



**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA**

MDPR2014-370353

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

**Trabajo de titulación presentado como requisito para
optar al título de:**

Magíster en Dirección de Proyectos

Por la estudiante:

MARÍA EUGENIA VÁSQUEZ COBOS

Bajo la dirección de:

Christian Miguel Heredia Acevedo, MBA, PMP®

Universidad Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

Guayaquil – Ecuador

Junio de 2020

ÍNDICE

1	CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.1	Reseña Histórica de la Universidad Católica de Cuenca	9
1.2	Estructura Organizacional de la Universidad	10
1.3	Línea de Negocio	10
1.4	Plan Estratégico	11
1.4.1	Misión	11
1.4.2	Visión	11
1.4.3	Ejes Estratégicos	11
1.4.4	Objetivos Estratégicos Institucionales – OEI	12
2	CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO	13
2.1	Descripción de la Situación Problemática Actual de la Universidad.	13
2.2	Descripción de dos Alternativas de Solución	14
2.3	Análisis de la alternativa 1: La Creación e Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos – PMO.	15
2.3.1	Análisis de Mercado	15
2.3.2	Análisis Técnico	19
2.3.3	Análisis Administrativo	21
2.3.4	Análisis Ambiental y Social	22
2.3.5	Análisis Económico	22
2.3.6	Análisis de Riesgos	27
2.4	Análisis de la alternativa 2: Que la Dirección de Planificación de la Universidad, sea quien asuma esta responsabilidad de la Gestión de Proyectos.	28
2.4.1	Análisis de Mercado	29
2.4.2	Análisis Técnico	30
2.4.3	Análisis Administrativo	32
2.4.4	Análisis Ambiental y Social	32
2.4.5	Análisis Económico	33
2.4.6	Análisis de Riesgos	36
2.5	Análisis de Sensibilidad de las dos Alternativas	38
2.6	Análisis de la Mejor Alternativa	39

2.7	Enfoque de Implementación	40
3	CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	42
3.1	Propósito y Justificación del Proyecto	42
3.2	Objetivo medible del proyecto es:	42
3.3	Requisitos de alto nivel	43
3.3.1	Requisitos del Producto o Servicio:	43
3.4	Supuestos y Restricciones	43
3.5	Riesgos de alto nivel	43
3.6	Resumen del Cronograma de Hitos	44
3.7	Presupuesto Estimado	44
3.8	Lista de Interesados (stakeholders)	44
3.9	Requisitos de aprobación del proyecto	45
3.10	Asignación del Director de Proyecto y nivel de autoridad	46
3.11	Aprobaciones	46
4	CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	47
4.1	Subcapítulo D1. Gestión de Interesados	47
4.1.1	Plan de Gestión de los Interesados	47
4.1.2	Identificación de interesados	49
4.1.3	Análisis de clasificación de Interesados y su estrategia de gestión	50
4.1.4	Análisis y Clasificación de los Interesados	68
4.1.5	Proceso para actualizar el Plan de Gestión de los Interesados	82
4.2	Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	83
4.2.1	Plan de Gestión de Alcance	83
4.2.2	Documentación de Requisitos	88
4.2.3	Línea de Base del Alcance	107
4.3	Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	117
4.3.1	Plan de Gestión del Cronograma	117
4.3.2	Línea Base del Cronograma y Ruta Crítica.	135
4.4	Gestión del Costos	159
4.4.1	Plan de Gestión de Costos	159
4.4.2	Línea base de Costos	162
4.4.3	Determinación del Presupuesto	166

4.4.4	Requisitos de Financiamiento del Proyecto	168
4.5	Subcapítulo D5. Gestión de Calidad.	169
4.5.1	Política de Gestión de Calidad del Proyecto	169
4.5.2	Métrica de Calidad	175
4.5.3	Listas de verificación	178
4.5.4	Procesos de Gestión de Calidad	182
4.6	Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos	184
4.6.1	Plan de Gestión de los RRHH	184
4.6.2	Estructura organizacional del proyecto	189
4.6.3	Incorporación de personal al proyecto	190
4.6.4	Matriz RACI del proyecto.	191
4.7	Gestión de Comunicaciones	200
4.7.1	Plan de Gestión de Comunicaciones	200
4.7.2	Gobierno y Reuniones	204
4.7.3	Plan de Gestión de Comunicaciones	204
4.7.4	Efectividad de la Comunicación	206
4.7.5	Método para Actualizar y Ajustar el Plan de Gestión de Comunicaciones.	207
4.8	Subcapítulo D8. Gestión de Riesgos	210
4.8.1	Plan de Gestión de Riesgos	210
4.8.2	Registro de los Riesgos.	217
4.8.3	Análisis del VME de los Riesgos.	225
4.9	Subcapítulo D9. Plan de Gestión de Adquisiciones	232
4.9.1	Contrato	233
4.9.2	Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones	234
4.9.3	Decisiones de hacer o comprar	235

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Institucional de la UCACUE	10
Figura 2: Ubicación en el mapa y fachada del edificio	16
Figura 3: Caracterización del Servicio de Gestión Estratégica	18
Figura 4: Caracterización del Servicio de Gestión de Gobierno	18
Figura 5: Caracterización del Servicio de Gestión de Proyectos.....	18
Figura 6: Caracterización del Servicio de Gestión de Recursos Humanos	19
Figura 7: Caracterización del Servicio de Gestión de la Innovación	19
Figura 8: Proceso de Implementación de la PMO	20
Figura 9: Ubicación Casa Administrativa de la Universidad	29
Figura 10. Caracterización del servicio que oferta el área de Gestión de Proyectos de la Dirección de Planificación.....	30
Figura 11: Proceso de Implementación del área de proyectos en el Departamento de Planificación	31
Figura 12: Proceso para Actualizar el Plan de Gestión de Interesados	82
Figura 13: EDT del Proyecto.....	112
Figura 14: Organigrama jerárquico del proyecto	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Demanda de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca.....	16
Tabla 2: Proyección de las pérdidas por mala gestión de los proyectos 2020-2022	17
Tabla 3: Proyección de beneficios con la implementación de la PMO	24
Tabla 4: Inversiones	24
Tabla 5: Gastos de Talento Humano	25
Tabla 6: Capacitaciones y Talleres Trimestrales.....	25
Tabla 7: Otros Costos Operativos.....	26
Tabla 8: Depreciación.....	26
Tabla 9: Flujo de Caja	27
Tabla 10: Evaluación Económica del Proyecto.....	27
Tabla 11: Riesgos en el proceso de Implementación de la PMO	28
Tabla 12: Recursos necesarios para que el Departamento de Planificación implemente el área de Proyectos	32
Tabla 13: Proyección de beneficios generados por la Gestión de proyectos incorporada el Departamento de Planificación.....	33
Tabla 14: Inversiones	34
Tabla 15: Gastos de Talento humano	34
Tabla 16: Capacitaciones.....	35
Tabla 17: Otros Costos Operativos.....	35
Tabla 18: Depreciaciones	35
Tabla 19: Flujo de Caja	36
Tabla 20: Evaluación Económica del Proyecto.....	36
Tabla 21: Riesgos identificados en la implementación del proyecto	36
Tabla 22: Pesos de criterios de priorización.....	38
Tabla 23: Escala de Likert.....	38
Tabla 24: Evaluación de alternativas.....	39
Tabla 25: Cronograma de Hitos del Proyecto	44
Tabla 26: Lista de Interesados en el Proyecto.....	44
Tabla 27: Asignación del Director del Proyecto.....	46
Tabla 28: Niveles de Autoridad.....	46
Tabla 29: Identificación de los interesados	49

Tabla 30: Análisis de Clasificación de Interesados y su Estrategia de Gestión	52
Tabla 31: Análisis y Clasificación de los Interesados (Stakeholders).....	69
Tabla 32: Requisitos de los Interesados	90
Tabla 33: Matriz de trazabilidad de Requisitos	98
Tabla 34: Descripción del Alcance del Proyecto.....	107
Tabla 35: Desarrollo del Diccionario de la EDT.....	113
Tabla 36: Procesos.....	118
Tabla 37: Listado Maestro de Actividades e Hitos del Proyecto	119
Tabla 38: Estimación de recursos del proyecto.....	123
Tabla 39: Estimación de recursos del proyecto.....	132
Tabla 40: Unidades de Medida Utilizadas.....	159
Tabla 41: Reservas de Contingencia y de Gestión del Proyecto	162
Tabla 42: Tasas Monetarias para Cálculo de Costos.....	163
Tabla 43: Estimación de los Costos del Proyecto	164
Tabla 44: Línea base del Costo	167
Tabla 45: Presupuesto total del proyecto.....	167
Tabla 46: Presupuesto total del proyecto.....	167
Tabla 47: Presupuesto mensual del proyecto	168
Tabla 48: Roles y Responsabilidades para la Calidad del Proyecto.....	169
Tabla 49: Plan de mejoras del proceso	173
Tabla 50: Línea Base de la Calidad.....	175
Tabla 51: Línea Base de la Calidad.....	175
Tabla 52: Lista de Verificación	178
Tabla 53: Roles y Responsabilidades del equipo de Proyecto	184
Tabla 54: Tabla de incorporación de personal al proyecto.....	190
Tabla 55: Matriz RACI del proyecto.....	193
Tabla 56: Matriz de Comunicaciones.....	201
Tabla 57: Efectividad de la Comunicación	206
Tabla 58: Glosario de Términos	207
Tabla 59: Metodología de la Gestión de Riesgos	210
Tabla 60: Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos.....	213
Tabla 61: Calendario de Gestión de Riesgos.....	214

Tabla 62: Definiciones de Probabilidad en la Gestión de Riesgos.....	215
Tabla 63: Definiciones de Impacto en la Gestión de Riesgos	215
Tabla 64: Matriz P-I de los Riesgos.	216
Tabla 65: Registro y análisis cualitativo de riesgos	218
Tabla 66: Planificación de Respuestas a los Riesgos	221
Tabla 67: VME de los Riesgos del Proyecto.....	225
Tabla 68: Plan de Respuesta a los Riesgos.....	228
Tabla 69: Cuadro de adquisiciones del Proyecto	232
Tabla 70: Cuadro de hacer o comprar Director y Equipo de Proyecto Externo.....	232
Tabla 71: Criterios de Selección de Personal de la PMO.....	235

1 CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Reseña Histórica de la Universidad Católica de Cuenca

Según el ESTATUTO ORGÁNICO de la Universidad Católica de Cuenca, en el TÍTULO I “CREACIÓN, PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS”, CAPÍTULO I “NATURALEZA Y CREACIÓN”, en su Art. 1 dice; La Federación de Educadores Católicos en manifiesto Público de 10 de agosto de 1970, solicita al señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, la Fundación de una Universidad Católica en Cuenca, encargando de todo el proceso al Padre César Cordero Moscoso.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 409-A emitido el 7 de septiembre de 1970 y publicado en Registro Oficial No. 76 de 7 de octubre del mismo año, el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador Doctor José María Velasco Ibarra decretó la creación de la Universidad Católica de Cuenca.

La Universidad Católica de Cuenca, cuenta con la autorización de la jerarquía y bendición del Primer Arzobispo de Cuenca otorgada mediante carta pública el 11 de septiembre de 1970; y, la Declaración del Decreto Canónico de Monseñor Vicente Rodrigo Cisneros Durán, Cuarto Arzobispo de Cuenca, de 7 de abril del año 2009.

La Sede Universitaria en Morona Santiago, se crea mediante Decreto Presidencial N. 390 del General Guillermo Rodríguez Lara, el 17 de abril de 1973. La Sede Universitaria de Azogues y sus operativas de Cañar y San Pablo de la Troncal, con Acuerdo del 5 de noviembre de 1980. El 28 de mayo de 1998 en sesión de los Consejos de Planificación y Académico, se resuelve la creación de las Facultades Humanísticas.

La Fundación Educativa para el Desarrollo “César Cordero Moscoso” nace el 22 de diciembre de 2001 y asume como suya la declaración de principios y objetivos de la Asociación de Educadores del Azuay que se creó en 1970 y en forma expresa dice “*Nuestra Asociación considera que la educación del hombre, agente de su propio desarrollo, debe ser la meta primordial del trabajo que quiere emprender, lo que nuestro país requiere con mayor urgencia, y por ello hace suyo el compromiso y el riesgo de impulsar por todos los medios a su alcance la educación del pueblo y las tareas afines con ella*”.

1.2 Estructura Organizacional de la Universidad

La Universidad Católica de Cuenca presenta una estructura organizacional de tipo lineal, la cadena de mando está definida de forma clara para su cumplimiento y las decisiones pueden tomarse con rapidez puesto que las consultas se realizan directamente con el inmediato superior. También, cada directivo tiene a su cargo la responsabilidad de cumplir con varias actividades. A continuación, en la figura 1 se muestra la estructura organizacional de la Universidad Católica de Cuenca.



Figura 1: Organigrama Institucional de la UCACUE

Fuente: Archivo Secretaría General

1.3 Línea de Negocio

La línea de negocio de la Universidad Católica de Cuenca es la Educación Superior de Grado y Posgrado.

1.4 Plan Estratégico

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI de la Universidad Católica de Cuenca está vigente para el periodo 2018 – 2022 y en el que se establece de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Ejes Estratégicos, los mismos que se detallan a continuación.

1.4.1 Misión

“La Universidad Católica de Cuenca, inspirada en principios cristianos, forma profesional con sólidos conocimientos científicos y técnicos, generadores de conocimientos sustentados en procesos de investigación, con responsabilidad social, ambiental y competencias para contribuir a la solución de los problemas del país”.

1.4.2 Visión

“Ser una universidad moderna, acreditada a nivel nacional y reconocida internacionalmente por su calidad, responsabilidad social y ética, formadora de profesionales líderes y emprendedores, sustentada en un modelo educativo con estándares de excelencia, personal académico calificado e infraestructura adecuada, que contribuya al desarrollo del Ecuador y el mundo”.

1.4.3 Ejes Estratégicos

La UCACUE como Institución de Educación Superior considera seis ejes de gestión estratégica, que son los siguientes:

1. Gestión Administrativa
2. Gestión Académica
3. Gestión de Investigación
4. Gestión de Vinculación
5. Gestión de Infraestructura
6. Gestión de Internacionalización

1.4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales – OEI

La planificación estratégica de la Universidad Católica de Cuenca plantea para su periodo 2018 – 2022 seis objetivos estratégicos:

OEI 1: Gestión Administrativa. Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos para cumplir con la visión institucional.

OEI 2: Gestión Académica. Implementar la excelencia académica, elevando la calidad de la transferencia de conocimientos, mediante modernos procesos de enseñanza – aprendizaje que correspondan a las futuras demandas de la sociedad.

OEI 3: Gestión de Investigación. Consolidar un sistema moderno de investigación, desarrollo e innovación para potenciar las capacidades de la Zona 6.

OEI 4: Gestión de Vinculación. Desarrollar la unidad de vinculación con la comunidad, encargada de los procesos de educación continua, en las áreas de la producción, tecnología, y capacitación profesional mediante la implementación de redes universitarias nacionales e internacionales.

OEI 5: Gestión de Infraestructura. Establecer un modelo de gestión para el desarrollo, implementación y aprovechamiento de la infraestructura de los campus a mediano y largo plazo.

OEI 6: Gestión de Internacionalización. Potenciar las capacidades de docentes y estudiantes de la universidad, logrando el posicionamiento de la UCACUE a nivel internacional, mediante convenios y redes universitarias.

2 CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO

2.1 Descripción de la Situación Problemática Actual de la Universidad.

Una vez analizados los resultados de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013- 2017 de la Universidad Católica de Cuenca se han identificado entre los principales problemas: el bajo rendimiento y efectividad de los proyectos de la institución, lo que ha generado grandes pérdidas de recursos. Estas pérdidas ascienden alrededor del 40% del total de los presupuestos asignados para diversos proyectos institucionales, esto se evidencia principalmente en las áreas de Investigación, donde el grado de cumplimiento de los proyectos son de apenas un 5% y en el área de Vinculación con la Sociedad, el grado de cumplimiento de los proyectos llega al 8%, estas cifras son alarmantes, ya que los puntales fundamentales de la Educación Superior son la Academia, la Investigación y la Vinculación con la Sociedad, sin embargo estos dos últimos no han logrado despuntar (PEDI, 2017).

Esto también se ve reflejado en el Informe del Proceso de Evaluación, Acreditación y Re categorización 2016 emitido por el CEAACES, donde para el caso del área de Vinculación con la Sociedad manifiesta que no se evidencia la existencia de Programas y Proyectos, sino únicamente actividades que se realizan en las que participan tanto los docentes como los estudiantes y que estas no siempre responden a necesidades reales del territorio. Esto demuestra que la tendencia de proyectos fracasados se mantiene, ya sea por proyectos que no se elaboraron técnicamente y que no se llegaron a concluir; proyectos que no definieron de una manera clara sus objetivos y entregables, proyectos que no cumplieron con los procesos establecidos o simplemente la falta de responsabilidad y compromiso institucional de los Directores de Proyectos (CEAACES, 2016).

En vista de esta situación, la Dirección de Planificación de la Universidad ha establecido procesos y formatos para la gestión de proyectos, sin embargo, estos no han logrado generar los resultados esperados, ya que al parecer no han sido socializados de una manera adecuada y no ha existido un proceso de seguimiento de este departamento debido a la falta de personal con experiencia en esta área.

A pesar de los varios intentos de algunas dependencias para estandarizar los formatos y establecer procesos unificados, estos no han dado los resultados esperados. A la fecha cada departamento maneja sus propios formatos y no se puede tener claridad en cuanto a los objetivos que persiguen y los entregables de cada proyecto. Existen departamentos que aún no tienen claro el significado de qué es un proyecto y su función. No existen procesos de elaboración, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación, y en muchos de los casos los proyectos tienen como única finalidad el poder lograr la aprobación de recursos dentro del presupuesto institucional.

Lo antes expuesto se resume en:

- Que en la Universidad Católica de Cuenca existe una débil cultura de proyectos y esto se refleja en las acciones aisladas que realizan los diferentes departamentos.
- Ausencia de personal con competencias en la gestión de proyectos.
- No existe una Unidad Departamental que gestione los proyectos.
- Falta de estandarización en los procesos.

Esta situación afecta a la consecución de los seis objetivos estratégicos de la Universidad, pero de manera especial al objetivo 1 que busca fortalecer la gestión administrativa de la Universidad y a los objetivos 3 y 4 que tiene que ver con la Gestión de Investigación y la Gestión de Vinculación con la Sociedad respectivamente.

2.2 Descripción de dos Alternativas de Solución

Una vez analizada la situación problemática de la Universidad, se plantean dos alternativas de solución:

Alternativa Nro. 1: La Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos - PMO que permita viabilizar los proyectos que la institución emprende. Esta oficina tendrá la responsabilidad de priorizar y planificar los proyectos institucionales, generar políticas, metodologías y procesos enmarcados tanto en la dirección de proyectos como metodologías propias de la institución, capacitar a todo el personal involucrado en la gestión de proyectos, será quien gestione los recursos de los proyectos, quien monitoree y controle que los procesos se ejecuten correctamente para que los proyectos culminen con éxito. Esta dependencia

contará con un equipo de trabajo de alto nivel y reportará sus actividades al Vicerrectorado Administrativo.

Alternativa Nro. 2: Que la Dirección de Planificación de la Universidad, sea quien asuma la responsabilidad de la Gestión de Proyectos. Que sea esta dependencia la que se haga cargo de gestionar los proyectos institucionales, estandarizar los procesos, monitorear y controlar la ejecución de los mismos, será quien dé apoyo a los directores y jefes de proyectos. Para poder asumir este reto, la Dirección de Planificación debe incorporar a su equipo de trabajo un técnico especialista en proyectos con experiencia en el área de educación superior y un asistente para que apoye en las tareas operativas de la Gestión de Proyectos.

2.3 Análisis de la alternativa 1: La Creación e Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos – PMO.

Este planteamiento busca que la Universidad Católica de Cuenca en el corto plazo proceda con la creación e implementación de una oficina de manejo de proyectos (PMO) en la cual se gestionen todos los proyectos institucionales que la Universidad emprenda, y que a su vez esta incorpore de una manera efectiva las buenas prácticas de gestión de proyectos. La idea es contar con una oficina centralizada que garantice la correcta ejecución de los proyectos, dentro de un portafolio idóneo alineado a los objetivos estratégicos de la Universidad.

2.3.1 Análisis de Mercado

Ubicación Geográfica: La Universidad Católica de Cuenca tiene su sede en la ciudad de Cuenca y la Oficina de Gestión de Proyectos funcionará en el segundo piso del Edificio de Vinculación con la Sociedad que está ubicado en la calle Simón Bolívar 11-56 entre General Torres y Tarqui, centro histórico de la ciudad. La Figura 2 muestra su ubicación en el mapa y la fachada del edificio.



Figura 2: Ubicación en el mapa y fachada del edificio

Fuente: La Autora

Análisis de la Demanda: Si analizamos la Planificación Estratégica para los periodos 2018 - 2022 podemos ver que cada uno de los departamentos de la Universidad tienen programado la ejecución de varios proyectos con sus respectivos presupuestos. De acuerdo a un análisis realizado en la evaluación de los Planes Operativos Anuales (POAs), desde el año 2014, los resultados demuestran que alrededor del 40% de los proyectos ejecutados en los diferentes departamentos fracasan; dicho porcentaje es objeto de análisis ya que estos resultados han generado pérdidas por la mala gestión de los proyectos, esto ha sido un denominador común en los últimos años. Por esta razón, para la cuantificación de las pérdidas por mala gestión de proyectos, se utilizará la cifra del 40% sobre la demanda de proyectos de cada departamento de la Universidad. A continuación, en la tabla 1 se presenta un resumen de esta planificación que constituye la demanda total para la PMO, puesto que cada departamento representa un cliente para la Oficina de Gestión de Proyectos.

