-11
	Fecha de Preparación:	27-enero-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador	Director de Planificación
	Director de Proyecto:	Mabel Ureña
Versión:	1	
Aprobaciones		
Cargo	Institución	Fecha
Director de Planificación y Desarrollo	MICM	28/02/2020
Entregables		
EDT	Entregable	Estatus
2	Diagnóstico de Madurez	Entregado
2.1	Línea Base de Situación Actual	Entregado
2.2	Análisis de Información Histórica	Entregado
Seleccione la razón de cierre		
	SI	NO
Entrega todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega de parcial de productos del proyecto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios		
<p>Por este medio hago constar que hemos recibido satisfactoriamente el informe con el Diagnóstico del Nivel de Madurez del MICM, cumpliendo de manera íntegra con los criterios de aceptación del entregable del producto.</p>		
<p>Al firmar este campo está confirmando que el entregable mostrado cumple con los requisitos y/o criterios de aceptación contemplados</p>		
<p>Patrocinador Principal</p>		

Información del Proyecto			
	Nombre del Proyecto:	Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).	
	Código :	DPD-GP-11	
	Fecha de Preparación:	11-febrero-20	
	Cliente:	MICM	
	Patrocinador	Director de Planificación	
	Director de Proyecto:	Mabel Ureña	
	Versión:	1	
Aprobaciones			
Cargo	Institución	Fecha	
Director de Planificación y Desarrollo	MICM	12/02/2020	
Entregables			
EDT	Entregable	Estatus	
3	Guía de Prácticas	Entregado	
3.1	Propuesta de Prácticas	Entregado	
3.2	Diseño de Políticas	Entregado	
3.3	Diseño de Plantillas	Entregado	
Seleccione la razón de cierre			
		SI	NO
Entrega todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente			
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.			
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.			
Entrega de parcial de productos del proyecto.			
Comentarios			
<p>Por este medio hago constar que hemos recibido satisfactoriamente la Guía de Prácticas para el MICM, incluyendo los entregables de Propuesta de Prácticas, Políticas y Plantillas, cumpliendo de manera íntegra con los criterios de aceptación de los entregables del producto.</p>			
<p>Al firmar este campo está confirmando que el entregable mostrado cumple con los requisitos y/o criterios de aceptación contemplados</p>			
<p>Patrocinador Principal</p>			

Información del Proyecto		
	Nombre del Proyecto:	Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
	Código :	DPD-GP-11
	Fecha de Preparación:	19-marzo-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador	Director de Planificación
	Director de Proyecto:	Mabel Ureña
	Versión:	1
Aprobaciones		
Cargo	Institución	Fecha
Director de Planificación y Desarrollo	MICM	19/03/2020
Entregables		
EDT	Entregable	Estatus
4	Plan de Implementación	Entregado
4.1	Plan de Transición	Entregado
4.2	Plan de Capacitación	Entregado
Seleccione la razón de cierre		
		SI NO
Entrega todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente		
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.		
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.		
Entrega de parcial de productos del proyecto.		
Comentarios		
<p>Por este medio hago constar que hemos recibido satisfactoriamente el Plan de Implementación para la Guía de Prácticas, incluyendo los entregables de Plan de Transición y Plan de Capacitación, cumpliendo de manera íntegra con los criterios de aceptación del entregable del producto.</p>		
<p>Al firmar este campo está confirmando que el entregable mostrado cumple con los requisitos y/o criterios de aceptación contemplados</p>		
<p>Patrocinador Principal</p>		

ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

Información del Proyecto		
	Nombre del Proyecto:	Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).
	Código :	DPD-GP-11
	Fecha de Preparación:	06 de marzo de 2020
	Patrocinador	Director de Planificación
	Director de Proyecto:	Mabel Ureña
Aprobaciones		
Cargo	Institución	Fecha
Director de Planificación y Desarrollo	MICM	5/3/2020
Entregables		
ED T	Descripción	Estatus
2	Diagnóstico de Madurez	Entregado
3	Diseño de Guía de Buenas Prácticas	Entregado
4	Plan de Implementación	Entregado
Seleccione la razón de cierre		
		SI NO
	Entrega todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Entrega de Producto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comentarios		
<p>Por este medio hago constar que hemos recibido conforme los todos entregables citados en la sección anterior, correspondientes al Proyecto de Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyecto bajo el enfoque del PMI para este Ministerio.</p>		
<p>Al firmar este campo está confirmando que el entregable mostrado cumple con los requisitos y/o criterios de aceptación contemplados</p>		
<p>Patrocinador Principal</p>		

LISTA DE CHEQUEO CALIDAD

Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-006
	Nombre del Proyecto:	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.
	Código Proyecto:	MICM-001-19
	Páginas:	1 de 1
	Fecha de Preparación:	26-enero-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador Principal:	Director de Planificación y Desarrollo
	Director de Proyecto:	Mayoris Martínez

MATRIZ DE CALIDAD				
Código EDT	Entregable	Criterio de Aceptación	Conforme SI/NO	Comentario
2	Diagnóstico de Madurez			
2.1	Línea Base de Situación Actual	Que el 50% de la muestra seleccionada complete el cuestionario de levantamiento de información.	SI	
2.2	Análisis de Información Histórica	Análisis de Información Histórica de al menos 02 proyectos cerrados.	SI	

Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-006
	Nombre del Proyecto:	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.
	Código Proyecto:	MICM-001-19
	Páginas:	1 de 1
	Fecha de Preparación:	10-febrero-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador Principal:	Director de Planificación y Desarrollo
	Director de Proyecto:	Mayoris Martínez

MATRIZ DE CALIDAD				
Código EDT	Entregable	Criterio de Aceptación	Conforme SI/NO	Comentario
3	Guía de Prácticas			
3.1	Propuesta de Prácticas	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	SI	
3.2	Diseño de Políticas	Que no interfieran con lo establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública	SI	
3.3	Diseño de Plantillas	Que se utilicen las mejores prácticas del PMI.	SI	

Información del Proyecto		
	Código Plantilla:	DPD-GP-20-006
	Nombre del Proyecto:	Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.
	Código Proyecto:	MICM-001-19
	Páginas:	1 de 1
	Fecha de Preparación:	14-marzo-20
	Cliente:	MICM
	Patrocinador Principal:	Director de Planificación y Desarrollo
	Director de Proyecto:	Mayoris Martínez

MATRIZ DE CALIDAD				
Código EDT	Entregable	Criterio de Aceptación	Conforme SI/NO	Comentario
4	Plan de Implementación			
4.1	Plan de Transición	Que incluya un cronograma de actividades	SI	
4.2	Plan de Capacitación	Que contenga un presupuesto.	SI	

HOJA DE DESCARGO



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

Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare

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

Usted confirma que

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

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

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

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa:

Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos

Título del Trabajo:

Diseño de una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

Nombre (s) y Apellidos:

Mabel B. Ureña Taveras

Mayoris A. Martínez Terrero

Matrícula:

2018-5637

2018-5635

Cédula de Identidad y Electoral:

402-2119843-1

001-1868434-9

Fecha (día, mes, año):

03, abril, 2020

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mabel B. Ureña Taveras', with a horizontal line striking through the middle of the signature.

Mabel. B. Ureña Taveras

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mayoris A. Martínez Terrero'.

Mayoris A. Martínez Terrero