Tabla 1: Demanda de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca

Departamento	Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Nro. Proyectos	Presupuesto Asignado	Nro. Proyectos	Presupuesto Asignado	Nro. Proyectos	Presupuesto Asignado	Nro. Proyectos	Presupuesto Asignado
Dirección Académica	10	100.000,00	12	120.000,00	13	132.000,00	15	145.200,00
Investigación	22	500.000,00	20	550.000,00	22	600.000,00	24	660.000,00
Vinculación con la Sociedad	30	150.000,00	35	170.000,00	39	187.000,00	42	205.700,00
TOTAL:	62	750.000,00	67	840.000,00	74	919.000,00	81	1.010.900,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

En la siguiente tabla se presenta la proyección de pérdidas por mala gestión de proyectos.

Tabla 2: Proyección de las pérdidas por mala gestión de los proyectos 2020-2022

Departamento	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Nro. Proyectos	Pérdida estimada	Nro. Proyectos	Pérdida estimada	Nro. Proyectos	Pérdida estimada
Dirección Académica	5	48.000,00	5	52.800,00	6	58.080,00
Investigación	8	220.000,00	9	240.000,00	10	264.000,00
Vinculación con la Sociedad	14	68.000,00	15	74.800,00	17	82.280,00
TOTAL:	27	336.000,00	29	367.600,00	32	404.360,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022

En la tabla 1 se presenta la totalidad de los proyectos a ejecutarse para el periodo comprendido entre los años 2019 al 2022 tanto en número de proyectos como en total de presupuesto asignado para financiar los mismos. Por otro lado, en la **Tabla 2:** Proyección de las pérdidas por mala gestión de los proyectos 2020-2022 se puede ver el cálculo de las pérdidas proyectadas para este primer periodo. Este cálculo se ha realizado en base a los datos históricos de pérdidas ocasionadas en los proyectos de vinculación debido a su mala gestión

Perfil del Consumidor: Los consumidores de la PMO son todos los Jefes Departamentales o sus delegados que en un momento dado de su gestión tienen la necesidad de elaborar, ejecutar o monitorear un proyecto. Lo que los usuarios esperan de la PMO es la posibilidad de contar con una guía metodológica clara y estandarizada a nivel institucional que permita simplificar el trabajo y fortalecer la comunicación.

Análisis de la Oferta: La oficina de Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca tendrá la capacidad de cubrir la demanda de los diferentes departamentos de la institución con un portafolio de servicios, el mismo que se detalla desde la Figura 3 a la 7.

Gestión Estratégica:

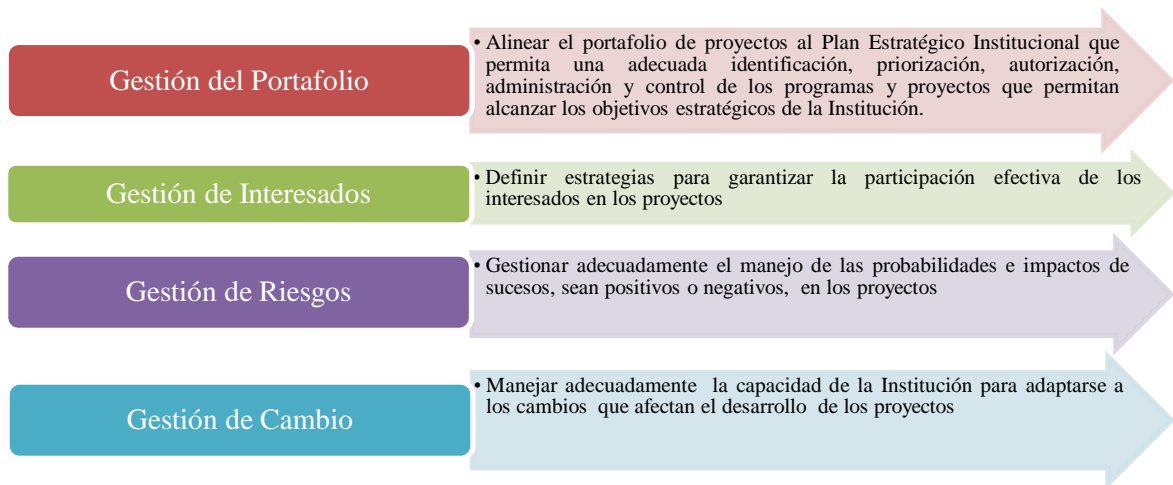


Figura 3: Caracterización del Servicio de Gestión Estratégica

Elaborado por: La Autora.

Gestión de Gobierno:

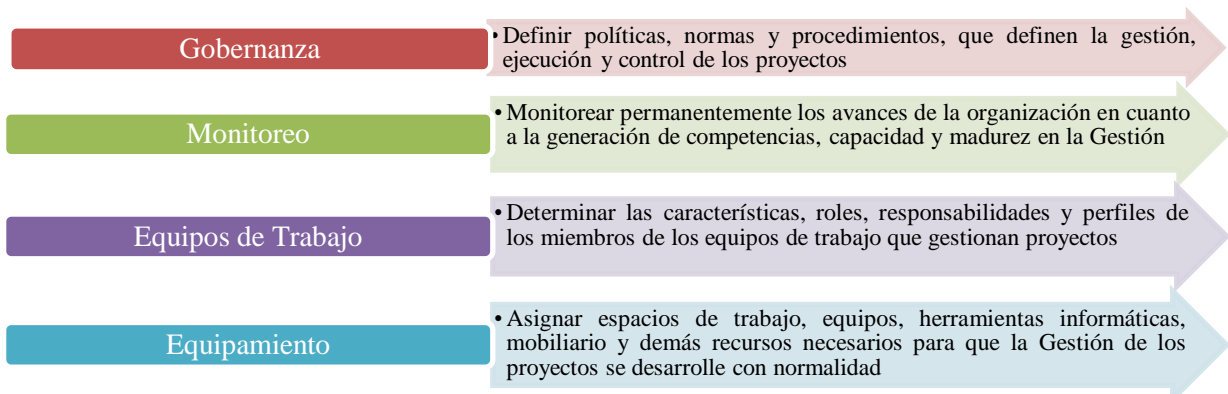


Figura 4: Caracterización del Servicio de Gestión de Gobierno

Elaborado por: La Autora

Gestión de Proyectos:

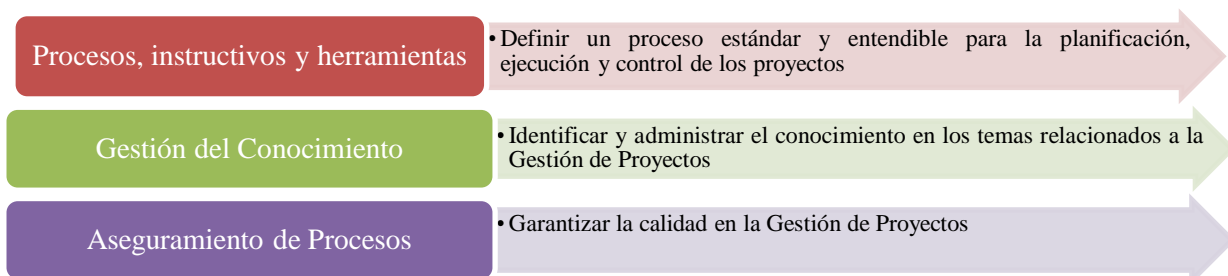


Figura 5: Caracterización del Servicio de Gestión de Proyectos

Elaborado por: La Autora

Gestión de Recursos Humanos:

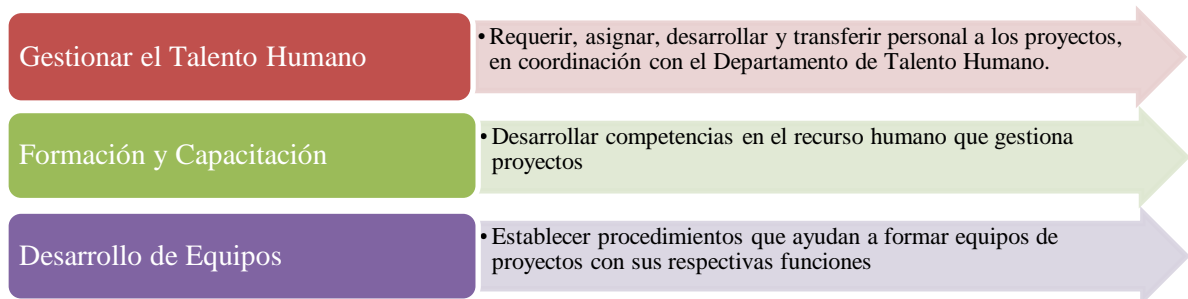


Figura 6: Caracterización del Servicio de Gestión de Recursos Humanos

Elaborado por: La Autora

Gestión de la Innovación: En la **Figura 7:** Caracterización del Servicio de Gestión de la Innovación se realiza una descripción breve del servicio:

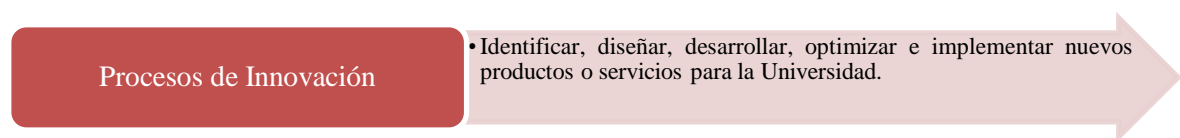


Figura 7: Caracterización del Servicio de Gestión de la Innovación

Elaborado por: La Autora

2.3.2 Análisis Técnico

Proceso de creación e implementación de la PMO:

Una vez elaborada la propuesta de la creación e implementación de la PMO, esta debe ser analizada por el Consejo Administrativo, quien la revisa y si está de acuerdo la remite con una recomendación favorable al Consejo Académico para su revisión y de igual manera, una vez que esta ha sido analizada y si sus miembros están de acuerdo la envían con el informe respectivo al Consejo Universitario, que es la máxima autoridad de la Universidad para su aprobación final. Una vez aprobada se pone en vigencia y se remite al Vicerrectorado Administrativo para que inicie los trámites respectivos para la implementación de la misma, que incluye la adecuación del edificio donde va a funcionar la PMO, su equipamiento y la conformación del equipo de trabajo que va a trabajar en esta dependencia.

Una vez que la PMO esté creada, se requiere de un proceso de implementación para lo cual es necesario realizar las actividades que se describe en la Figura 8: **Proceso de Implementación de la PMO:**

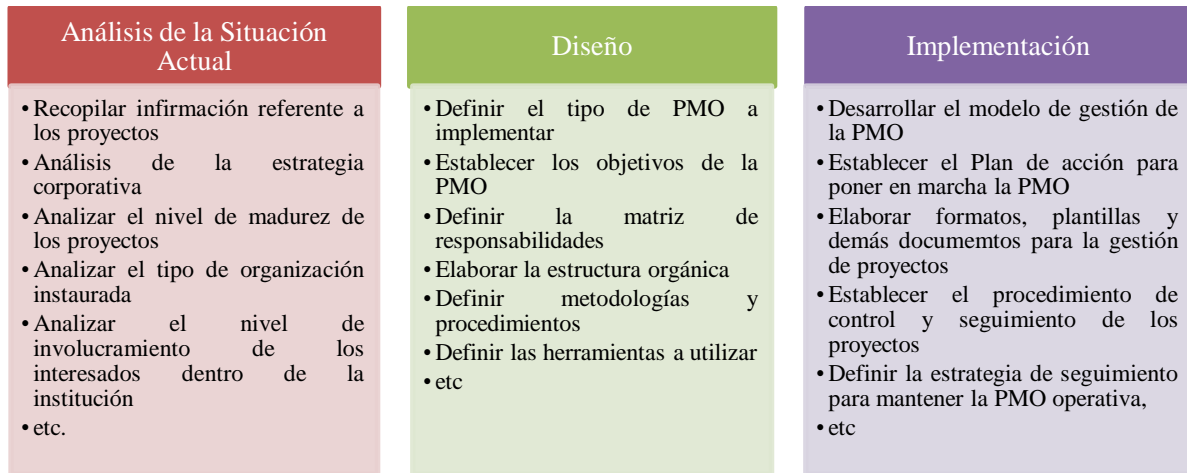


Figura 8: Proceso de Implementación de la PMO

Elaborado por: La Autora

Como se observa en la figura 8, el proceso de implementación de la PMO se ha clasificado en tres momentos importantes que constituyen el punto de partida para la consolidación de la PMO, estos son:

Análisis de la situación actual: este proceso permite conocer el estado actual de los procesos de gestión de los proyectos, los instrumentos, las herramientas y las metodologías que se están implementando en la Universidad sin la PMO. Una vez que se realice este diagnóstico, el equipo de la PMO tiene una idea clara del dimensionamiento del cambio que debe realizar.

Diseño: Mediante talleres participativos se trabaja con los involucrados en el diseño de los nuevos procesos, elaboración de nuevas plantillas y documentos estándar, así como la elaboración de los instructivos necesarios para su implementación. Todos estos deben ser desarrollados con una metodología sencilla, flexible, estandarizada y fácil de aplicar.

Implementación y Cierre: Esto se lleva a cabo, mediante un pilotaje con el acompañamiento necesario para la puesta en marcha de los nuevos procesos, se documentará la Gestión del Cambio. Como apoyo a la implementación se pondrá en

marcha un proceso de difusión mediante el cual se comuniquen a todos los involucrados lo que se está haciendo en torno a la PMO y sus nuevos procesos.

2.3.3 Análisis Administrativo

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO depende directamente del Vicerrectorado Administrativo y está conformada por un equipo de alto nivel, esta dependencia es la responsable de coordinar de una manera adecuada la gestión de recursos de los proyectos para conseguir los objetivos planteados.

Esta dependencia está conformada por el siguiente personal:

El Director de la PMO: Es el responsable de la gestión de la PMO, tiene una formación profesional en un área administrativa, con título de cuarto nivel en Gerencia de Proyectos, con una experiencia mínima de cinco años en proyectos, con habilidades para trabajo en equipo y liderazgo.

Analista de Planeación y Control: Es el responsable técnico de los proyectos a su cargo, brinda apoyo en los temas de planeación y control de los proyectos. Para asumir el cargo debe tener una formación en las áreas afines a la administración, con una especialidad en Gestión de proyectos, con experiencia de al menos 3 años, con actitud positiva para trabajo bajo presión.

Analista Financiero: Le corresponde el análisis y soporte financiero de los proyectos. Debe tener sólidos conocimientos en el área, con una experiencia de al menos dos años en actividades similares.

Asistente: Brindar soporte en tareas operativas tanto al Analista de Planeación y Control como al Analista Financiero. Debe tener título de tercer nivel en un área de las ciencias administrativas, con experiencia de al menos un año en actividades similares.

Secretaria: Se encarga del manejo documental y de correspondencia de la PMO. Su formación debe ser en áreas administrativas y de manejo documental, con experiencia de al menos 2 Años

2.3.4 Análisis Ambiental y Social

Entre los principios que rigen a la Universidad Católica de Cuenca se encuentra el de Responsabilidad Social y el de Responsabilidad Ambiental y en este caso la implementación de la PMO no será la excepción para aplicar estos principios.

Área ambiental

Las estrategias del proyecto están orientadas a dar cumplimiento estricto de la legislación ambiental que rige en nuestro país, incluyendo principios de respeto ambiental. Además, se debe mencionar que una de las líneas de investigación y de vinculación con la sociedad está orientada a la restauración de recursos naturales, lo que implica que la PMO va a impulsar los proyectos en esta área.

Área social

En el tema social el proyecto garantiza prácticas de empleo justas, esto atado a que la Universidad garantiza el estricto cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana, aporta al desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad universitaria y tiene definido los estándares de seguridad y salud ocupacional.

También se debe mencionar que, en el año 2017, la Universidad gestionó el Plan de Igualdad cuya finalidad es transversalizar en la comunidad educativa los ejes de Género, Interculturalidad, Discapacidad y Ambiente, lo que implica que este plan también se aplicará a esta dependencia.

La PMO vela para que los proyectos no solo cumplan con sus entregables, sino también cumplan con requisitos relacionados a la salud de los usuarios y la protección del medioambiente.

2.3.5 Análisis Económico

De acuerdo a un análisis histórico realizado en años anteriores, el 40% de los proyectos ejecutados en la Universidad son abandonados antes de concluir o los resultados que se generan no son los esperados. La PMO tendrá como misión eliminar este porcentaje de pérdidas en la ejecución de proyectos.

Al realizar un análisis de los beneficios que genera una PMO se ha encontrado que de acuerdo al estudio “The State of the PMO 2014”, realizado en el año 2014 por la empresa PM Solutions, empresa de servicios expertos fundada en el año de 1996 por J. Crawford Kent, PMP, y primer presidente del PMI, basado en una encuesta a 432 empresas de Estados Unidos y la Unión Europea principalmente, una PMO contribuye directamente con los siguientes beneficios:

- Disminución de proyectos fracasados: 40%
- Proyectos entregados por debajo del presupuesto: 25%
- Mejoras de productividad: 43%
- Incremento de la satisfacción del cliente: 31%
- Proyectos entregados antes de lo previsto: 19%
- Incremento de los proyectos alineados con los objetivos: 39%
- Porcentaje de ahorro de costo por proyecto: 15%
- Incremento del valor agregado de los proyectos 43%
- Mejora en proceso de gobernabilidad 54%.

Tomando como referencia esta información y considerando que la PMO estará conformada por un equipo de alto nivel en la gestión de proyectos; y con la finalidad de calcular la proyección de beneficios que generará la Oficina de Gestión de Proyectos para la Universidad, se ha determinado un incremento para el primer año del 20% de los beneficios, calculados con base en los recursos desperdiciados por la mala gestión de los proyectos, para el segundo año un incremento del 35% y para el tercer año un incremento del 40%. Los porcentajes designados son conservadores en un principio, dado que los beneficios de una PMO no se ven de inmediato, hay que pasar por una etapa de adaptación que frecuentemente incluye la realización de experimentos de “prueba y error” hasta diseñar procesos que efectivamente se adapten a las necesidades de la Universidad.

En la tabla 3 se presenta la valoración del beneficio de la PMO conforme a los porcentajes mencionados en el párrafo anterior. Para su cálculo se consideran las pérdidas por mala gestión de proyectos descritas en la tabla 2 y se multiplican por el porcentaje que se estima mejorar en la gestión de proyectos dada la creación de la PMO. Por ejemplo, para el año 2020, en la Dirección Académica se estima una pérdida por mala gestión de los proyectos de

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

\$48.000,00; ahora con la PMO esa pérdida se puede reducir en un 20% o sea los 9.600,00 que se pueden observar en la tabla 3. El cálculo continúa de la misma forma para el resto de celdas.

Tabla 3: Proyección de beneficios con la implementación de la PMO

Departamento	Año 2020	Año 2021	Año 2022
	20%	35%	40%
Dirección Académica	9.600,00	18.480,00	23.232,00
Investigación	44.000,00	84.000,00	105.600,00
Vinculación con la Sociedad	13.600,00	26.180,00	32.912,00
TOTAL:	67.200,20	128.660,35	161.744,40

Elaborado por: La Autora

Inversión

En este caso se considera como inversión los desembolsos que se necesitan realizar en el punto inicial del proyecto a fin de poder empezar con la implementación de la PMO. La inversión estará dada por la adecuación de la infraestructura, la compra de mobiliario, equipos de oficina y la capacitación. En la tabla 4 se detallan los componentes de la inversión:

Tabla 4: Inversiones

Elaborado por: La Autora

Descripción	Costo
Plan de Dirección del Proyecto aprobado	539,04
Oficinas PMO implementadas	2.934,08
Equipo de trabajo contratado	2.630,40
Informe de situación de diagnóstico y análisis situacional de la institución aprobado	12.277,76
Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO concluida	22.342,50
Reserva de Gestión y Contingencia	6.222,27
Presupuesto del Proyecto	47.690,85

Elaborado por: La Autora

Gastos

Talento Humano: En la **Tabla 5:** Gastos de Talento Humano se aprecia un detalle de los gastos del proyecto en recursos humanos, proyectados para el primer año.

Tabla 5: Gastos de Talento Humano

Ítem	Salario Unificado Mensual	Salario Unificado Anual	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal al Seguro	Total Ganado al Año
Director de la PMO	1.800,00	21.600,00	1.800,00	400	900,00	200,7	26.700,70
Analista de Planeación y Control	800,00	9.600,00	800,00	400	400,00	89,2	12.089,20
Analista Financiero	800,00	9.600,00	800,00	400	400,00	89,2	12.089,20
Asistente	500	6.000,00	500,00	400	250,00	55,75	7.705,75
Secretaria	400	4.800,00	400,00	400	200,00	44,6	6.244,60
Total	4.300,00	51.600,00	4.300,00	2.000,00	2.150,00	479,45	64.829,45

Elaborado por: La Autora

Capacitaciones: Para asegurar que la PMO obtenga mejores resultados en su gestión se ha decidido realizar una serie de capacitaciones y talleres trimestrales sobre Gestión de Proyectos que incluirá la revisión de los procesos definidos para la ejecución de un proyecto, metodología, herramientas, plantillas, etc. Se han definido cuatro grupos de capacitación para lo cual se asigna un presupuesto conforme se detalla en la **Tabla 6:** Capacitaciones y Talleres. Los talleres serían dictados por el responsable de la PMO, el valor calculado representa una estimación de los materiales e implementos varios que podrían requerirse durante la capacitación.

Tabla 6: Capacitaciones y Talleres Trimestrales

Ítem	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor total
Capacitaciones y Talleres			4.800,00
Capacitación a Directivos de la Universidad	4	300,00	1.200,00
Capacitación a Directores de Proyectos	4	300,00	1.200,00
Talleres de Diseño de nuevos procesos	4	300,00	1.200,00
Capacitación a personal de apoyo	4	300,00	1.200,00
Total			4.800,00

Elaborado por: La Autora

Otros Costos Operativos: En la tabla 7 se incluyen otros costos como materiales y suministros.

Tabla 7: Otros Costos Operativos

Ítem	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor total
Materiales y Suministros			
Resmas de Hojas	15	3,75	56,25
Tóner de Impresora	4	150,00	600
Cuadernos	5	2,50	12,5
Plumas	20	0,80	16
Marcadores	25	1,20	30
Total			714,75

Elaborado por: La Autora

Depreciación: se considera este gasto debido al beneficio tributario que representa para el proyecto dado que los valores de la depreciación son deducibles de impuestos.

Tabla 8: Depreciación

Item	Valor de Adquisición	Vida Útil	Depreciación Anual
Muebles	3.500,00	10	350,00
Laptops	4.000,00	5	800,00
Proyector	650,00	3	216,67
Impresora Multifunción	1.200,00	3	400,00
Total	9.350,00		1.766,67

Elaborado por: La Autora

Flujo de Caja del Proyecto

En base a la información calculada de la inversión, beneficios y gastos, se realiza el flujo proyectado del proyecto considerando como horizonte de evaluación el límite establecido por la planificación institucional de la Universidad, es decir hasta el año 2022. En la tabla 9 se puede observar el flujo de caja del proyecto para la alternativa 1.

Tabla 9: Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto				
Rubros	0	1	2	3
Inversión	47.690,85			
Beneficios		67.200,20	128.660,35	161.744,40
Ahorro por Mejor Gestión de Proyectos		67.200,20	128.660,35	161.744,40
Gastos		72.110,87	73.517,75	74.952,77
Recursos Humanos		64.829,45	66.126,04	67.448,56
Capacitación y Talleres		4.800,00	4.896,00	4993,92
Costos Operativos		714,75	729,05	743,63
Depreciación		1.766,67	1.766,67	1.766,67
Flujo de Caja antes de Impuestos		-4.910,67	55.142,60	86.791,63
Impuestos (25%)		-1.227,67	13.785,65	21.697,91
Flujo de Caja después de Impuestos		-3.683,00	41.356,95	65.093,72
Depreciación		1.766,67	1.766,67	1.766,67
Flujo Neto de Proyecto	-47.690,85	-1.916,33	43.123,62	66.860,39

Elaborado por: La Autora

Evaluación Económica del Proyecto: Con base en los datos del Flujo de Caja se elabora la evaluación económica del proyecto. Esto se presenta en la **Tabla 10:** Evaluación Económica del Proyecto. Como se puede observar el proyecto es rentable, genera un Valor Actual Neto (VAN) de \$19.351,52, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 36.9% y un indicador Costo/Beneficio de 1,55 que significa que los beneficios generados cubren los costos.

Tabla 10: Evaluación Económica del Proyecto

VAN	\$19.351,52
TIR	36,9%
Valor Actual de Beneficios	\$238.949,72
Valor Actual de Gastos	\$154.521,83
COSTO BENEFICIO (B/C)	1,55

Elaborado por: La Autora

2.3.6 Análisis de Riesgos

Los principales riesgos que se han podido identificar asociados a esta alternativa se los describe en la

Tabla 11: Riesgos en el proceso de Implementación de la PMO.

Tabla 11: Riesgos en el proceso de Implementación de la PMO

Descripción del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Acciones preventivas
Debido a la falta de conocimiento de los directivos sobre las funciones y beneficios de la PMO esto podría generar resistencia al cambio ocasionando que el proyecto se retrase o se cancele durante la ejecución.	Alto	Alto	Mantener un proceso continuo de formación y socialización de los avances y resultados del proyecto.
Debido a los múltiples proyectos o gastos que tiene la Universidad podría ocurrir que no tenga los fondos necesarios para ejecutar el proyecto y por tanto no se logre empezar o se cancele en el transcurso de su ejecución.	Alto	Alto	Solicitar Certificación presupuestaria y disponibilidad de fondos
Debido a que el departamento de Recursos Humano de la Universidad no ha contratado anteriormente personas con las habilidades requeridas en la PMO podría ocurrir que no se seleccionan a las personas con el perfil de competencias técnicas y de gestión requerida lo que haría que el proyecto fracasase.	Alto	Alto	Diseñar los perfiles de competencias de cada puesto y someterlos a varias aprobaciones.

Elaborado por: La autora

2.4 Análisis de la alternativa 2: Que la Dirección de Planificación de la Universidad, sea quien asuma esta responsabilidad de la Gestión de Proyectos.

Esta propuesta se basa en el hecho de que la Dirección de Planificación sea quien se haga cargo de la Gestión de los Proyectos que la Universidad emprenda, para lo cual se requeriría incorporar dos personas más al equipo de Planificación, una en calidad de técnico y una en calidad de Asistente. Se prevé que en esta dependencia se centralice la Gestión de los Proyectos Institucionales.

2.4.1 Análisis de Mercado

Ubicación Geográfica: La Universidad Católica de Cuenca tiene su sede en la ciudad de Cuenca y la Dirección de Planificación funciona en el segundo piso de la Casa Administrativa de la Universidad, ubicado en la Av. De las Américas y Tarqui. La **Figura 9:** Ubicación Casa Administrativa de la Universidad muestra la ubicación en el mapa y la fachada del edificio.



Figura 9: Ubicación Casa Administrativa de la Universidad

Fuente: La Autora

Análisis de la Demanda: El análisis de la demanda realizado para la alternativa 1, aplica también para la alternativa 2.

Perfil del Consumidor: El Perfil del Consumidor que se detalla en la Alternativa 1 aplica también para la alternativa 2.

Análisis de la Oferta: El área de proyectos de la Dirección de Planificación de la Universidad Católica de Cuenca, tiene la capacidad de cubrir la demanda de los diferentes departamentos de la Universidad en lo referente a la Gestión de Proyectos y los servicios que oferta se detallan a continuación:

- Estandarizar los procesos y formatos para la gestión de proyectos
- Elaborar un manual para la aplicación y Gestión de los Proyectos
- Capacitar a los diferentes departamentos en temas de Gestión de Proyectos
- Apoyar en los procesos de monitoreo y control de los proyectos

Caracterización del Servicio: Es importante tener claridad en las características de los servicios que oferta el área de Proyectos de la Dirección de Planificación, los mismos que se

describen a continuación, en la **Figura 10**. Caracterización del servicio que oferta el área de Gestión de Proyectos de la Dirección de Planificación.

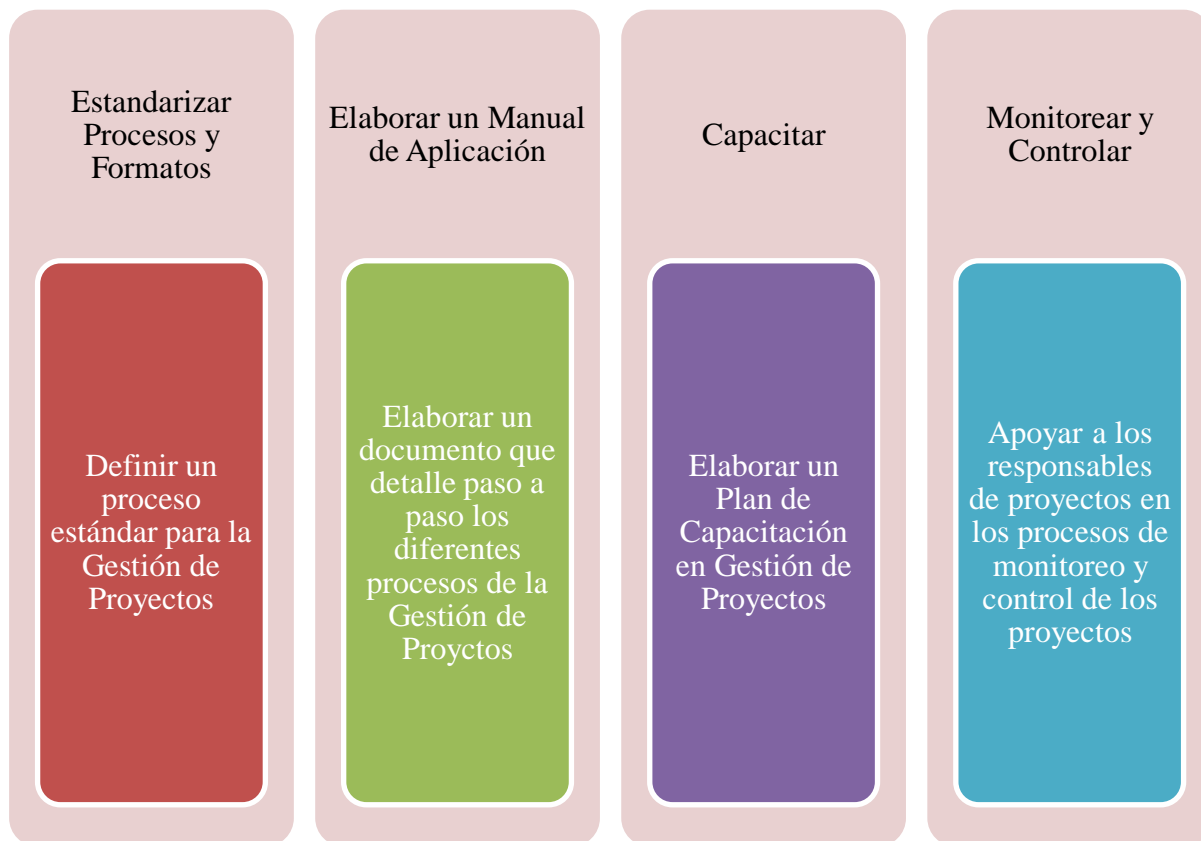


Figura 10. Caracterización del servicio que oferta el área de Gestión de Proyectos de la Dirección de Planificación

Elaborado por: La Autora

2.4.2 Análisis Técnico

Proceso de Implementación del Área de Proyectos en el Departamento de Planificación

Actualmente la Dirección de Planificación está conformada por 6 personas. Para que esta dependencia se haga cargo de la Gestión de Proyectos será necesario que el Director de Planificación gestione el requerimiento de dos personas para el área de proyectos, una persona con el perfil en Gestión de proyectos y otra persona con el perfil de Asistente en la Gestión de proyectos. Se ha considerado incluir a dos personas adicionalmente en el Departamento de Planificación tomando en cuenta que su trabajo no será ejecutar los proyectos de cada área sino dar los lineamientos generales de cómo hacerlo, las herramientas, plantillas y además realizar el seguimiento.

Además, estos nuevos integrantes trabajarán conjuntamente con el equipo de planificación para revisar los procesos actuales, proponer nuevos procesos, elevarlos a aprobación de las autoridades, socializarlos con las áreas involucradas en proyectos y realizar los permanentes procesos de seguimiento y monitoreo para asegurarse que estos se cumplan. Dado que la Universidad gestiona un portafolio promedio de 30 proyectos, se considera que cada funcionario de planificación podría manejar entre 3 a 4 proyectos, los cuales no ocurren simultáneamente.

En la **Figura 11: Proceso de Implementación del área de proyectos en el Departamento de Planificación** se muestra el proceso de implementación del área de proyectos en el Departamento de Planificación.



Figura 11: Proceso de Implementación del área de proyectos en el Departamento de Planificación

Elaborado por: La Autora

Recursos necesarios para la implementación del Área de Proyectos en el Departamento de Planificación

Los recursos necesarios para que el Departamento de Planificación asuma la Gestión de proyectos de la Universidad se muestran en la **Tabla 12: Recursos necesarios para que el Departamento de Planificación implemente el área de Proyectos.**

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 12: Recursos necesarios para que el Departamento de Planificación implemente el área de Proyectos

Rubros	Referencia	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Laptops	Valor promedio encontrado en página de Mercado Libre Ecuador para una laptop con procesador Core i5	2	800,00	1.600,00
Adecuaciones en oficina	Puntos eléctricos, iluminación y compra de escritorios.	1	686,00	686,00
Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos para todos los miembros del Departamento	Valor basado en el Diplomado ofrecido por la UEES	8	1.800,00	14.400,00
TOTAL:				16.000,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Mercado Libre Ecuador y ESAI (Diplomado de Gestión de Proyectos)

2.4.3 Análisis Administrativo

El Departamento de Planificación depende directamente del Rectorado y está a su cargo el área de Gestión Estratégica y Gestión Operativa, y si se aprueba esta propuesta contará también con el Área de Proyectos. Esta área, a través del Departamento de Planificación será la responsable de la Gestión de los Proyectos institucionales, por lo que las personas que se incorporen a esta dependencia deben tener una formación profesional en un área administrativa, de acuerdo al perfil que se describe a continuación:

Jefe de Proyectos: Es el responsable técnico de los proyectos a su cargo, brinda apoyo en los temas de planeación y control de los proyectos, para asumir el cargo debe tener una formación en las áreas afines a la administración, con una especialidad en Gestión de proyectos, con experiencia de al menos 3 años, con actitud positiva para trabajo bajo presión.

Asistente: Esta persona da soporte en tareas operativas tanto de la gestión de proyectos. Debe tener título de tercer nivel en un área de las ciencias administrativas, con experiencia de al menos un año en actividades similares.

2.4.4 Análisis Ambiental y Social

El análisis Ambiental y Social de la alternativa 1, aplica también para esta alternativa.

2.4.5 Análisis Económico

Al igual que en la alternativa 1, el área de proyectos de la Dirección de Planificación no es generadora de recursos, pero sí busca generar beneficios al momento de mejorar la eficiencia en la Gestión de Proyectos que son liderados por diferentes dependencias de la Universidad. Como se mencionó, la Universidad cada año genera pérdidas por la mala gestión de los proyectos en montos que representan alrededor del 40% del presupuesto destinado para financiarlos, ya sea por proyectos que han sido abandonados antes de concluir, o que no han generado los resultados esperados, debido a no existir procesos adecuados para la gestión de estos. Se prevé que esta dependencia y debido a la capacidad operativa que tendría, a partir de su implementación mejore la eficiencia en la gestión de los proyectos institucionales en un porcentaje para el primer año del 10% anual, para el segundo año del 15%, para el tercer año del 20%. Los incrementos en la eficiencia están en función de la experiencia que se vaya ganando y las lecciones aprendidas. En la **Tabla 13**: Proyección de beneficios generados por la Gestión de proyectos se muestra la valoración de los beneficios que serán producto de la implementación del proyecto.

Tabla 13: Proyección de beneficios generados por la Gestión de proyectos incorporada el Departamento de Planificación.

Departamento	Año 2020	Año 2021	Año 2022
	10%	15%	20%
Dirección Académica	4.800,00	7.920,00	11.616,00
Investigación	22.000,00	36.000,00	52.800,00
Vinculación con la Sociedad	6.800,00	11.220,00	16.456,00
TOTAL:	33.600,10	55.140,15	80.872,20

Elaborado por: La Autora

Los porcentajes de eficiencia logrados por la gestión de proyectos desde la oficina de Planificación son menores a los de la PMO debido a la menor experiencia y habilidades en gestión de proyectos que tienen los miembros de planificación en comparación a los de planificación además está el tema del enfoque. La prioridad absoluta de la PMO es lograr la eficiencia en la ejecución de los proyectos, en cambio la Dirección de Planificación tiene otras

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

prioridades además de la gestión de los proyectos, esto provoca que los resultados ocurran en menor medida y más lentamente.

En lo que tiene que ver con los costos e inversiones necesarios para la creación de un área de Gestión de Proyectos en el Departamento de Planificación estos se describen a continuación y se presentan en la **Tabla 14: Inversiones**.

Tabla 14: Inversiones

Componente de la Inversión	Cantidad	Costo Unitario	Total
Adecuación de Infraestructura			86,00
<i>Instalación de puntos eléctricos</i>	2	8,00	16,00
<i>Iluminación</i>	2	35,00	70,00
Mobiliario de Oficina			2.200,00
<i>Escritorio</i>	2	300,00	600,00
<i>Laptops</i>	2	800	1.600,00
Programa de Capacitación	8	1.800,00	14.400,00
Capacitación Externa			7.500,00
Total			24.186,00

Elaborado por: La Autora

Talento Humano: En la **Tabla 15:** Gastos de Talento humano se aprecia un detalle de los gastos del proyecto en recursos humanos, proyectado para el primer año.

Tabla 15: Gastos de Talento humano

Ítem	Salario Unificado Mensual	Salario Unificado Anual	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal al Seguro	Total Ganado al Año
Jefe de Proyectos	1.500,00	18.000,00	1.500,00	400	750,00	167,25	22.317,25
Asistente	500	6.000,00	500,00	400	250,00	55,75	7.705,75
Total	2.000,00	24.000,00	2.000,00	800,00	1.000,00	223,00	30.023,00

Elaborado por: La Autora

Capacitaciones: En esta opción también se capacita al personal de la universidad inicialmente y luego se mantiene capacitaciones trimestrales. Asimismo, se realiza una capacitación más

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

profunda para el personal de Planificación. Los gastos de capacitación se detallan en la **Tabla 16: Capacitaciones**.

Tabla 16: Capacitaciones

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Capacitaciones y Talleres			4.800,00
Capacitación a Directivos de la Universidad	4	300,00	1.200,00
Capacitación a Directores de Proyectos	4	300,00	1.200,00
Talleres de Diseño de nuevos procesos	4	300,00	1.200,00
Capacitación a personal de apoyo	4	300,00	1.200,00

Elaborado por: La Autora

Otros Costos Operativos: En la **Tabla 17:** Otros Costos Operativos de presenta un desglose de los costos operativos en los que incurrirá el proyecto durante el primer año.

Tabla 17: Otros Costos Operativos

Item	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor total
Materiales y Suministros			
Resmas de Hojas	15	3,75	56,25
Tóner de Impresora	4	150,00	600
Cuadernos	5	2,50	12,5
Plumas	20	0,80	16
Marcadores	25	1,20	30
Total			714,75

Elaborado por: La Autora

En la **Tabla 18:** Depreciaciones, se realiza el cálculo de los gastos por depreciación de los equipos e infraestructura para el primer año de iniciado el proyecto.

Tabla 18: Depreciaciones

Item	Valor de Adquisición	Vida Útil	Depreciación Anual
Muebles	600,00	10	60,00
Laptops	1.600,00	5	320,00
Total	2.200,00		380,00

Elaborado por: La autora

Flujo de Caja: En base a la información tanto de cuantificación de los beneficios como de inversiones y gastos se estructura el flujo de caja proyectado, el cual se puede observar en la **Tabla 13:** Proyección de beneficios generados por la Gestión de proyectos .

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 19: Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto				
Rubros	0	1	2	3
Inversión	24.186,00			
Adecuación de Infraestructura	86,00			
Mobiliario de Oficina y Equipos	2.200,00			
Programa de Capacitación	14.400,00			
Capacitación Externa	7.500,00			
Beneficios		33.600,10	55.140,15	80.872,20
Ahorro por Mejor Gestión de Proyectos		33.600,10	55.140,15	80.872,20
Gastos		35.917,75	36.628,51	37.353,48
Recursos Humanos		30.023,00	30.623,46	31.235,93
Capacitación y Talleres		4.800,00	4.896,00	4.993,92
Costos Operativos		714,75	729,05	743,63
Depreciación		380,00	380,00	380,00
Flujo de Caja antes de Impuestos		-2.317,65	18.511,65	43.518,72
Impuestos (25%)		-579,41	4.627,91	10.879,68
Flujo de Caja después de Impuestos		-1.738,24	13.883,73	32.639,04
Depreciación		380,00	380,00	380,00
Flujo Neto de Proyecto	-24.186,00	-1.358,24	14.263,73	33.019,04

Elaborado por: La Autora

Evaluación Económica del Proyecto: Con base en los datos presentados anteriormente se presentan los resultados de la evaluación económica del proyecto los mismos que se detallan en la **Tabla 20:** Evaluación Económica del Proyecto.

Tabla 20: Evaluación Económica del Proyecto

VAN	\$3.695,75
TIR	26,4%
Valor Actual de Beneficios	\$113.092,90
Valor Actual de Gastos	\$76.984,51
COSTO BENEFICIO (B/C)	1,47

Elaborado por: La Autora

2.4.6 Análisis de Riesgos

Los riesgos identificados asociados a la implementación de este proyecto se describen en la **Tabla 21:** Riesgos identificados en la implementación del proyecto.

Tabla 21: Riesgos identificados en la implementación del proyecto

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Descripción del Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Acciones preventivas
Debido a la inclusión de mayor trabajo por los proyectos a gestionar se podría ocasionar una sobrecarga de trabajo en el personal de planificación lo que podría llevar a una mala gestión de los proyectos.	Alto	Alto	Generar una buena coordinación con las diferentes instancias de la Universidad.
Debido a que la oficina de planificación no solo se dedicará a gestionar los proyectos de la universidad podría darse un escaso seguimiento a su ejecución lo que ocasionaría que los proyectos no terminen a tiempo o no logren los resultados esperados.	Alto	Alto	Implementar procesos adecuados de Seguimiento y Control de los proyectos.
Debido a que el personal de planificación no tiene todos los conocimientos y habilidades requeridos la mejora en la gestión de proyecto puede no alcanzarse.	Alto	Alto	Invertir en un programa completo de capacitación en gestión de proyectos para todo el personal de planificación.
Debido a que el departamento de Recursos Humano de la Universidad no ha contratado anteriormente personas con las habilidades requeridas en la PMO podría ocurrir que no se seleccionan a las personas con el perfil de competencias técnicas y de gestión requerida lo que haría que el proyecto fracase.	Alto	Alto	Definir los perfiles de competencias de los puestos de trabajo a contratar y someterlos a varias revisiones.

Elaborado por: La Autora

2.5 Análisis de Sensibilidad de las dos Alternativas

Con la finalidad de tomar una decisión acertada se establecieron pesos porcentuales a cada criterio de evaluación para establecer la importancia de cada una de las dos alternativas, la misma que se la puede observar en la **Tabla 22:** Pesos de criterios de priorización. Adicionalmente se establecieron criterios de evaluación enfocados en las ventajas, costos y problemas de las opciones. Para tal efecto, con base en la escala de Likert, que es una técnica de elaboración de escalas, en la que los mismos sujetos se evalúan de acuerdo al objeto de actitud; es decir la técnica Likert asume un nivel de medida original en la que los individuos son ordenados según su posición favorable. De este modo en la tabla 23 se establece la escala de Likert con la finalidad de escoger la solución más viable.

Tabla 22: Pesos de criterios de priorización

Criterio de evaluación	Peso
Mercado	10%
Técnico	30%
Administrativo	20%
Social	10%
Económico	10%
Riesgos	20%
TOTAL:	100%

Elaborado por: La Autora

Tabla 23: Escala de Likert

1	2	3	4	5
Muy Inadecuado	Inadecuado	Ni adecuado, ni inadecuado	Adecuado	Muy adecuado

Elaborado por: La Autora

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Con estos antecedentes, en la **Tabla 24:** Evaluación de alternativas se realiza la evaluación de las alternativas:

Tabla 24: Evaluación de alternativas

Nro.	Criterio de Evaluación	Alternativa 1			Alternativa 2		
		Creación de la PMO			Que la Dirección de Planificación asuma la Gestión de Proyectos		
		Calificación Asignada	Peso del criterio	Peso del Puntaje	Calificación Asignada	Peso del criterio	Peso del Puntaje
1	Mercado	5	10%	0,5	5	10%	0,5
2	Técnico	5	30%	1,5	3	30%	0,9
3	Administrativo	5	20%	1	4	20%	0,8
4	Social	5	10%	0,5	5	10%	0,5
5	Económico	4	10%	0,4	3	10%	0,3
6	Riesgos	4	20%	0,8	2	20%	0,4
	TOTAL:		100%	4,7		100%	3,2

Elaborado por: La Autora

2.6 Análisis de la Mejor Alternativa

En la tabla 24 se puede observar los distintos criterios establecidos para evaluar las dos alternativas, como se puede ver las diferencias entre las dos opciones se dan el aspecto técnico, administrativo, económico y de riesgos. En el aspecto técnico es lógico pensar que una PMO completa dispondrá de un mayor acervo de conocimientos, experiencias y habilidades que un equipo de planificación. En lo administrativo, una PMO tendrá la ventaja de enfocarse solamente en la gestión de proyectos a diferencia de la oficina de Planificación que también debe cumplir con otras labores, esto hace que el puntaje asignado para la opción 2 sea menor en este criterio. En lo económico, los resultados de la evaluación muestran un mayor VAN de la alternativa 1 versus la 2; \$19.351 en comparación a \$3.696. Asimismo, la rentabilidad del proyecto o TIR es superior en la alternativa 1, 36,9% versus 26,4%. Finalmente, es más arriesgado designar la gestión de los proyectos a una oficina de Planificación que a una oficina de Proyectos designada específicamente para ese fin, debido a factores de conocimiento, experiencia, habilidades, enfoque hacia el trabajo, entre otros.

En conclusión, se define que la mejor opción para la Institución es la alternativa 1 que propone la Creación e Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la

Universidad Católica de Cuenca, que está integrada por un equipo de trabajo de alto nivel alineado a la estrategia institucional que genera resultados de una manera eficaz y eficiente, ahorrando tiempo y recursos y que a su vez apoya en la generación de una cultura administrativa bajo la óptica de gestión de proyectos.

2.7 Enfoque de Implementación

Fase de iniciación del proyecto

Con la aprobación del caso de negocio se ejecutarán los siguientes pasos para formalizar el proyecto:

- Designar el Director del Proyecto quien a la vez es el Director de la PMO.
- Documentar el acta de constitución del proyecto describiendo el objetivo general, alcance y estructura para este proyecto.
- Designar un equipo responsable y adecuado para gestionar el proyecto.

Fase de planeamiento del proyecto

El siguiente paso será planificar en detalle el proyecto, produciendo los documentos siguientes:

Plan para la Dirección del Proyecto, que contendrá:

- Gestión de Interesados
- Gestión de Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de Costos
- Gestión de Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de los Riesgos

- Gestión de las Adquisiciones

Fase de Ejecución del Proyecto

El siguiente paso es realizar la ejecución de las actividades planificadas en el acápite anterior.

Se requiere de los siguientes pasos cruciales:

- Adecuar la infraestructura física
- Equipar la oficina
- Contratar a los profesionales de la PMO
- Dictar la capacitación inicial.
- Puesta en marcha de la PMO

Fase de cierre del proyecto

Al terminar la fase de ejecución se hará lo siguiente:

- Revisar el proyecto para asegurar que los resultados cumplen las expectativas
- Cerrar el proyecto y liberar los recursos
- Revisar si quedan asuntos pendientes
- Identificar y documentar los éxitos del proyecto y las lecciones aprendidas

3 CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

3.1 Propósito y Justificación del Proyecto

La Universidad Católica de Cuenca destina un presupuesto que va entre los cinco y siete millones de dólares para financiar alrededor de 170 proyectos a nivel de toda la institución. Sin embargo, el hecho de no contar con un departamento especializado en la gestión de proyectos, de no existir metodologías claras y no haber una buena gestión de los responsables de las diferentes áreas; ha llevado a que en promedio el 40% de los presupuestos destinados para estos sea desperdiciado.

Por otro lado, el gran número de proyectos que la institución planifica anualmente, la creciente complejidad de los mismos y la demanda de que la gestión de estos sea eficaz y eficiente pone a la institución en la imperante necesidad de contar con una unidad administrativa que gestione estos proyectos y sus presupuestos.

Si a esto se suma que en la actualidad, con el mundo globalizado, se ha dado un crecimiento en las buenas prácticas de la dirección y gestión de proyectos, implementadas por el Project Management Institute (PMI), que es la principal organización mundial dedicada a la Dirección de Proyectos, y la Universidad Católica de Cuenca, siendo una institución de Educación Superior no puede quedarse al margen de estas buenas prácticas.

Es muy importante que la Universidad Católica de Cuenca cuente con una Oficina de Gestión de Proyectos para que sea quien asuma la dirección de los proyectos institucionales, que capacite y asesore a las personas involucradas en las diferentes fases de la gestión de los proyectos para que estos cumplan satisfactoriamente con las funciones de gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, de calidad, de recursos humanos, de comunicación, de adquisiciones, de riesgos e integración para lograr la ejecución exitosa de estos.

3.2 Objetivo medible del proyecto es:

Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días con un presupuesto de \$47.690,85.

3.3 Requisitos de alto nivel

3.3.1 Requisitos del Producto o Servicio:

- La PMO debe cumplir con los estándares de calidad y buenas prácticas internacionales establecidas por el PMI.
- Establecer políticas, procedimientos, formatos y documentos claros y apegados a las buenas prácticas internacionales establecidas por el PMI. Para su verificación, los distintos formatos de documentación relacionada a los proyectos estarán disponibles en la intranet de la Universidad y aplican a todos los departamentos de la institución.

3.4 Supuestos y Restricciones

Supuestos:

- Las autoridades de la Universidad tienen la voluntad política para apoyar la creación e implementación de la PMO.
- Se cuenta con el apoyo directivo necesario para la implementación de la PMO.
- Las diferentes áreas administrativas y técnicas de la Universidad cuentan con la predisposición de tiempo y compromiso para asumir los nuevos retos.
- La Partida presupuestaria es generada y se certifican los fondos para la Creación e Implementación de la PMO.

Restricciones:

- Se debe dar cumplimiento estricto al alcance y cronograma aprobado.
- El presupuesto asignado tendrá una variación de +/- 5%

3.5 Riesgos de alto nivel

- Que las Unidades y departamentos no faciliten la información.
- Cambio de autoridades principales de la institución.
- Problemas en la contratación del PM.

- La no disponibilidad de recursos o asignación presupuestaria.

3.6 Resumen del Cronograma de Hitos

El cronograma de hitos del proyecto se muestra a continuación en la Tabla 25: Cronograma de Hitos del Proyecto.

Tabla 25: Cronograma de Hitos del Proyecto

Fase	Hito	Fecha de entrega
Gestión del proyecto	Proyecto iniciado	19-sep-19
	Dirección del Proyecto culminado	25-sep-19
Adecuación de la PMO	Oficina de la PMO implementada	21-oct-19
Conformación del equipo de la PMO	Equipo de la PMO contratado	21-oct-19
Análisis de la Situación actual	Informe de situación actual aprobado	26-nov-19
Diseño y recolección de los requisitos en la PMO	Diseño y recolección de los requisitos de la PMO concluido	12-feb-20
Implementación de la PMO	Oficina de la PMO implementada	25-may-20

Elaborado por: La autora

3.7 Presupuesto Estimado

El presupuesto estimado para la creación e implementación de la PMO de la Universidad Católica de Cuenca es de \$ 47.690, 85 dólares americanos.

3.8 Lista de Interesados (stakeholders)

La lista de los interesados (stakeholders) se presenta en la **Tabla 26:** Lista de Interesados en el Proyecto.:

Tabla 26: Lista de Interesados en el Proyecto.

Nombre	Cargo	Departamento
Dr. Enrique Pozo Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Rector
Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrectora Académica
Ing. Humberto Salamea Carpio	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrector Administrativo
Eco. Mario Enrique Tapia Tapia	Universidad Católica de Cuenca	Director de Planificación

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Nombre	Cargo	Departamento
Ing. Rafael Eduardo García Abad	Universidad Católica de Cuenca	Director de Investigaciones, Posgrados, Vinculación con la Sociedad y Publicaciones
Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Universidad Católica de Cuenca	Subdirectora de Vinculación con la Sociedad
Eco. José Guzmán	Universidad Católica de Cuenca	Director de Auditoría Interna
Dra. Ana Belén Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Procuradora y Asesoría Jurídica
P. Luis Ochoa	Universidad Católica de Cuenca	Director de Pastoral Universitaria
Eco. Francisco Vintimilla	Universidad Católica de Cuenca	Jefe de Emprendimiento y Cultura
Dr. Diego Trelles Vicuña	Universidad Católica de Cuenca	Director de Talento Humano
Dr. Sebastián Toral	Universidad Católica de Cuenca	Director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales
Dr. Aníbal Robles	Universidad Católica de Cuenca	Secretaría General
Ing. Fernando León	Universidad Católica de Cuenca	Director de Evaluación Interna
Dr. Diego Salamea	Universidad Católica de Cuenca	Director del Consejo Editorial
Dr. Diego Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director Seguridad y Salud Ocupacional
Eco. Moisés Matovelle	Universidad Católica de Cuenca	Director Administrativo
Ing. Priscila Muñoz	Universidad Católica de Cuenca	Directora Financiera
Arq. Wilson Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director de Obras
Ing. Cristian Cárdenas	Universidad Católica de Cuenca	Director de Tecnologías de la Información y Comunicación
Dr. Bolívar Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Director Académico
Dr. Stalin Bernal	Universidad Católica de Cuenca	Director de Educación Continua
Dra. Ma. Esthela Molina	Universidad Católica de Cuenca	Directora de Seguimiento a Graduados
CES	Consejo de Educación Superior	Ente de Control
CACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Ente de Control
SENESCYT	Secretaría nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Ente de Control

Elaborado por: La Autora

3.9 Requisitos de aprobación del proyecto

- Manual de gestión de proyectos en la Universidad que contiene los formatos aprobados de políticas, procesos y procedimientos alineados a las buenas prácticas del PMI.
- El Presupuesto no podrá excederse de los \$47.690,85
- El tiempo de ejecución no debe exceder de 180 días.
- Se realizará una capacitación a todos los departamentos en Gestión de Proyectos y la utilización de las distintas herramientas y formatos de trabajo.

3.10 Asignación del Director de Proyecto y nivel de autoridad

Director de Proyecto

La asignación del Director del Proyecto se presenta en la **Tabla 27**: Asignación del Director del Proyecto.

Tabla 27: Asignación del Director del Proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / división
Eco. María Eugenia Vásquez Cobos	Directora del proyecto	Vinculación con la Sociedad

Elaborado por: La autora

Niveles de Autoridad

Los niveles de Autoridad del proyecto se presentan en la **Tabla 28**: Niveles de Autoridad .

Tabla 28: Niveles de Autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	El Director del proyecto tiene el 80% de autoridad, el 20% lo tienen el área de Talento Humano
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	El Director del Proyecto tiene el 50% de autoridad sobre la gestión del presupuesto y el otro 50% lo tiene el Vicerrector Administrativo
Decisiones técnicas	El Director del proyecto tiene el 100% de las decisiones técnicas, sean estas al inicio del proyecto o cuando ya está en curso el proyecto.
Resolución de conflictos	El Director del Proyecto tiene el 100% de decisión en la resolución de algún conflicto que se presente
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	El Director del Proyecto tiene el 100% de decisión en direccionar el escalamiento del personal y las limitaciones que le puedan dar.

Elaborado por: La autora

3.11 Aprobaciones

Las aprobaciones del proyecto se realizarán por el Sponsor / Rector de la Universidad, Dr. Enrique Pozo Cabrera.

4 CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

4.1 Subcapítulo D1. Gestión de Interesados

4.1.1 Plan de Gestión de los Interesados

El plan de Gestión de los Interesados involucra las estrategias necesarias para lograr la participación eficaz de los interesados en todo el ciclo del proyecto, basado en su interés, necesidades y potencial impacto en el proyecto. Con la finalidad de lograr esto, una vez conformado el equipo de alto nivel que liderará la PMO se generará una reunión de trabajo con los directivos de la Universidad, a fin de elaborar el plan, el mismo que será revisado y aprobado por el Rector de la Universidad.

4.1.1.1 Identificación de los interesados

Para cumplir con este proceso se debe recopilar datos como: nombre, organización, cargo, así como la asignación de un código para cada uno de ellos para lo cual se utilizará el formato descrito en el Análisis de Clasificación de los interesados y su estrategia de gestión.

4.1.1.2 Análisis de Clasificación de los interesados y su estrategia de gestión

Esta es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistémica información cualitativa, con la finalidad de determinar qué intereses particulares y expectativas deben considerarse a lo largo del proyecto a fin de vincularlos con el propósito del mismo. Para esto, una vez que se ha identificado a todos los interesados potenciales e identificado información relevante, se empleará una matriz en la que se identifique el grado de influencia e interés; así como, la definición si es un involucrado interno o externo y se lo clasifica de acuerdo al grado de compromiso que tiene frente al proyecto. Esto permite clasificar a los involucrados de acuerdo a los grupos y conforme a esto se definen las estrategias que posibiliten obtener el apoyo requerido para alcanzar los objetivos planteados para el proyecto.

En la tabla 30 se presenta el análisis de los interesados a fin de gestionarlos de forma apropiada, aplicando habilidades comunicacionales e interpersonales, para satisfacer sus necesidades y expectativas; así como para abordar los incidentes que se presenten de manera

oportuna y garantizar la participación adecuada de los involucrados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

4.1.1.3 Registro de Interesados

En este punto se realiza el registro de los interesados, basado en la técnica de análisis de interesados y juicio de expertos. Se procederá a recopilar los datos de cada uno de los interesados; para lo cual se deberá estructurar el registro de interesados. Esto proveerá la información necesaria para gestionar adecuadamente a los interesados durante la ejecución del proyecto, maximizando las influencias positivas y mitigando los impactos negativos potenciales derivados de estos. Esta matriz debe contener información como: nombre, rol, cargo que desempeña, entidad a la que pertenece, ubicación, rol que desempeña en el proyecto, información de contacto, información de evaluación y clasificación de los interesados, es decir todas las personas, instituciones u organizaciones involucradas directa o indirectamente en la ejecución del proyecto.

4.1.1.4 Control de la participación de los Interesados

Esta acción es necesaria con la finalidad de monitorear las interacciones de los interesados a lo largo del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a todos. Esto permite incrementar o mejorar el apoyo y disminuir la resistencia de los interesados garantizando que todos tengan claro el alcance, riesgos y beneficios del proyecto, contribuyendo a la consecución de los objetivos del proyecto. En este contexto pueden surgir cambios. Este proceso es dinámico ya que pueden aparecer nuevos interesados, cambiarse estrategias, niveles de influencia sobre el proyecto, lo que implica que se deben actualizar los documentos, conforme se describe en el punto siguiente.

4.1.1.5 Actualizaciones al plan de gestión de interesados.

El plan de gestión de interesados se debe consultar y actualizar de manera permanente, ya que los interesados pueden cambiar o pueden aparecer nuevos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para tal efecto, será puesto a consideración del Rector de la Universidad, quien en su papel de patrocinador del proyecto evaluará la pertinencia del cambio.

4.1.2 Identificación de interesados

Basado en el juicio de expertos se ha identificado a los involucrados en el proyecto Creación e implementación de una oficina de Gestión de Proyectos. En la **Tabla 29**: Identificación de los interesados se realiza la Identificación de los interesados.

Tabla 29: Identificación de los interesados

Código	Nombre	Puesto	Organización
INT-001	Dr. Enrique Pozo Cabrera	Rector	Universidad Católica de Cuenca
INT-002	Lcda. Ana Guijarro Cordero	Vicerrectora Académica	Universidad Católica de Cuenca
INT-003	Ing. Humberto Salamea Carpio	Vicerrector Administrativo	Universidad Católica de Cuenca
INT-004	Eco. Mario Enrique Tapia Tapia	Director de Planificación	Universidad Católica de Cuenca
INT-005	Ing. Rafael Eduardo García Abad	Director de Investigaciones, Posgrados, Vinculación con la Sociedad y Publicaciones	Universidad Católica de Cuenca
INT-006	Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Subdirectora de Vinculación con la Sociedad	Universidad Católica de Cuenca
INT-007	Eco. José Guzmán	Director de Auditoría Interna	Universidad Católica de Cuenca
INT-008	Dra. Ana Belén Cordero	Procuradora y Asesoría Jurídica	Universidad Católica de Cuenca
INT-009	P. Luis Ochoa	Director de Pastoral Universitaria	Universidad Católica de Cuenca
INT-010	Eco. Francisco Vintimilla	Jefe de Emprendimiento y Cultura	Universidad Católica de Cuenca
INT-011	Dr. Diego Trelles Vicuña	Director de Talento Humano	Universidad Católica de Cuenca
INT-012	Dr. Sebastián Toral	Director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Universidad Católica de Cuenca
INT-013	Dr. Aníbal Robles	Secretaría General	Universidad Católica de Cuenca
INT-014	Ing. Fernando León	Director de Evaluación Interna	Universidad Católica de Cuenca

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Puesto	Organización
INT-015	Dr. Diego Salamea	Director del Consejo Editorial	Universidad Católica de Cuenca
INT-016	Dr. Diego Rodríguez	Director Seguridad y Salud Ocupacional	Universidad Católica de Cuenca
INT-017	Eco. Mises Matovelle	Director Administrativo	Universidad Católica de Cuenca
INT-018	Ing. Priscila Muñoz	Directora Financiera	Universidad Católica de Cuenca
INT-019	Arq. Wilson Rodríguez	Director de Obras	Universidad Católica de Cuenca
INT-020	Ing. Cristian Cárdena	Director de Tecnologías de la Información y Comunicación	Universidad Católica de Cuenca
INT-021	Dr. Bolívar Cabrera	Director Académico	Universidad Católica de Cuenca
INT-022	Dr. Stalin Bernal	Director de Educación Continua	Universidad Católica de Cuenca
INT-023	Dra. Ma. Esthela Molina	Directora de Seguimiento a Graduados	Universidad Católica de Cuenca
INT-024	CES	Ente de Control	Consejo de Educación Superior
INT-025	CEAACES	Ente de Control	Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
INT-026	SENESCYT	Ente de Control	Secretaría nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología

Elaborado por: La autora

4.1.3 Análisis de clasificación de Interesados y su estrategia de gestión

Cada interesado establece restricciones y/o requerimientos dentro del proyecto, su intervención podrá ser identificada en dos dimensiones (Murray & Simón, 2006), que plantean lo siguiente:

- *Habilidad para influir.* - Su potencial para influir se deriva de su posición o recursos de poder en la organización o que su influencia derive de su credibilidad como líder o experto.
- *Interés en el proyecto.* - Indica el comportamiento activo o pasivo durante el desarrollo del proyecto.

Por lo antes expuesto es necesario realizar una adecuada identificación y análisis de los involucrados en el proyecto con la finalidad de garantizar el éxito de este durante su ejecución. Es así que se realiza el análisis y evaluación de todos los involucrados en el proyecto para quienes se han definido estrategias para su gestión (**Tabla 30:** Análisis de Clasificación de Interesados y su Estrategia de Gestión).

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 30: Análisis de Clasificación de Interesados y su Estrategia de Gestión

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	ROL EN EL PROYECTO	REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS					ESTRATEGIA	
									INTERNO	EXTERNO	APOYO	NEUTRAL	OPOSITOR		
INT-001	Dr. Enrique Pozo Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Rector	Patrocinador	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	x		X				<p>a. En las reuniones de función rectoral que se llevan a cabo cada lunes se informará los avances y novedades del proyecto</p> <p>b. Se enviarán correos electrónicos informativos, cada vez que se autorice un cambio al proyecto.</p> <p>c. Tendrá acceso a todo tipo de información del proyecto, en cualquier</p>

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

													interesados.
													h. Tienen acceso libre a la base de datos que contiene la información del proyecto.
INT-002	Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrectora Académica	Miembro del comité de control de cambios	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	x			x	<p>i. Se enviarán correos electrónicos informativos semanales, para informar los avances del proyecto.</p> <p>j. Se enviarán correos electrónicos informativos sobre cambios realizados en el proyecto</p> <p>k. Tienen acceso a información específica acorde al proceso y requerimientos de información</p>

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

													del área al que pertenezca el interesado.
													l. Se presentarán resultados totales después de cada fase para: retroalimentación y validación m. Asignarán el 20% de su tiempo de jornada al proyecto en las etapas en las cuales estén involucrados. n. Tienen autoridad para solicitar cambios o. Poseen autoridad para solicitar información.
INT-003	Ing. Humberto Salamea Carpio	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrector Administrativo	Miembro del comité de control de cambios	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	x		x		p. Tienen acceso restringido a la base de datos que contiene la información

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

INT-004	Eco. Mario Enrique Tapia Tapia	Universidad Católica de Cuenca	Director de Planificación	Miembro del comité de control de cambios	Que se lo mantenga informado de posibles cambios en el proyecto	Que el proyecto tenga la menor cantidad de solicitudes de cambio posibles. Se considera aceptable un máximo de 3 solicitudes de cambios.	Alta	Alto	x		x			u. Se les socializará los avances del proyecto
INT-005	Ing. Eduardo Abad	Rafael García Universidad Católica de Cuenca	Director de Investigaciones, Posgrados, Vinculación con la Sociedad y Publicaciones	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	x		x			v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-006	Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Universidad Católica de Cuenca	Subdirectora de Vinculación con la Sociedad	Directora del Proyecto	Que la PMO cumpla con los requisitos exigidos por la Universidad	Que el proyecto culmine de manera exitosa Cumpliendo	Media	Alto	x		x			v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

						<p>sus objetivos de alcance, tiempo y costo; aportando a la consecución de los objetivos institucionales.</p>								participes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-007	Eco. José Guzmán	Universidad Católica de Cuenca	Director de Auditoría Interna	Usuario final/Beneficiario	<p>Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso</p>	<p>Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables</p>	Alta	Alto	x			x		<p>v. Hacerles participes de los levantamientos de información w. Hacerles participes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos</p>
INT-008	Dra. Ana Belén Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Procuradora y Asesoría Jurídica	Usuario final/Beneficiario	<p>Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre</p>	<p>Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables</p>	Media	Medio	x			x		<p>v. Hacerles participes de los levantamientos de información w. Hacerles participes de las</p>

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

					dispuesto a apoyar en el proceso											socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-009	P. Luis Ochoa	Universidad Católica de Cuenca	Director de Pastoral Universitaria	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Baja	Bajo	x				x			v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-010	Eco. Francisco Vintimilla	Universidad Católica de Cuenca	Jefe de Emprendimiento y Cultura	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	x				x			v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

														modelo de la gestión de proyectos
INT-011	Dr. Diego Trelles Vicuña	Universidad Católica de Cuenca	Director de Talento Humano	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Baja	Bajo	x				x	v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-012	Dr. Sebastián Toral	Universidad Católica de Cuenca	Director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	x				x	v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

																gestión de proyectos
INT-013	Dr. Aníbal Robles	Universidad Católica de Cuenca	Secretaría General	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Baja	Bajo	x							v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-014	Ing. Fernando León	Universidad Católica de Cuenca	Director de Evaluación Interna	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Alta	Alto	x		x					v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

																				gestión de proyectos
INT-015	Dr. Diego Salamea	Universidad Católica de Cuenca	Director del Consejo Editorial	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	x					x						v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-016	Dr. Diego Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director Seguridad y Salud Ocupacional	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	x					x						v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

																			gestión de proyectos
INT-017	Eco. Matovelle	Moisés	Universidad Católica de Cuenca	Director Administrativo	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	x				x					v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos
INT-018	Ing. Priscila Muñoz		Universidad Católica de Cuenca	Directora Financiera	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	x				x					v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

INT-019	Arq. Wilson Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director de Obras	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	x	x	gestión de proyectos
INT-020	Ing. Cristian Cárdenas	Universidad Católica de Cuenca	Director de Tecnologías de la Información y Comunicación	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO está siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	x	x	v. Hacerles partícipes de los levantamientos de información w. Hacerles partícipes de las socializaciones y capacitaciones en el nuevo modelo de la gestión de proyectos

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

INT-025	CACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Ente de Control	Control	Que se cumpla la normativa vigente	Que se cumpla la normativa ecuatoriana vigente	Baja	Bajo		x		x		x. Proporcionar oportunamente la información o documentación requerida
INT-026	SENESCYT	Secretaría nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Ente de Control	Control	Que se cumpla la normativa vigente	Que se cumpla la normativa ecuatoriana vigente	Baja	Bajo		x		x		x. Proporcionar oportunamente la información o documentación requerida

Elaborado por: La autora

4.1.4 Análisis y Clasificación de los Interesados

En este contexto se describe a los principales interesados en el proyecto, basado en las buenas prácticas del PMI, para lo cual en la **Tabla 31: Análisis y Clasificación de los Interesados (Stakeholders)** se presenta la información más relevante de los interesados con su respectiva evaluación y clasificación.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 31: Análisis y Clasificación de los Interesados (Stakeholders)

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
INT-001	Dr. Enrique Pozo Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Rector	Edificio Administrativo/matriz	Patrocinador	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
INT-002	Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrectora Académica	Edificio Administrativo/matriz	Beneficiario	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	Todo el proyecto	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / Opositor
INT-003	Ing. Humberto Salamea Carpio	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrector Administrativo	Edificio Administrativo/matriz	Beneficiario	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos en la Universidad	Alta	Alto	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
INT-004	Eco. Mario Enrique Tapia	Universidad Católica de Cuenca	Director de Planificación	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que se lo mantenga informado de posibles cambios en el proyecto	Que el proyecto tenga la menor cantidad de solicitudes de cambio posibles	Alta	Alto	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
INT-005	Ing. Rafael Eduardo García Abad	Universidad Católica de Cuenca	Director de Investigaciones, Posgrados, Vinculación con la Sociedad y	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
			Publicaciones			están siempre dispuestos a apoyar en el proceso	completos y amigables					
INT-006	Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Universidad Católica de Cuenca	Subdirectora de Vinculación con la Sociedad	Edificio de Vinculación con la Sociedad que está ubicado en la calle Simón Bolívar 11-56 entre General Torres y Tarqui,	Directora	Que la PMO cumpla con los requisitos exigidos por la Universidad	Que el proyecto culmine de manera exitosa	Media	Alto	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
INT-007	Eco. José Guzmán	Universidad Católica de Cuenca	Director de Auditoría Interna	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Alta	Alto	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						en el proceso						
INT-008	Dra. Ana Belén Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Procuradora y Asesoría Jurídica	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO están siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Medio	Cierre	Interno	Apoyo
INT-009	P. Luis Ochoa	Universidad Católica de Cuenca	Director de Pastoral Universitaria	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Baja	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-010	Eco. Francisco Vintimilla	Universidad Católica de Cuenca	Jefe de Emprendimiento y Cultura	Edificio de Vinculación con la Sociedad que está ubicado en la calle Simón Bolívar 11-56 entre General Torres y Tarqui,	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología a sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo
INT-011	Dr. Diego Trelles Vicuña	Universidad Católica de Cuenca	Director de Talento Humano	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología a sea de fácil implementación, formatos completos y	Baja	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-012	Dr. Sebastián Toral	Universidad Católica de Cuenca	Director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo
INT-013	Dr. Aníbal Robles	Universidad Católica de Cuenca	Secretaria General	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Baja	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-014	Ing. Fernando León	Universidad Católica de Cuenca	Director de Evaluación Interna	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Alta	Alto	Cierre	Interno	Apoyo
INT-015	Dr. Diego Salamea	Universidad Católica de Cuenca	Director del Consejo Editorial	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Media	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-016	Dr. Diego Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director Seguridad y Salud Ocupacional	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo
INT-017	Eco. Moisés Matovelle	Universidad Católica de Cuenca	Director Administrativo	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Media	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-018	Ing. Priscila Muñoz	Universidad Católica de Cuenca	Directora Financiera	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología a sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Bajo	Cierre	Interno	Apoyo
INT-019	Arq. Wilson Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director de Obras	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología a sea de fácil implementación, formatos completos y	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-020	Ing. Cristian Cárdena	Universidad Católica de Cuenca	Director de Tecnologías de la Información y Comunicación	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo
INT-021	Dr. Bolívar Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Director Académico	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Alta	Alto	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / Opositor
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-022	Dr. Stalin Bernal	Universidad Católica de Cuenca	Director de Educación Continua	Edificio de Vinculación con la Sociedad que está ubicado en la calle Simón Bolívar 11-56 entre General Torres y Tarqui,	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y amigables	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo
INT-023	Dra. Esthela Ma. Molina	Universidad Católica de Cuenca	Directora de Seguimiento a Graduados	Edificio Administrativo/matriz	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO estén siempre	Que la metodología sea de fácil implementación, formatos completos y	Media	Alto	Cierre	Interno	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / Opositor
						dispuestos a apoyar en el proceso	amigables					
INT-024	CES	Consejo de Educación Superior	Ente Control de	Quito	Control	Que se cumpla la normativa vigente	Que se cumpla la normativa vigente	Baja	Bajo	Cierre	Externo	Apoyo
INT-025	CACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Ente Control de	Quito	Control	Que se cumpla la normativa vigente	Que se cumpla la normativa vigente	Baja	Bajo	Cierre	Externo	Apoyo

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

CÓDIGO	NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS		
						REQUISITOS	EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	GRADO DE INTERÉS	FASES DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
INT-026	SENESCYT	Secretaría nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Ente de Control	Quito	Control	Que se cumpla la normativa vigente	Que se cumpla la normativa vigente	Baja	Bajo	Cierre	Externo	Apoyo

Elaborado por: La autora

4.1.5 Proceso para actualizar el Plan de Gestión de los Interesados

Considerando que el Plan de Gestión de los Interesados no es un documento estático y puede ser modificado a medida que avanza el proyecto, se establece el proceso para modificar estos documentos, los mismos que se detallan en la **Figura 12: Proceso para Actualizar el Plan de Gestión de Interesados**.

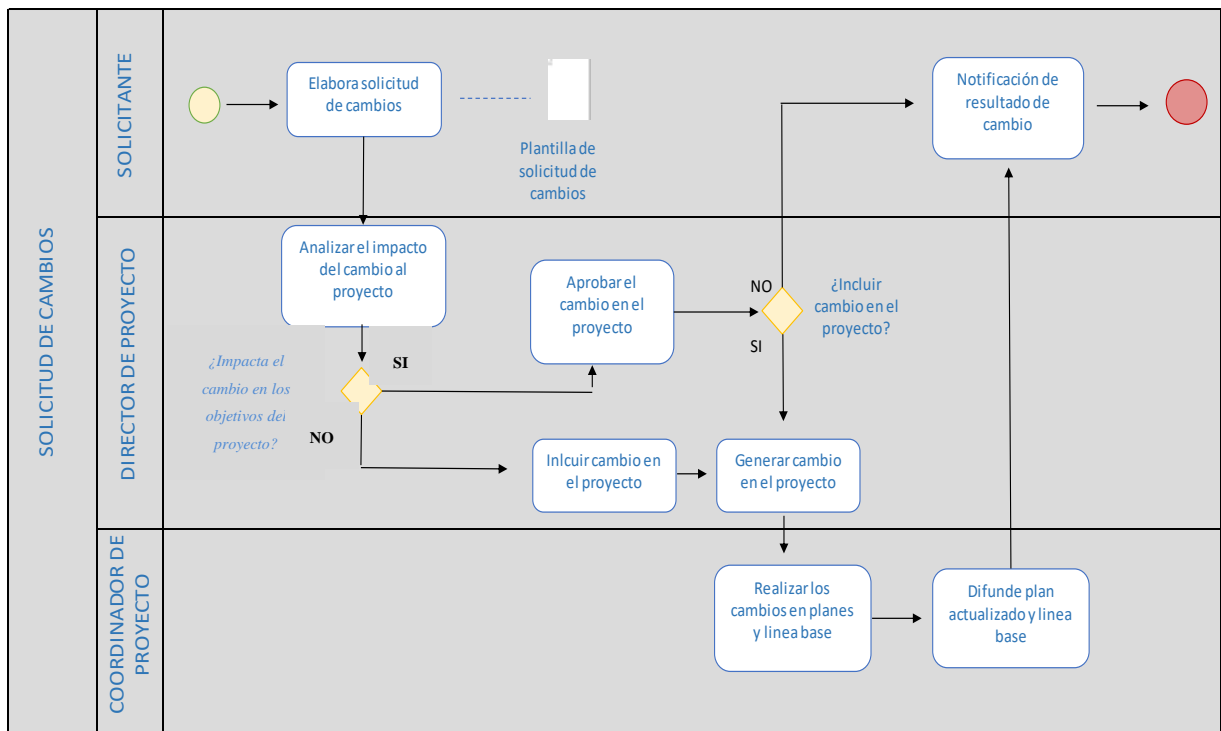


Figura 12: Proceso para Actualizar el Plan de Gestión de Interesados

Fuente: La Autora

4.2 Subcapítulo D2. Gestión de Alcance

4.2.1 Plan de Gestión de Alcance

Determinar el alcance de un proyecto implica la necesidad de desarrollar los procesos necesarios que garanticen que el proyecto incluya absolutamente todo lo necesario que debe cumplirse para que sea completado con éxito. El objetivo general del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto es garantizar que el proyecto incluya y controle que se cumpla todo lo que debe y no debe contener el documento del proyecto; y debe describir la definición, desarrollo, monitoreo, control y verificación del alcance del proyecto.

4.2.1.1 Proceso para recopilar requisitos

En este punto se definen las técnicas que el equipo de proyecto defina para recopilar los requisitos, con el objetivo de entender los requisitos de los interesados del proyecto, gestionarlos adecuadamente, y a su vez generar un documento que sirva de guía para el equipo del proyecto.

4.2.1.1.1 Documentación de requisitos

Para dar inicio al proceso de documentación de requisitos, es necesario que se hayan identificado todos los requerimientos y posteriormente deberán ser aprobados por el patrocinador del proyecto.

Una vez levantados y aprobados estos requisitos se obtendrá como entregable final la Matriz de recopilación de requisitos, tal como se indica en la sección 4.2.2.

4.2.1.1.2 Técnicas de identificación de requisitos

- **Requisitos de alto nivel:** El Director del Proyecto generará una sesión de trabajo de 4 horas con el patrocinador del proyecto, con el objetivo de definir cuáles son los requisitos esperados del proyecto.
- **Requisitos de interesados:** Mediante reuniones de trabajo de acuerdo a un cronograma previamente coordinado con los interesados en el proyecto se establecerán los requerimientos y sus expectativas frente al proyecto.

- **Requisitos del proyecto:** Los requisitos del proyecto son:
 - Oficina de PMO implementada con el recurso humano completo y las capacitaciones dictadas.
 - Que el proyecto se ejecute en un plazo no mayor a 180 días.
 - El presupuesto estimado del proyecto es de \$47.690,85
- **Requisitos del producto:** La PMO debe garantizar la implementación de los siguientes requisitos:
 - Implementar procesos con estándares de calidad y buenas prácticas conforme lo establece el PMI.
 - Establecer formatos parametrizados que contemplen los controles de cambio.
 - Definir políticas claras basadas en buenas prácticas internacionales del PMI, y alineados al Plan Estratégico Institucional.

4.2.1.1.3 *Técnicas de aprobación de requisitos*

- **Requisitos de alto nivel:** Una vez que se ha establecido la *Matriz de Recopilación de Requisitos*, esta será sometida a aprobación por el patrocinador del proyecto
- **Requisitos de interesados:** una vez que se cuente con la *Matriz de Recopilación de Requisitos*, mediante una reunión con los interesados se revisará la misma y mediante votación se pre aprobarán los que cuenten con los votos mayoritarios para su posterior aprobación del patrocinador.
- **Requisitos del proyecto:** Mediante una reunión entre el equipo del proyecto y el patrocinador se analizarán los requisitos y serán sometidos a la aprobación final del patrocinador del proyecto.
- **Requisitos del producto:** Estos serán aprobados por el patrocinador del proyecto.

4.2.1.1.4 *Enunciado del alcance del proyecto*

El enunciado del alcance del proyecto describe de manera detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear estos entregables, y para lo cual es necesario:

- Establecer las características del proyecto; y a su vez definir las fases o entregables basándose en cuales fueron los requisitos obtenidos por parte de los interesados, según la matriz de recopilación de requisitos.
- Considerar los criterios de aceptación de los entregables.
- Definir los requisitos que serán incluidos dentro del proyecto los cuales deben ser considerados en base a la matriz de recopilación de requisitos.
- Se deben considerar las restricciones de tiempo y presupuesto, así como las hipótesis del proyecto, las cuales se encuentran definidas dentro del Acta de Constitución del Proyecto.
- Este formato será revisado y aprobado por el patrocinador.

4.2.1.1.5 Matriz de trazabilidad de requisitos

Una vez que se ha realizado la recopilación de los requisitos y se ha obtenido la aprobación final por parte del patrocinador del proyecto, mediante reuniones con el equipo de trabajo se desarrollará la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, de acuerdo al formato que se muestra en la sección 4.2.2.1, en un plazo no mayor a 10 días laborables.

4.2.1.2 Proceso para definir el alcance del proyecto

Para la definición del alcance del proyecto se deberá describir los productos y/o servicios relacionados a los objetivos del proyecto, los cuales deberán ser entregados al patrocinador.

Además, dentro del Alcance del proyecto se detalla el trabajo que realiza el equipo del proyecto.

4.2.1.3 Proceso para elaborar y aprobar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La EDT es una representación del proyecto en forma gráfica descriptiva, que subdivide las actividades en varios niveles llegando al grado de detalle necesario para realizar un planeamiento y control adecuado. A continuación, se detalla el procedimiento para la estructuración del EDT:

- El Director del proyecto convoca a una reunión del equipo para la elaboración de la EDT en el que es necesario identificar los principales entregables del proyecto, en base a estos se aplica la herramienta de descomposición para elaborar los paquetes de trabajo.
- Cada entregable se subdividirá en componentes más pequeños que permitan manejar de una manera más detallada el entregable.
- Los paquetes de trabajo deben estar codificados de acuerdo a su entregable correspondiente de manera jerárquica y además deben contener la información del costo y tiempo necesario para culminar este proceso.
- Se debe analizar detenidamente todos los entregables, obteniendo a su vez una subdivisión del trabajo para ir desarrollándolo en pequeños paquetes de trabajo con el fin de que se puedan identificar las actividades y los recursos que se requieren para poder realizarlas y a su vez determinar los costos, y el tiempo.
- Se debe elaborar un listado con todas las actividades a realizarse para cada entregable y subentregable mediante el uso de una “lluvia de ideas”.
- En base a los entregables identificados (relacionados con los hitos del proyecto), se procederá a crear un grupo de trabajo por cada entregable, los mismos que serán los encargados de la elaboración del listado de actividades a realizar por cada entregable.
- La herramienta a utilizar para elaborar las EDTs será mediante el software WBS Chart Pro, debido a su facilidad de uso e integración con programas usados para la programación de proyectos (MS Project). Por tanto, el director del proyecto y su equipo deben conocer el funcionamiento del software WBS Chart Pro.
- Las EDTs y los entregables obtenidos deberán ser previamente aceptados y aprobados por el Patrocinador, tomando en cuenta los criterios iniciales del proyecto, sin que estos afecten o se desvíen de los objetivos trazados. El responsable de consolidar la información de cada uno de los entregables será el Director de Proyecto, y las herramientas y técnicas a utilizar será la descomposición.

4.2.1.4 Proceso para la elaboración del Diccionario EDT/WBS

Una vez elaborada la EDT y los entregables aprobados, se procederá a la elaboración del diccionario EDT/WBS, para lo cual se deberá seguir un formato preestablecido (plantilla) que contenga al menos la siguiente información:

- Nombre del proyecto
- Fecha de inicio del proyecto
- Nombre del entregable o del paquete de trabajo
- Codificación del entregable o paquete de trabajo, para lo cual se establecerá previamente un formato de código específico
- Responsable del trabajo
- Descripción del trabajo
- Actividades asociadas en cada entregable o paquete de trabajo
- Criterios de aceptación
- Fechas de inicio y fin del trabajo
- Información técnica asociada
- Información contractual
- Paquete de trabajo predecesor y sucesor

4.2.1.5 Proceso para la Validación del Alcance

Con la finalidad de que los entregables sean aceptados, estos deberán ser aprobados previamente por el patrocinador del proyecto, a quien se le entregará toda la información contenida de cada entregable y realizará su aprobación o sus observaciones en caso de que estos no sean aprobados.

El proceso de aceptación de los entregables se realizará de manera documentada, mediante la presentación de la siguiente documentación de soporte:

- Informes de metas cumplidas y objetivos alcanzados por cada entregable

- Evaluación de resultados comparando el antes y el después de la Gestión de Proyectos
- Informes de desempeño de trabajo.

De la misma manera se realizarán reuniones de trabajo para la toma de decisiones entre el patrocinador y el equipo de proyecto. Estas reuniones serán convocadas por el Director del Proyecto y las herramientas y técnicas a utilizar son la inspección de documentación, técnicas grupales de toma de decisiones.

4.2.1.6 Proceso para el Control del Alcance

De acuerdo a los cambios u observaciones presentadas en los diferentes entregables del proyecto, se deberá analizar su impacto y evaluar si es posible una variación del alcance para aceptar el entregable. Se tomará como referencia la línea base del alcance para aplicar la técnica de análisis de la variación y determinar la causa y grado de desviación del alcance respecto a la línea base, recomendando acciones correctivas o preventivas de modo que no afecte el alcance del proyecto.

Se crearán hojas de correcciones en caso de que un entregable no sea aceptado, en donde se indiquen cuáles son las mejoras o correcciones que se deberían hacer a los entregables no aceptados.

Para tener un mejor control del alcance propuesto, se deberán manejar diferentes actas de entrega - recepción dependiendo del tipo de entregable aceptado o modificado. En caso de que no sean factibles los cambios recomendados, se deberán crear una solicitud de cambio contemplado en el plan para la dirección del proyecto y estas deberán ser procesadas para su revisión y tratamiento de acuerdo con el proceso para realizar el control integrado de cambios. La persona encargada de verificar la variación del alcance es el Director del Proyecto.

4.2.2 Documentación de Requisitos

Se han tomado las siguientes entradas al proceso de recopilar requisitos:

- Plan de Gestión del Alcance

- Plan de Gestión de los interesados
- Acta de Constitución
- Registro de Interesados

Una vez que se han identificados a los interesados del proyecto y se ha realizado el análisis de cada uno de ellos se procede a documentar los requisitos a fin de gestionar sus expectativas de manera adecuada, la misma que se presenta en la **Tabla 32: Requisitos de los Interesados**.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 32: Requisitos de los Interesados

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-001	Dr. Enrique Pozo Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Rector	Patrocinador	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	X			X		
INT-002	Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrectora Académica	Beneficiario	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	X			X		
INT-003	Ing. Humberto Salamea Carpio	Universidad Católica de Cuenca	Vicerrector Administrativo	Beneficiario	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	X			X		
INT-004	Eco. Mario Enrique Tapia	Universidad Católica de Cuenca	Director de Planificación	Usuario final/Beneficiario	Que se lo mantenga informado de posibles cambios en el proyecto		X	X	X		

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-005	Ing. Rafael Eduardo García Abad	Universidad Católica de Cuenca	Director de Investigaciones, Posgrados, Vinculación con la Sociedad y Publicaciones	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-006	Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Universidad Católica de Cuenca	Subdirectora de Vinculación con la Sociedad	Directora	Que la PMO cumpla con los requisitos exigidos por la Universidad			X	X		
INT-007	Eco. José Guzmán	Universidad Católica de Cuenca	Director de Auditoría Interna	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-008	Dra. Ana Belén Cordero	Universidad Católica de Cuenca	Procuradora y Asesoría Jurídica	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-009	P. Luis Ochoa	Universidad Católica de Cuenca	Director de Pastoral Universitaria	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-010	Eco. Francisco Vintimilla	Universidad Católica de Cuenca	Jefe de Emprendimiento y Cultura	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-011	Dr. Diego Trelles Vicuña	Universidad Católica de Cuenca	Director de Talento Humano	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-012	Dr. Sebastián Toral	Universidad Católica de Cuenca	Director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-013	Dr. Aníbal Robles	Universidad Católica de Cuenca	Secretaria General	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-014	Ing. Fernando León	Universidad Católica de Cuenca	Director de Evaluación Interna	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X		X		
INT-015	Dr. Diego Salamea	Universidad Católica de Cuenca	Director del Consejo Editorial	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X				
INT-016	Dr. Diego Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director Seguridad y Salud Ocupacional	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-017	Eco. Moisés Matovelle	Universidad Católica de Cuenca	Director Administrativo	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X		X		
INT-018	Ing. Priscila Muñoz	Universidad Católica de Cuenca	Directora Financiera	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X		X		
INT-019	Arq. Wilson Rodríguez	Universidad Católica de Cuenca	Director de Obras	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-020	Ing. Cristian Cárdena	Universidad Católica de Cuenca	Director de Tecnologías de la Información y Comunicación	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-021	Dr. Bolívar Cabrera	Universidad Católica de Cuenca	Director Académico	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso		X			X	
INT-022	Dr. Stalin Bernal	Universidad Católica de Cuenca	Director de Educación Continua	Usuario final/Beneficiario	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuestos a apoyar en el proceso		X			X	
INT-023	Dra. Ma. Esthela Molina	Universidad Católica de Cuenca	Directora de Seguimiento a Graduados	Usuario final/Beneficiario	Que los recursos generados por la PMO estén disponibles en el intranet organizacional, incluido el material de capacitación.		X			X	
INT-024	CES	Consejo de Educación Superior	Ente de Control	Control	Que se cumpla la normativa vigente		X		X		

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Nombre	Empresa	Puesto	Rol en el proyecto	Requerimiento	Tipo de requerimiento			Prioridad		
						Alto nivel	Interesados	Proyecto	Alta	Media	Baja
INT-025	CACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Ente de Control	Control	Que se cumpla la normativa vigente		X				X
INT-026	SENESCYT	Secretaría nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	Ente de Control	Control	Que se cumpla la normativa vigente		X				X

Elaborado por: La autora

4.2.2.1 Matriz de Trazabilidad de requisitos

El equipo del proyecto luego de levantar cada uno de los requisitos debe alinear los mismos con los objetivos de la Universidad y del proyecto, además es necesario adjudicar el cumplimiento del requisito con uno de los interesados, definir los criterios de aceptación y el estado en el que se encuentra el requisito, para lo cual se debe estructurar la Matriz de Trazabilidad de los requisitos, que lo podemos ver **Tabla 33**: Matriz de trazabilidad de Requisitos.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 33: Matriz de trazabilidad de Requisitos

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
INT-001	Dr. Enrique Pozo Cabrera	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Fase de implementación de la PMO concluida	Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Presupuesto, %	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y un presupuesto de 47.690,85.
INT-002	Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Fase de implementación de la PMO concluida	Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Presupuesto, %	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-003	Ing. Humberto Salamea Carpio	Dar cumplimiento a la creación e implementación de la PMO, en el tiempo y presupuesto establecido	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Fase de implementación de la PMO concluida	Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Plazo, % Cumplimiento del Presupuesto, %	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad,	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
								alineada con la misión y visión institucional	plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-004	Eco. Mario Enrique Tapia Tapia	Que se lo mantenga informado de posibles cambios en el proyecto	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Dirección del Proyecto	Los informes deben contener los argumentos necesarios que justifiquen el cambio y todos deben estar subidos en la intranet institucional.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-005	Ing. Rafael Eduardo García Abad	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-006	Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	Que la PMO cumpla con los requisitos exigidos por la Universidad	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	Los informes deben contener información detallada en cuanto a los avances y novedades presentadas durante el proceso.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros,	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
								humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-007	Eco. José Guzmán	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-008	Dra. Ana Belén Cordero	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-009	P. Luis Ochoa	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
		en el proceso					departamentos de la universidad.	económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-010	Eco. Francisco Vintimilla	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-011	Dr. Diego Trelles Vicuña	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
INT-012	Dr. Sebastián Toral	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-013	Dr. Aníbal Robles	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-014	Ing. Fernando León	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
									47.690,85.
INT-015	Dr. Diego Salamea	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-016	Dr. Diego Rodríguez	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-017	Eco. Moisés Matovelle	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad,	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
								alineada con la misión y visión institucional	plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-018	Ing. Priscila Muñoz	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Alta	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-019	Arq. Wilson Rodríguez	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-020	Ing. Cristian Cárdena	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros,	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
							universidad.	humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-021	Dr. Bolívar Cabrera	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuesto a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de Avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-022	Dr. Stalin Bernal	Que el equipo contratado para la implementación de la PMO esté siempre dispuestos a apoyar en el proceso	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de avance del proyecto	El equipo de la PMO deberá destinar un tiempo diario de 2 horas a atender las consultas de los departamentos de la universidad.	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-023	Dra. Ma. Esthela Molina	Que los recursos generados por la PMO estén disponibles en la intranet	Director del Proyecto	Media	En Proceso	Informes de avance del proyecto	Los informes deben información detallada en cuanto a los avances y novedades presentadas durante el	Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos	Contar con una Oficina de Gestión de proyectos que genere y estandarice buenas prácticas en la

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Código	Interesado	Requisito	Responsable	Prioridad	Estado actual	Entregable de la EDT	Criterio de aceptación	Objetivos de la universidad	Objetivos del proyecto
		organizacional, incluido el material de capacitación.					proceso, deben estar subidos en Intranet..	económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión y visión institucional	gestión de los proyectos en la Universidad Católica de Cuenca, en un plazo de 180 días y una inversión de \$ 47.690,85.
INT-024	CES	Que se cumpla la normativa vigente	Director del Proyecto	Baja	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
INT-025	CACES	Que se cumpla la normativa vigente	Director del Proyecto	Baja	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
INT-026	SENESCYT	Que se cumpla la normativa vigente	Director del Proyecto	Baja	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Elaborado por: La Autora

4.2.3 Línea de Base del Alcance

El proyecto contempla la creación e implementación de la PMO para la Universidad Católica de Cuenca con la finalidad de mejorar la eficiencia en la Gestión de los proyectos que emprenda la Universidad, de acuerdo a lo que consta en el Acta de Constitución del presente documento.

Estos componentes forman parte de los entregables del proyecto propuesto y que se detallarán de mejor manera en la estructura de desglose de trabajo y el diccionario de la EDT. En la **Tabla 34:** Descripción del Alcance del Proyecto se presenta la descripción del alcance del proyecto, incluyendo sus características de acuerdo a los objetivos indicados en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos.

Tabla 34: Descripción del Alcance del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO Y DEL ALCANCE DEL PRODUCTO			
Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos basada en buenas prácticas internacionales las cuales se encuentran resumidas principalmente en la Guía del PMBOK®, que permita gestionar los programas, proyectos y portafolios.			
ALCANCE DEL PROYECTO			
FASE DEL PROYECTO	INTERESADO	ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
Gestión del Proyecto	Patrocinador Gerente del Proyecto Equipo del Proyecto	Conformación del Equipo de Proyecto Acta de Constitución del Proyecto. Plan de la Dirección del Proyecto.	El equipo contratado deberá contar con el aval de al menos 2 autoridades que los hayan entrevistado. El acta de constitución del proyecto debe contener al menos el tiempo referencial de la ejecución del proyecto, el costo referencial del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel y principales hitos. El Plan de la Dirección del Proyecto deberá contener los siguientes planes subsidiarios: a) Plan de Gestión del Alcance. b) Plan de Gestión del Cronograma. c) Plan de Gestión de los Costos. d) Plan de Gestión de la Calidad. e) Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

			<p>f) Plan de Gestión de las Comunicaciones.</p> <p>g) Plan de Gestión de los Riesgos.</p> <p>h) Plan de Gestión de las Adquisiciones.</p> <p>i) Plan de Gestión de los Interesados.</p>
Reuniones de Avances de Trabajo	Gerente del Proyecto Equipo del Proyecto	Actas de reunión y compromisos alcanzados.	Cada acta debe ser leída y cerrada en la siguiente reunión de avances de trabajo.
Diagnóstico	Equipo del Proyecto	<p>*Informe de Diagnóstico de la situación actual de gestión de proyectos.</p> <p>*Informe de situación deseada de gestión de proyectos.</p>	<p>El informe de la situación actual deberá contener el detalle del ambiente donde se ejecutan los proyectos: tipo de estructura Organizacional, funcional y su jerarquización/Identificación de actores involucrados/tipos de proyectos.</p> <p>El informe de la situación deseada debe contener, la información preliminar de las metodologías, procesos, formatos y demás documentos necesarios para la gestión de proyectos de acuerdo a las buenas prácticas del PMI®; además del detalle del sistema de gestión de proyectos, recursos humanos, herramientas, fuentes de información, metodología, infraestructura de soporte, recomendaciones sobre el sistema de gestión.</p> <p>Los documentos digitales deben ser presentados en extensión XLS y DOC (Excel y Word), en formato PDF y respaldo en físico impreso en formato A4 en papel bond de 75 gramos, en volúmenes anillados con carátula que contenga el logo de la universidad.</p> <p>Toda la documentación impresa deberá estar membretada, numerada con firmas de responsabilidad. Respecto a los respaldos magnéticos, los archivos se entregarán en CD o DVD-R.</p>

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

<p>Diseño de Modelo de Gestión, procesos y procedimientos</p>	<p>Gerente del Proyecto del Equipo del Proyecto</p>	<p>Documento con el diseño del alcance y esquema de implementación que tendrá la PMO.</p>	<p>El diseño de la PMO debe incluir la definición de misión, visión, objetivos, funciones y responsabilidades, servicios, estructura recomendada, roles y responsabilidades, equipamiento necesario, diseño del Sistema de Información de Gestión de Proyectos, diseño de la Metodología de Gestión de proyectos, procesos y procedimientos.</p> <p>El diseño del sistema de Gestión de Proyectos debe ser una plataforma que cuente con biblioteca de documentos integrada, plantillas automatizadas, integración con Outlook, Ms Office Word, Project y Excel, reportes)</p> <p>Los documentos digitales deben ser presentados en extensión XLS y DOC (Excel y Word), en formato PDF y respaldo en físico impreso en formato A4 en papel bond de 75 gramos, en volúmenes anillados con carátula que contenga el logo de la universidad. Toda la documentación impresa deberá estar membretada, numerada con firmas de responsabilidad. Respecto a los respaldos magnéticos, los archivos se entregarán en CD o DVD-R.</p>
<p>Desarrollo de Modelo de Gestión, procesos y procedimientos</p>	<p>Gerente del Proyecto del Equipo del Proyecto</p>	<p>*Documento con el modelo de Gestión de la PMO, procesos y procedimientos. *Plan de Manejo del Cambio.</p>	<p>Los documentos digitales deben ser presentados en extensión XLS y DOC (Excel y Word), en formato PDF y respaldo en físico impreso en formato A4 en papel bond de 75 gramos, en volúmenes anillados con carátula que contenga el logo de la universidad.</p> <p>Toda la documentación impresa deberá estar membretada, numerada con firmas de responsabilidad. Respecto a los respaldos magnéticos, los archivos se entregarán en CD o DVD-R.</p> <p>El documento final con el modelo de Gestión de la</p>

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

			<p>PMO incluye los procesos, formatos, políticas, plantillas, actas y demás documentos para la gestión de proyectos, alineados a las buenas prácticas internacionales del PMI.</p> <p>El plan del manejo del Cambio es un documento donde se resume los cambios claves en cada uno de los procesos de gestión de proyectos, el rol al que impacta dicho cambio, el grado de impacto y que tipo de acción se aplica para el manejo del cambio.</p>
Implementación y Cierre	Patrocinador Gerente del Proyecto Equipo del Proyecto	<p>*Informe de capacitación realizada con sus respectivas evaluaciones y certificados.</p> <p>*Infraestructura adecuada.</p> <p>*Acta de Entrega y Recepción Definitiva.</p>	<p>La PMO debe ser de carácter directiva, la misma debe permitir optimizar tiempos y costos tanto en la aprobación como en la ejecución de proyecto, programas y portafolios, cuyo sistema de información se encuentra instalado.</p> <p>La capacitación se debe realizar en 7 días, se debe presentar la lista firmada por los asistentes. Adicionalmente, se deben presentar las evaluaciones realizadas a los participantes con sus respectivos certificados de aprobación.</p> <p>La Oficina de Gestión de Proyectos debe ser construida y equipada conforme a los rubros contemplados en la inversión inicial.</p> <p>El acta de entrega y recepción definitiva deberá contener informe provisional de cierre aprobado, informe final de cierre aprobado, firmas de responsabilidad y firmas de conformidad.</p>

Elaborado por: La Autora

Con la finalidad de que los entregables propuestos en el proyecto sean aceptados se deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Cada uno de los entregables deberán estar alineados con los objetivos estratégicos de la Universidad y con los objetivos del proyecto, una vez verificados los mismos, estos deberán ser aprobados por el patrocinador.

- La información contenida en la gestión del proyecto deberá estar elaborada de tal manera que pueda ser interpretada por los involucrados en el proyecto.

Los supuestos y restricciones del proyecto serán:

- El equipo del Proyecto, incluyendo el patrocinador se comprometen a lograr los objetivos propuestos
- Se cuenta con la asignación de fondos por \$47.690,85 para la ejecución del proyecto.
- Se cumple con el cronograma propuesto de 6 meses.
- La Dirección del Proyecto se sustentará en las Buenas Prácticas del PMI.

Como exclusiones del proyecto se contempla:

- Certificación PMP para funcionarios de la universidad.
- Soporte y Mantenimiento de herramientas informáticas para la gestión de proyectos.
- Viáticos y Subsistencias del equipo consultor de selección de personal.
- El proyecto no contempla fase de operación y mantenimiento.

4.2.3.1 Estructura de Desglose de Trabajo EDT

En la Figura 13: EDT del Proyecto, se indica la EDT correspondiente al proyecto. Esta estructura se basa en los entregables principales que corresponden a todo el trabajo que debe ser realizado para lograr los objetivos propuestos del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

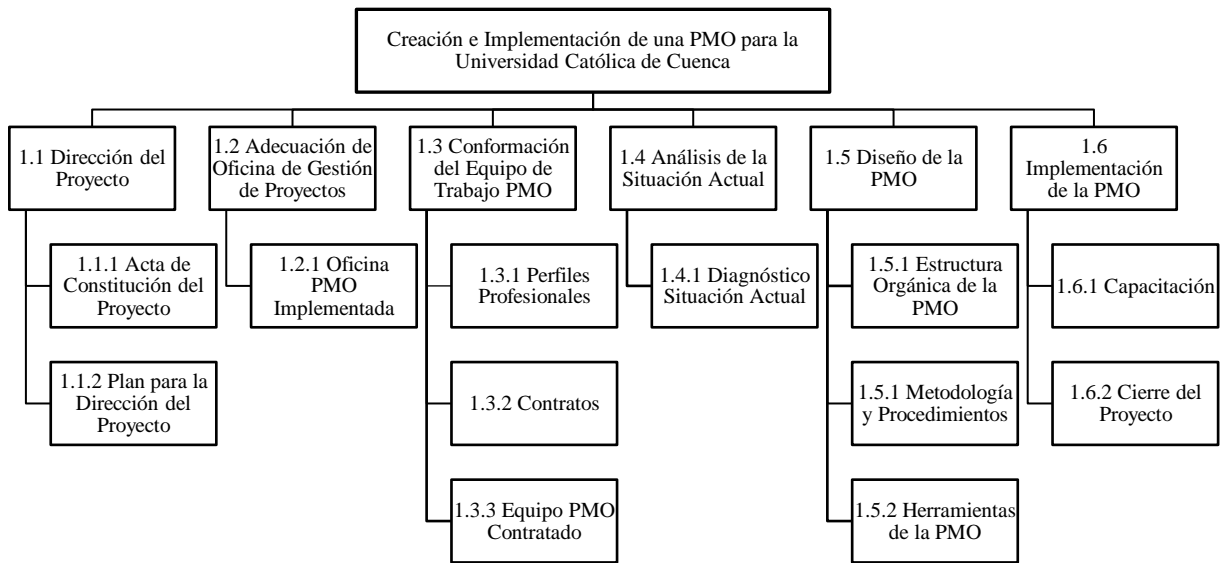


Figura 13: EDT del Proyecto

Fuente: La Autora

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

4.2.3.2 Diccionario de la EDT

En la **Tabla 35**: Desarrollo del Diccionario de la EDT se detallan los componentes incluidos en el Diccionario de la EDT.

Tabla 35: Desarrollo del Diccionario de la EDT

ID	Entregable	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos necesarios	Criterios de Aceptación
1.	Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca					
1.1	Dirección del Proyecto					
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	En esta etapa se elabora el Acta de Constitución del proyecto, se solicitará la aprobación y la firma de la misma	María Eugenia Vásquez	9/9/2019	Laptop	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera
1.1.2	Plan para la Dirección del Proyecto	Se realizarán los ajustes al acta de constitución de acuerdo a las observaciones recibidas	María Eugenia Vásquez	18/9/2019	Laptop	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera
1.2	Adecuación de oficina de gestión de proyectos					
1.2.1	Oficina PMO Implementada	En esta etapa se analizarán los espacios disponibles en la Universidad en los que podría funcionar la PMO y se seleccionará el más adecuado	Juan Méndez	26/9/2019	Presupuesto Maestro de Obras	Que el espacio cumpla con el requerimiento de la PMO

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Entregable	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos necesarios	Criterios de Aceptación
1.3	Conformación del equipo de trabajo para la implementación de la PMO					
1.3.1	Perfiles Profesionales	Se elaborarán los perfiles profesionales con los que debe cumplir el equipo que laborará en la PMO.	María Eugenia Vásquez	16/9/2019	Laptop	Los perfiles deben cumplir con el formato establecido por la Dirección de Talento Humano
1.3.2	Contratos	Se elaborarán los contratos para cada miembro de la PMO, especificando claramente las funciones y responsabilidades.	Juan Méndez	10/10/2019	Laptop	Los contratos deben establecer: el tipo de contrato, montos y plazo
1.3.3	Equipo PMO Contratado	Los miembros del equipo PMO se contratan.	Juan Méndez	21/10/2019	Laptop	Informes favorables de entrevistadores y pruebas de selección terminadas.
1.4	Análisis de la situación actual					

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Entregable	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos necesarios	Criterios de Aceptación
1.4.1	Diagnóstico Situación Actual	Una vez que se haya levantado toda la información de las diferentes áreas, se procederá a realizar el informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Pedro Vásquez	15/11/2019	Laptop	Los informes serán entregados en formato PDF tanto en digital como impreso y con las respectivas firmas de responsabilidad
1.5	Diseño de la PMO					
1.5.1	Estructura Orgánica de la PMO	Se define los objetivos, responsabilidades, líneas de reporte de la PMO	Juan Méndez	13/2/2020	Laptop	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera
1.5.1	Metodología y Procedimientos	Se define la forma en que se trabajará con las diferentes áreas de la UCACUE así como los procedimientos como los de solicitudes de cambios o actualizaciones en proyectos.	Juan Méndez	13/2/2020	Laptop	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Entregable	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos necesarios	Criterios de Aceptación
1.5.2	Herramientas de la PMO	Se elaborarán formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	Mónica Quezada	4/3/2020	Laptop	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera
1.6	Fase de Implementación de la PMO					
1.6.1	Capacitación	Se realizarán procesos de capacitación formación y socialización a los interesados y futuros PMs respecto a los procesos de la PMO	Ana Luisa Guijarro Cordero	7/4/2020	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera
1.6.2	Cierre del Proyecto	Se elaborará el informe final correspondiente al cierre del proyecto con los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto	Ana Luisa Guijarro Cordero	5/5/2020	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Aprobación de Dr. Enrique Pozo Cabrera

Elaborado por: La Autora

4.3 Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo

4.3.1 Plan de Gestión del Cronograma

Esta se sustenta en la información de la experiencia por parte del Director del Proyecto para la estimación del Cronograma, en base a dicha experiencia se elabora el listado de entregables con el tiempo de duración que lleve realizar las actividades dentro de cada entregable.

4.3.1.1 Planificar la Gestión del Cronograma

4.3.1.1.1 Metodología y herramientas del cronograma

La metodología a ser utilizada se enmarca en la Buenas Prácticas del PMI. Para lo cual se realizará una lista de actividades que defina la ruta crítica del proyecto, la misma que se mostrará en un diagrama de Gantt. El cronograma del proyecto se gestionará mediante el software MS-Project 2010 en el que constará al menos la siguiente información:

- Entregable
- Codificación
- Actividades Relacionadas
- Días de la semana en los que se trabajará

Las herramientas de programación utilizadas para el proyecto se describen a continuación:

- Juicio de expertos, en base a la experiencia propia del Director del Proyecto autorizado para la realización del trabajo
- Técnicas de análisis utilizando software como el Ms Project y el Excel como soporte para los análisis de los cálculos de estimaciones en base a la estrategia tomada.
- Reuniones, que permitan tomar decisiones y emitir criterios referentes a la programación del cronograma.

4.3.1.2 Gestión de Procesos para desarrollar el Cronograma.

La **Tabla 36:** Procesos muestra los procesos que se realizan para la elaboración del cronograma.

Tabla 36: Procesos

Descripción	Detalle
Identificación de la actividad	Las actividades serán levantadas a partir de la EDT del Proyecto, estas deberán tener su codificación respectiva, relacionada con su entregable principal, luego de haber sido previamente aprobadas.
Secuencia de Actividades	En base al diagrama de red, se establecerá la secuencia de las actividades con otras actividades, de modo que se definan actividades paralelas o actividades que no puedan ser iniciadas sin antes tener terminadas sus predecesoras.
Recursos Estimados	En cada actividad se deberán describir los recursos que se estiman ocupar para su realización, ya sean estos humanos o materiales, de modo que se pueda gestionar su correcta disponibilidad.
Duración y esfuerzos estimados	Se los determinará en base al tipo de actividad y recurso, es decir, si el recurso es humano se utilizará como base la unidad de horas de duración de trabajo para realizar la actividad y en el caso de los recursos materiales se estimará el tiempo de uso de cada equipo a ser utilizado.
Control, monitoreo y actualizaciones	El control y monitoreo del tiempo se lo realizará por número de actividades diarias, registrando en el formato respectivo del estado de cada trabajo y

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Descripción	Detalle
	los pendientes por hacer y por otro lado, se deberá actualizar el cronograma con el fin de verificar el estado del mismo, es decir si hay retrasos o cualquier estado fuera de la línea base del cronograma.
Procedimiento de control de cambios	En el caso en el que las actividades superen el rango de variación admitido, se deberá registrar una solicitud de cambio en el cronograma con el fin de establecer el mejor camino a seguir para evitar retrasos en la ejecución del proyecto.

Elaborado por: La autora

4.3.1.3 Gestión de Procesos para desarrollar el Cronograma.

Los listados maestros de actividades del proyecto se listan a continuación en la **Tabla 37**: Listado Maestro de Actividades e Hitos del Proyecto

Tabla 37: Listado Maestro de Actividades e Hitos del Proyecto

Id	Actividades	Descripción de Actividad
1	Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca	
1.1	Dirección del proyecto	
1.1.1	Acta de Constitución	
1.1.1.1	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto
1.1.1.2	Revisar Acta de Constitución	Revisión del Acta de Constitución
1.1.1.3	Ajustar Acta de Constitución	Aplicación de cambios sugeridos al Acta de Constitución
1.1.1.4	Aprobar y firmar el Acta de Constitución del Proyecto	Aprobación del Acta de Constitución
1.1.1.5	Acta de Constitución Aprobada	Acta de constitución firmada por el patrocinador y Director del Proyecto
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	
1.1.2.1	Elaborar Plan de Dirección del proyecto	Elaboración del Plan de Dirección del Proyecto basado en la Buenas Prácticas del PMI, con sus respectivos planes secundarios
1.1.2.2	Revisar Plan de Dirección del Proyecto	Revisión del Plan de Dirección del proyecto
1.1.2.3	Ajustar Plan de Dirección del Proyecto	Aplicación de cambios sugeridos al Plan de Dirección del Proyecto

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id	Actividades	Descripción de Actividad
1.1.2.4	Aprobar Plan de Dirección del proyecto	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto basado en la Buenas Practicas del PMI
1.1.2.5	Plan de Dirección del Proyecto aprobado	Plan de Dirección del Proyecto basado en la Buenas Prácticas del PMI, con sus respectivos planes secundarios firmado por el Patrocinador y el Director del Proyecto
1.2	Adecuación de oficina de gestión de proyectos	
1.2.1	Analizar espacios de oficina disponibles en la entidad	Análisis de los espacios de oficina disponibles en la Universidad para que funcione la PMO
1.2.2	Elaborar propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO	Elaboración de propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO
1.2.3	Ejecutar adecuaciones para la oficina de PMO	Ejecución de las adecuaciones para la oficina de la PMO
1.2.4	Oficinas PMO implementadas	Las oficinas de la PMO es encuentran listas para su uso
1.3	Conformar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	
1.3.1	Levantar información de las necesidades requeridas por los interesados	Levantar y documentar la necesidades de cada uno de los interesados que se han identificado en el proyecto
1.3.2	Elaborar los perfiles profesionales	Elaboración de los perfiles profesionales
1.3.3	Revisar los perfiles profesionales	Revisión de los perfiles profesionales
1.3.4	Ajustar los perfiles profesionales	Aplicación de los cambios sugeridos a los perfiles profesionales
1.3.5	Aprobar los perfiles profesionales	Aprobación de los perfiles profesionales
1.3.6	Receptar carpetas	Recepción de carpetas
1.3.7	Analizar carpetas	Análisis de carpetas
1.3.8	Convocar a entrevistas	Convocatoria a entrevistas
1.3.9	Seleccionar a los más opcionados	selección de los más opcionados
1.3.10	Elaborar contratos	Elaboración de contratos
1.3.11	Contratar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	Contratación del equipo de trabajo
1.3.12	Equipo de trabajo contratado	Equipo de trabajo para la PMO conformado
1.4	Análisis de la situación actual	
1.4.1	Analizar la estrategia corporativa de la institución	Análisis de la estrategia corporativa de la institución
1.4.2	Analizar el nivel de madurez de los proyectos en la institución	Análisis del nivel de madurez de los proyectos en la institución
1.4.3	Analizar el tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)	Análisis del tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)
1.4.4	Analizar el nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución	Análisis del nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución
1.4.5	Recopilar información de los coordinadores de proyecto de la institución	Recopilación de información de los coordinadores de proyecto de la institución

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id	Actividades	Descripción de Actividad
1.4.6	Desarrollar una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución	Desarrollo de una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución
1.4.7	Analizar la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución	Análisis de la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución
1.4.8	Elaborar informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Elaboración de informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución
1.4.9	Revisar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Revisión de informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución
1.4.10	Ajustar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Ajuste del informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución
1.4.11	Aprobar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Aprobación del informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución
1.4.12	Informe de situación de diagnóstico y análisis situacional de la institución aprobado	Informe de situación de diagnóstico y análisis situacional de la institución aprobado
1.5	Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO	
1.5.1	Definir el tipo de PMO a implantar en la institución	Definición del tipo de PMO a implantar en la institución
1.5.2	Establecer los objetivos de la PMO a implementar en la institución	Establecimiento de los objetivos de la PMO a implementar en la institución
1.5.3	Definir la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución	Definición de la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución
1.5.4	Elaborar la estructura orgánica de la PMO	Elaboración de la estructura orgánica de la PMO
1.5.5	Definir metodologías y procedimientos a implementar en la PMO	Definición de metodologías y procedimientos a implementar en la PMO
1.5.6	Definir las herramientas a utilizar para implementar la PMO	Definición de las herramientas a utilizar para implementar la PMO
1.5.7	Definir los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha	Definición los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha
1.5.8	Establecer las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución	Establecimiento de las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución
1.5.9	Elaborar informes de diseño y planificación de la PMO	Elaboración de informes de diseño y planificación de la PMO
1.5.10	Revisar informes de diseño y planificación de la PMO	Revisión de informes de diseño y planificación de la PMO
1.5.11	Ajustar informes de diseño y planificación de la PMO	Ajuste de informes de diseño y planificación de la PMO
1.5.12	Aprobar informes de diseño y planificación de la PMO	Aprobación de informes de diseño y planificación de la PMO
1.5.13	Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO concluida	Recopilación de requisitos concluida
1.6	Fase de Implementación de la PMO	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id	Actividades	Descripción de Actividad
1.6.1	Desarrollar el modelo de gestión de la PMO	Desarrollo del modelo de gestión de la PMO
1.6.2	Establecer el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución	Establecimiento de el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución
1.6.3	Elaborar formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	Elaboración de formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos
1.6.4	Establecer el procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	Establecimiento del procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO
1.6.5	Definir la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución	Definición de la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución
1.6.6	Definir la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	Definición de la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución
1.6.7	Llevar a cabo reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos	Generación de reuniones iniciales con los responsables directos de los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos. Se realizarán 2 reuniones iniciales con cada departamento.
1.6.8	Desarrollar un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO	Desarrollo de un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO
1.6.9	Definir un esquema de socialización de los beneficios que generara la implementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca	Definición de un esquema de socialización de los beneficios que generará la implementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca
1.6.10	Iniciar procesos de capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	Capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución.
1.6.11	Evaluar los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	Evaluación de los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución, mediante la realización de pruebas periódicas desarrolladas por la PMO y Talento Humano.
1.6.12	Realizar el control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución	Realización del control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución
1.6.13	Elaborar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Elaboración del informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos
1.6.14	Revisar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Revisión informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos
1.6.15	Ajustar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Ajuste del informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos
1.6.16	Aprobar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Aprobación del informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos
1.6.17	Institucionalizar la PMO	Institucionalización la PMO, es decir oficializar la oficina ante las autoridades de la UCACUE mediante un

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id	Actividades	Descripción de Actividad
		lanzamiento formal.
1.6.18	Fase de Implementación de la PMO concluida	Fase de Implementación de la PMO concluida

Elaborado por: La autora

4.3.1.4 Estimación de Recursos del proyecto.

Una vez que se han establecido las actividades, se han identificado los recursos necesarios para cada actividad, se han clasificado por tipo: costo, material o trabajo. En la tabla 38 se puede observar la estimación de recursos del proyecto.

Tabla 38: Estimación de recursos del proyecto

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1	Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca					
1.1	Dirección del proyecto					
1.1.1.1	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	En esta etapa se elabora el Acta de Constitución del proyecto, se solicitará la aprobación y la firma de la misma	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.1.1.3	Ajustar Acta de Constitución	Se realizarán los ajustes al acta de constitución de acuerdo a las observaciones recibidas	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.2	Adecuación de oficina de gestión de proyectos					
1.2.1	Analizar espacios de oficina disponibles en la entidad	En esta etapa se analizarán los espacios disponibles en la Universidad en los que podría funcionar la PMO y se seleccionará el más adecuado	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00
1.2.2	Elaborar propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO	Se elaborará una propuesta para las adecuaciones necesarias para que funcione la PMO	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00
1.3	Conformación del equipo de trabajo para la implementación					

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
	de la PMO					
1.3.1	Levantar información de las necesidades requeridas por los interesados	Es necesario levantar la información respecto a las necesidades requeridas por los interesados identificados en el proyecto.	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.3.2	Elaborar los perfiles profesionales	Se elaborarán los perfiles profesionales con los que debe cumplir el equipo que laborará en la PMO.	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.3.4	Ajustar los perfiles profesionales	En el caso de existir observaciones a los perfiles estos deben ser ajustados	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.3.6	Receptar carpetas	Una vez aprobados los perfiles profesionales, se realizarán las convocatorias para que presenten las carpetas para la conformación del equipo de la PMO	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.3.7	Analizar carpetas	Se analizarán las carpetas receptadas, de acuerdo a los perfiles requeridos	Trabajo	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.3.8	Convocar a entrevistas	Se convocará a los profesionales preseleccionados a una entrevista con la finalidad de conocer si los candidatos son las personas adecuadas para los cargos que se requieren.	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00
1.3.9	Seleccionar a los más opcionados	Esta actividad se desarrollará en base a los resultados tanto de los análisis de las carpetas de los aspirantes como de los resultados de las entrevistas	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1.3.10	Elaborar contratos	Una vez seleccionado el equipo de profesionales que laborará en la PMO se procederá a la realización de los contratos de trabajo	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00
1.3.11	Contratar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	Cuando los contratos estén listos se procederá a las firmas correspondientes, lo cual habilitará para que el equipo de la PMO inicie sus actividades	Trabajo	Juan Méndez	30%	1,00
1.4	Análisis de la situación actual					
1.4.1	Analizar la estrategia corporativa de la institución	Se realizará un análisis de la estrategia corporativa de la universidad, en el que se identifique el nivel de madurez de los proyectos que se encuentran en ejecución en la Universidad, se analizará también el tipo de organización	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.2	Analizar el nivel de madurez de los proyectos en la institución	Se realizará un análisis de la estrategia de la universidad, con la finalidad de conocer, la misión, visión y los objetivos de corte y largo plazo de la institución	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.3	Analizar el tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)	Es importante que previo a la implementación de la PMO el equipo conozca el tipo de organización que rige los procesos de la Universidad	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.4	Analizar el nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución	Un proceso clave es conocer el nivel de involucramiento que tienen los interesados dentro de la institución	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1.4.5	Recopilar información de los coordinadores de proyecto de la institución	Se recopilara la información necesaria de los coordinadores de los proyectos que a la fecha se encuentran vigentes en la Universidad	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.6	Desarrollar una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución	Es necesario también contar con un listado detallado de los proyectos que se encuentran vigentes en la Universidad	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.7	Analizar la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución	El equipo debe tener pleno conocimiento de la metodología e ingeniería de los procesos que se llevan a cabo en la universidad, para lo cual se solicitará esta información al departamento de gestión de Calidad	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.8	Elaborar informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Una vez que se haya levantado toda la información de las diferentes áreas, se procederá a realizar el informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.9	Revisar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	El informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución será sometido a revisión por la dirección del proyecto	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.10	Ajustar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	En base a la revisión realizada al informe de diagnóstico se realizarán los ajustes que sean necesarios	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00
1.4.11	Aprobar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	Una vez realizados los ajustes al informe de diagnóstico y análisis de situación de la	Suministros de Oficina	Suministros de Oficina	N/A	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
		institución este será aprobado				
1.5	Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO					
1.5.1	Definir el tipo de PMO a implantar en la institución	Es indispensable que el equipo de la PMO defina conjuntamente con las autoridades de la Universidad el tipo de PMO que se implementará en la Universidad	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Humberto Salamea Carpio	15%	1,00
1.5.2	Establecer los objetivos de la PMO a implementar en la institución	Una vez que se haya definido el tipo de PMO que se implementará se establecerán los objetivos de la PMO	Suministros de Oficina	suministros de Oficina	N/A	1,00
1.5.3	Definir la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución	En base a los objetivos planteados para la PMO se definirá la matriz de responsabilidades	Suministros de Oficina	suministros de Oficina	N/A	1,00
1.5.4	Elaborar la estructura orgánica de la PMO	Se desarrollará una propuesta de estructura orgánica para la PMO en la que constará n los roles y responsabilidades del equipo de la PMO	Suministros de Oficina	suministros de Oficina	N/A	1,00
1.5.5	Definir metodologías y procedimientos a implementar en la PMO	Una vez que se cuente con la definición de la estructura orgánica de la PMO es necesario que se defina la metodología y los procedimientos con los que trabajará la PMO	Trabajo	Ma. Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.5.6	Definir las herramientas a utilizar para implementar la PMO	Se establecerán las herramientas que se utilizarán para implementar la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Humberto Salamea Carpio	15%	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1.5.7	Definir los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha	Se prepararán los lineamientos necesarios para la institucionalización de la PMO en la Universidad y ponerla en marcha	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.5.8	Establecer las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución	Es necesario definir las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la Universidad para lo cual se generarán reuniones conjuntas con los vicerrectores de la Universidad y finalmente remitirlas al sponsor	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ma. Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.5.9	Elaborar informes de diseño y planificación de la PMO	Se elaborarán los informes del diseño y planificación de la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	María Luisa Carrasco	100%	1,00
1.5.10	Revisar informes de diseño y planificación de la PMO	Una vez que se hayan elaborado los informes de diseño y planificación de la PMO estos deben ser revisados	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Humberto Salamea Carpio	100%	1,00
1.5.11	Ajustar informes de diseño y planificación de la PMO	De acuerdo a los resultados de la revisión de los informes de diseño y planificación de la PMO se realizarán los ajustes necesarios	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	María Luisa Carrasco	40%	1,00
1.5.12	Aprobar informes de diseño y planificación de la PMO	Una vez realizados los ajustes a los informes de diseño y planificación de la PMO estos serán aprobados	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	María Eugenia Vásquez	100%	1,00
1.6	Fase de Implementación de la PMO					
1.6.1	Desarrollar el modelo de gestión de la PMO	En esta etapa se desarrollará el modelo de gestión de la PMO para lo cual se solicitará aprobación y firma	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Juan Méndez	100%	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
		del mismo				
1.6.2	Establecer el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución	Es necesario establecer el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.3	Elaborar formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	Se elaborarán formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Mónica Quezada	20%	1,00
1.6.4	Establecer el procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	Se establecerán los procedimientos de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Humberto Salamea Carpio	20%	1,00
1.6.5	Definir la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución	Es necesario definir la estrategia que se implementará para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la Institución	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.6	Definir la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	Al igual que la anterior es importante que la Universidad cuente con una estrategia de acompañamiento a los diferentes interesados y futuros PMs de la universidad en el proceso de implementación de la PMO. Esta será Elaborada de manera conjunta con las autoridades de la Universidad	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1.6.7	Llevar a cabo reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos	Se llevarán a cabo varias reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos, con la finalidad de transferirles las estrategias, metodologías, procesos que se implementarán en la institución a través de la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.8	Desarrollar un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO	Se desarrollará una propuesta de manejo del cambio para la institucionalización de la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Enrique Pozo Cabrera	10%	1,00
1.6.9	Definir un esquema de socialización de los beneficios que generara la implementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca	Se definirá un esquema de socialización de los beneficios que generará la implementación de la PMO para la Universidad	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.10	Iniciar procesos de capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	Se realizarán procesos de capacitación formación y socialización a los interesados y futuros PMs respecto a los procesos de la PMO	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.11	Evaluar los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	Se evaluarán los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.12	Realizar el control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución	Se realizarán los controles de calidad y retorno de los aprendizajes producto de las capacitaciones y procesos de formación realizados en la institución	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Humberto Salamea Carpio	15%	1,00

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Descripción	Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Disponibilidad	Cantidad
1.6.13	Elaborar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Se elaborará el informe final correspondiente al cierre del proyecto con los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00
1.6.15	Ajustar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	Se tendrá que ajustar el informe final de cierre del proyecto de acuerdo a las observaciones recibidas	Disponibilidad de tiempo, suministros de oficina	Ana Luisa Guijarro Cordero	15%	1,00

Elaborado por: La autora

El Director del proyecto conjuntamente con el patrocinador serán los responsables de asignar los recursos al proyecto, de acuerdo a cada una de las actividades. La documentación que tomarán como entrada será la del Plan de Gestión del Cronograma, la lista de actividades, el registro de riesgos y activos de los procesos de la organización.

El director del proyecto realizará la estimación de los recursos de acuerdo a las actividades planificadas y se realizará por el tipo de recurso y su duración.

Para el caso de los recursos humanos se ha tomado en cuenta la plantilla de interesados, de tal forma que se pueda asignar códigos a cada uno dentro de las actividades.

Para definir el recurso material, se tomará en cuenta la siguiente información: nombre del recurso y cantidad

4.3.1.5 Estimar la Duración de las Actividades.

El Director del proyecto es el responsable de estimar la duración de las actividades. Para este proceso se utilizará como documentación de entrada el Plan de Gestión del Cronograma, lista y secuenciamiento de actividades, recursos requeridos para las actividades, enunciado del Alcance, registro de Riesgos y activos de los procesos de la organización.

La técnica a utilizarse para la estimación de la duración de las actividades será la estimación de Tres Puntos, donde de acuerdo a experiencias de proyectos anteriores y Juicio de expertos se establecerá Duración Optimista, Duración más probable y Duración Pesimista., tal como se lo puede observar en la **Tabla 39:** Estimación de recursos del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 39: Estimación de recursos del proyecto

Id EDT	Actividades	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Unidad de medida	Análisis de reserva	Duración estimada (d)
1.1.1.1	Elaborar el Acta de Constitución del proyecto	1	2	3	Días	1	1
1.1.1.2	Revisar el Acta de Constitución de Proyecto	1	5	6	Días	1	5
1.1.1.3	Ajustar el Acta de Constitución de Proyecto	3	5	7	Días	1	5
1.1.1.4	Aprobar y Firmar el Acta de Constitución del Proyecto	0,5	1	1,5	Días	1	1
1.1.3.1	Reuniones de seguimiento y control de proyecto 1		Realizar reuniones quincenales		Días	Realizar reuniones quincenales, una vez que haya arrancado el proyecto	
1.2.1	Analizar espacios de oficina disponibles en la entidad	0,5	1	1,5	Días	1,25	1
1.2.2	Elaborar propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO	1	2	3	Días	1,25	3
1.2.3	Ejecutar adecuaciones para la oficina de PMO	10	15	17	Días	1,25	19
1.3.1	Levantar información de las necesidades requeridas por los interesados	4	5	6	Días	1	5
1.3.2	Elaborar los perfiles profesionales	4	5	6	Días	1	5
1.3.3	Revisar los perfiles profesionales	1,5	2	1,5	Días	1	2
1.3.4	Ajustar los perfiles profesionales	0,5	1	1,5	Días	1	1
1.3.5	Aprobar los perfiles profesionales	0,5	1	1,5	Días	1	1
1.3.6	Receptar carpetas	3	4	5	Días	1	4
1.3.7	Analizar carpetas	1	2	2,5	Días	1	2
1.3.8	Convocar a entrevistas	1	2	2,5	Días	1	2
1.3.9	Seleccionar a los más opcionados	0,5	1	1,5	Días	1	1
1.3.10	Elaborar contratos	6	7	8	Días	1	7
1.3.11	Contratar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	0,5	1	1,5	Días	1	1
1.4.1	Analizar la estrategia corporativa de la institución	1	2	2,5	Días	1,25	3
1.4.2	Analizar el nivel de madurez de los proyectos en la institución	3	4	5	Días	1,25	5

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id EDT	Actividades	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Unidad de medida	Análisis de reserva	Duración estimada (d)
1.4.3	Analizar el tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)	1	2	3	Días	1	2
1.4.4	Analizar el nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución	1	2	3	Días	1	2
1.4.5	Recopilar información de los coordinadores de proyecto de la institución	1,5	2	3	Días	1	2
1.4.6	Desarrollar una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución	3	4	5	Días	1	4
1.4.7	Analizar la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución	3	4	5	Días	1	4
1.4.8	Elaborar informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución	4	5	6	Días	1,25	6
1.4.9	Revisar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	0,5	1	2	Días	1	1
1.4.10	Ajustar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	0,5	1	2	Días	1	1
1.4.11	Aprobar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	0,5	1	2	Días	1	1
1.5.1	Definir el tipo de PMO a implantar en la institución	5	6	7	Días	1,25	8
1.5.2	Establecer los objetivos de la PMO a implementar en la institución	4	5	6	Días	1,25	6
1.5.3	Definir la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución	4	5	6	Días	1	5
1.5.4	Elaborar la estructura orgánica de la PMO	2	3	4	Días	1	3
1.5.5	Definir metodologías y procedimientos a implementar en la PMO	7	8	9	Días	1	8
1.5.6	Definir las herramientas a utilizar para implementar la PMO	4	5	6	Días	1	5
1.5.7	Definir los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha	5	6	7	Días	1	6

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id EDT	Actividades	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Unidad de medida	Análisis de reserva	Duración estimada (d)
1.5.8	Establecer las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución	3	4	5	Días	1	4
1.5.9	Elaborar informes de diseño y planificación de la PMO	6	7	8	Días	1	7
1.5.10	Revisar informes de diseño y planificación de la PMO	3	4	5	Días	1	4
1.5.11	Ajustar informes de diseño y planificación de la PMO	1	2	3	Días	1	2
1.5.12	Aprobar informes de diseño y planificación de la PMO	0,5	1	2	Días	1	1
1.6.1	Desarrollar el modelo de gestión de la PMO	6	7	8	Días	1	7
1.6.2	Establecer el plan de acción para poder en marcha la PMO dentro de la institución	6	7	8	Días	1	7
1.6.3	Elaborar formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	4	5	6	Días	1	5
1.6.4	Establecer el procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	4	5	6	Días	1	5
1.6.5	Definir la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución	3	4	5	Días	1	4
1.6.6	Definir la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	1	2	3	Días	1	2
1.6.7	Llevar a cabo reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos	3	4	5	Días	1	4
1.6.8	Desarrollar un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO	1	2	3	Días	1	2
1.6.9	Definir un esquema de socialización de los beneficios que generara la implementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca	1	2	3	Días	1	2

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Id EDT	Actividades	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Unidad de medida	Análisis de reserva	Duración estimada (d)
1.6.10	Iniciar procesos de capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	14	15	16	Días	1	15
1.6.11	Evaluar los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	2	3	4	Días	1	3
1.6.12	Realizar el control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución	1	2	3	Días	1	2
1.6.13	Elaborar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	7	8	9	Días	1	8
1.6.14	Revisar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	2	3	4	Días	1	3
1.6.15	Ajustar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	1	2	3	Días	1	2
1.6.16	Aprobar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	0,5	1	2	Días	1	1
1.6.17	Institucionalizar la PMO	0,5	1	2	Días	1	1

Elaborado por: La autora

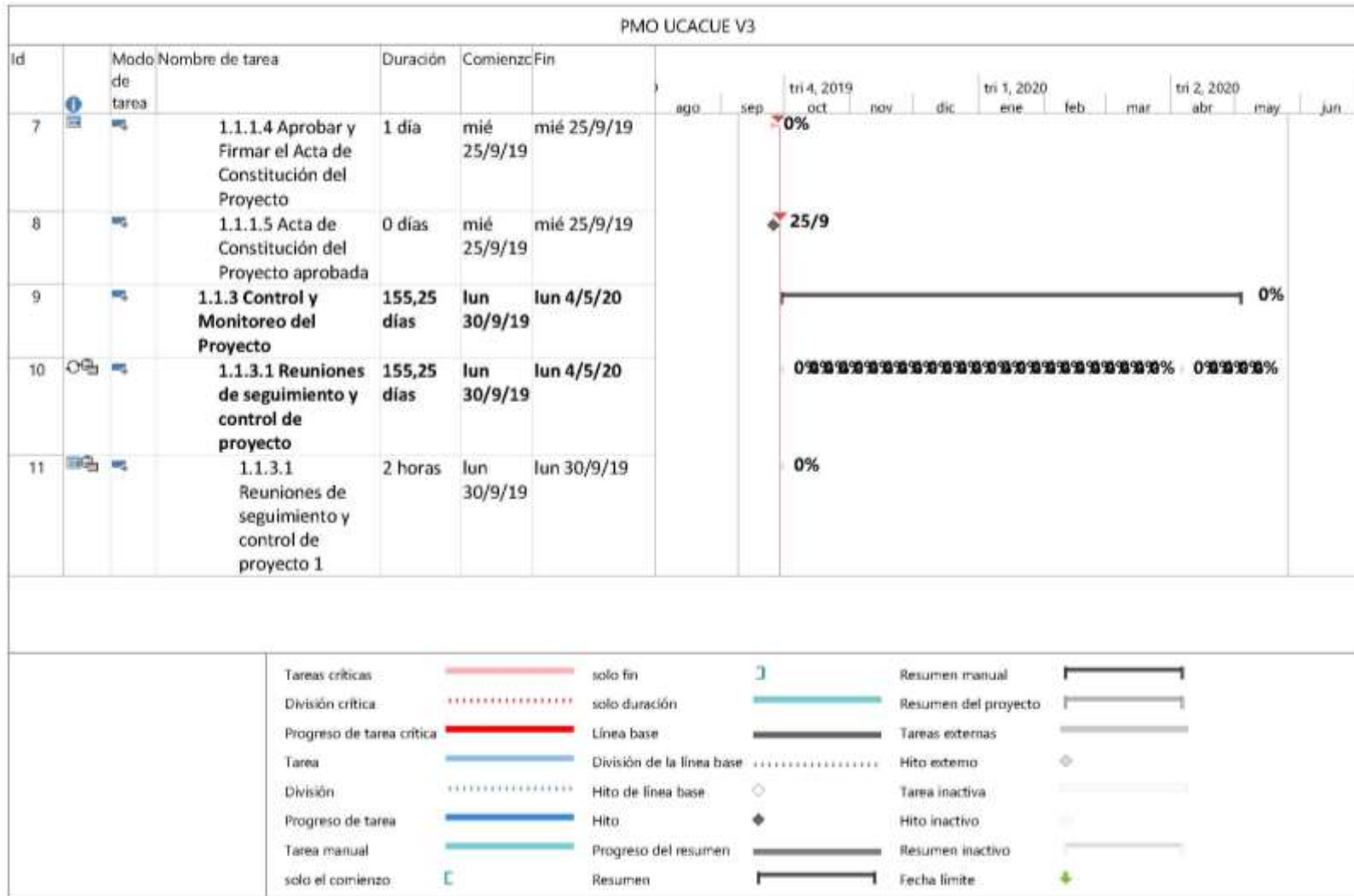
4.3.2 Línea Base del Cronograma y Ruta Crítica.

A continuación, se presenta la línea de base del cronograma y la Ruta Crítica del Proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																			
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	ComienzoFin															
						ago	sep	tri 4, 2019			tri 1, 2020			tri 2, 2020					
						oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun					
12		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 2	2 horas	lun 7/10/19	lun 7/10/19														0%
13		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 3	2 horas	lun 14/10/19	lun 14/10/19														0%
14		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 4	2 horas	lun 21/10/19	lun 21/10/19														0%
15		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 5	2 horas	lun 28/10/19	lun 28/10/19														0%

Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																	
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2019		tri 4, 2019				tri 1, 2020			tri 2, 2020		
						ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	
16		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 6	2 horas	lun 4/11/19	lun 4/11/19												0%
17		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 7	2 horas	lun 11/11/19	lun 11/11/19												0%
18		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 8	2 horas	lun 18/11/19	lun 18/11/19												0%
19		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 9	2 horas	lun 25/11/19	lun 25/11/19												0%

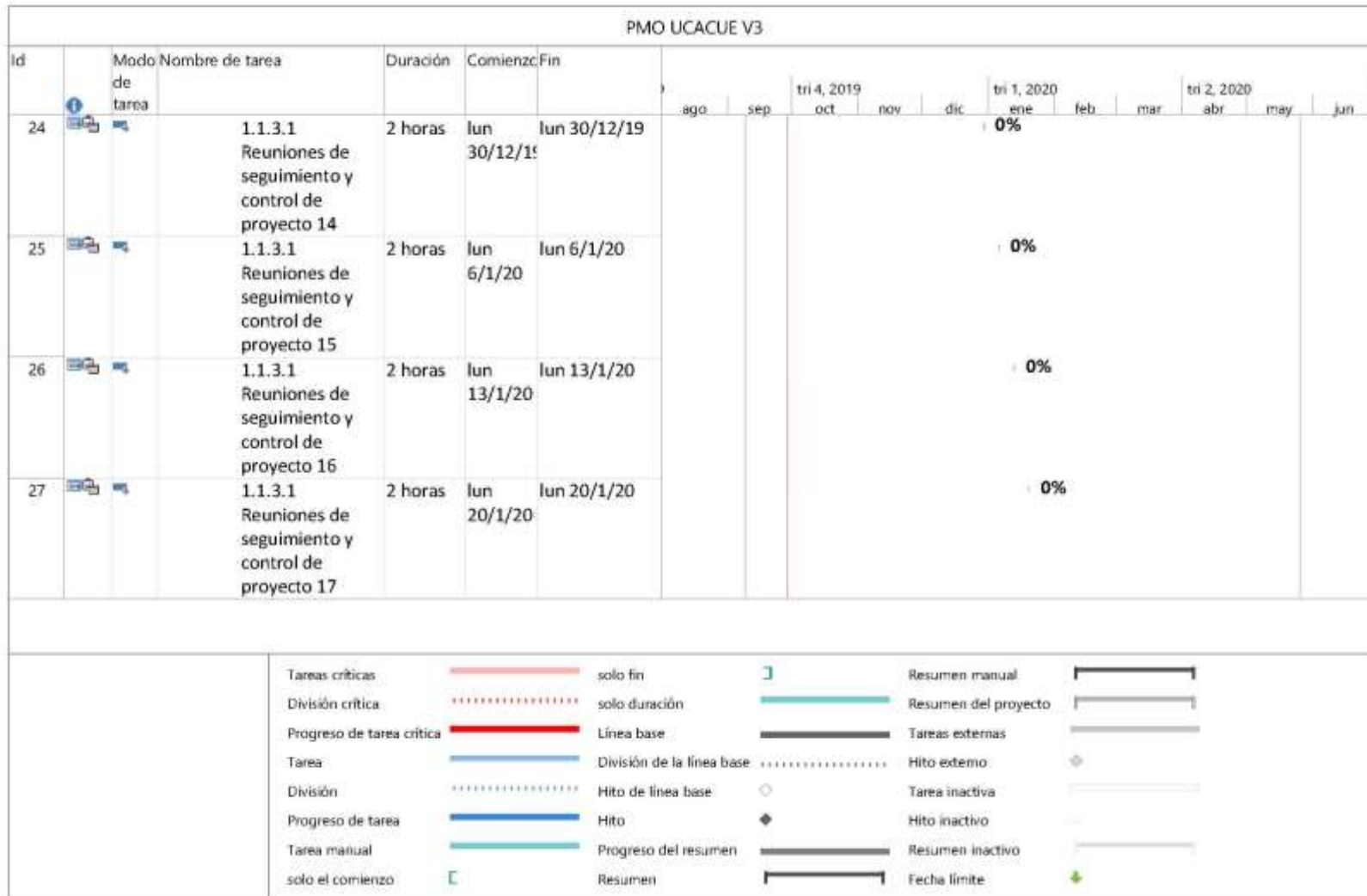
Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																	
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart											
						ago	sep	tri 4, 2019			tri 1, 2020			tri 2, 2020			
						oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun			
20		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 10	2 horas	lun 2/12/19	lun 2/12/19												
21		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 11	2 horas	lun 9/12/19	lun 9/12/19												
22		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 12	2 horas	lun 16/12/19	lun 16/12/19												
23		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 13	2 horas	lun 23/12/19	lun 23/12/19												

Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																			
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	ComienzoFin		Gantt Chart													
						ago	sep	tri 4, 2019	oct	nov	dic	tri 1, 2020	ene	feb	mar	tri 2, 2020	abr	may	jun
28		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 18	2 horas	lun 27/1/20	lun 27/1/20														0%
29		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 19	2 horas	lun 3/2/20	lun 3/2/20														0%
30		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 20	2 horas	lun 10/2/20	lun 10/2/20														0%
31		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 21	2 horas	lun 17/2/20	lun 17/2/20														0%

Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																		
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	ago		sep		tri 4, 2019			tri 1, 2020			tri 2, 2020		
								oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun		
32		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 22	2 horas	lun 24/2/20	lun 24/2/20													0%
33		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 23	2 horas	lun 2/3/20	lun 2/3/20													0%
34		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 24	2 horas	lun 9/3/20	lun 9/3/20													0%
35		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 25	2 horas	lun 16/3/20	lun 16/3/20													0%

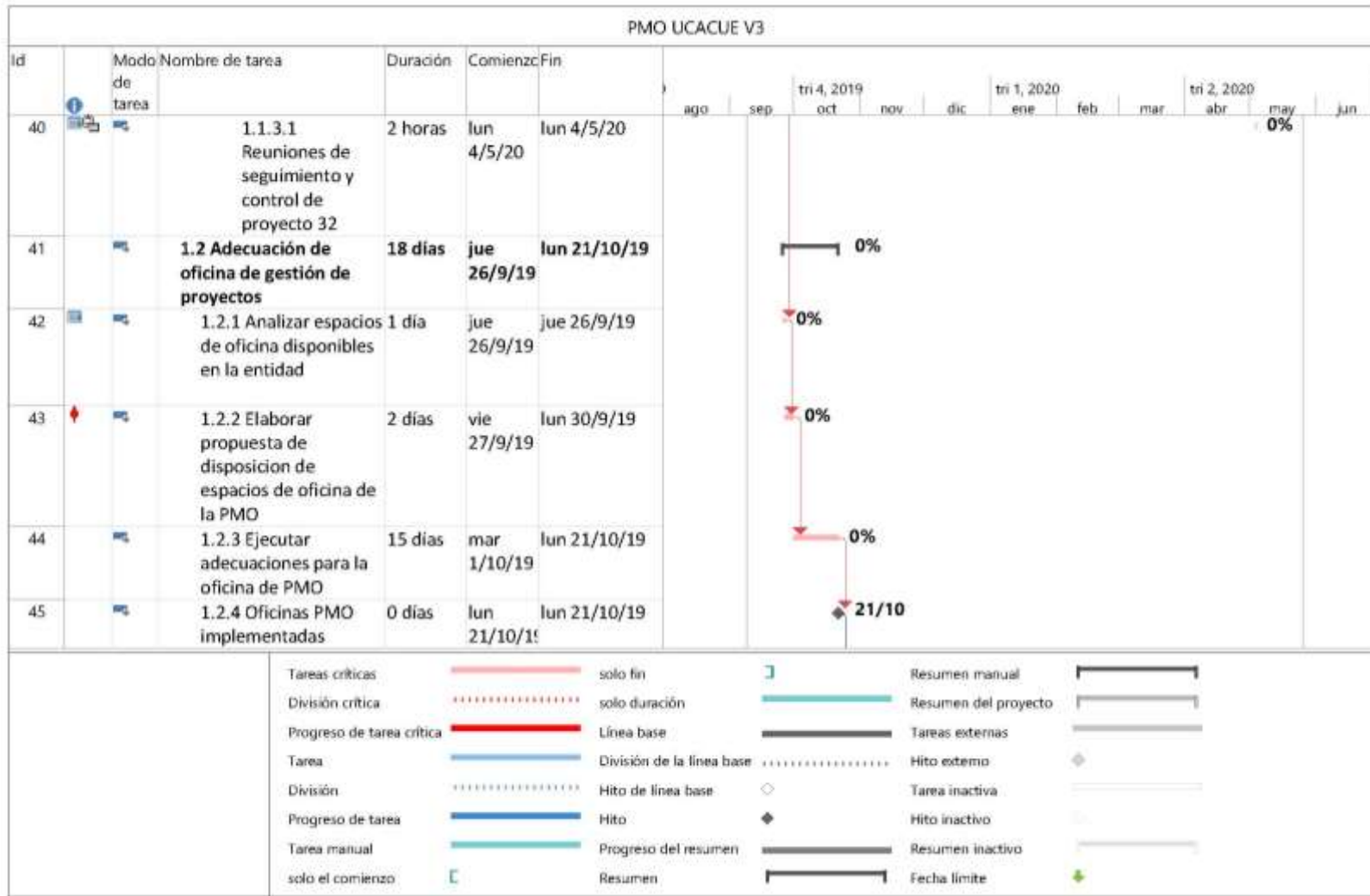
Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

PMO UCACUE V3																		
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	ago		sep		tri 4, 2019			tri 1, 2020			tri 2, 2020		
								oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun		
36		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 28	2 horas	lun 6/4/20	lun 6/4/20													0%
37		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 29	2 horas	lun 13/4/20	lun 13/4/20													0%
38		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 30	2 horas	lun 20/4/20	lun 20/4/20													0%
39		1.1.3.1 Reuniones de seguimiento y control de proyecto 31	2 horas	lun 27/4/20	lun 27/4/20													0%

Tareas críticas		solo fin		Resumen manual	
División crítica		solo duración		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea crítica		Línea base		Tareas externas	
Tarea		División de la línea base		Hito externo	
División		Hito de línea base		Tarea inactiva	
Progreso de tarea		Hito		Hito inactivo	
Tarea manual		Progreso del resumen		Resumen inactivo	
solo el comienzo		Resumen		Fecha límite	

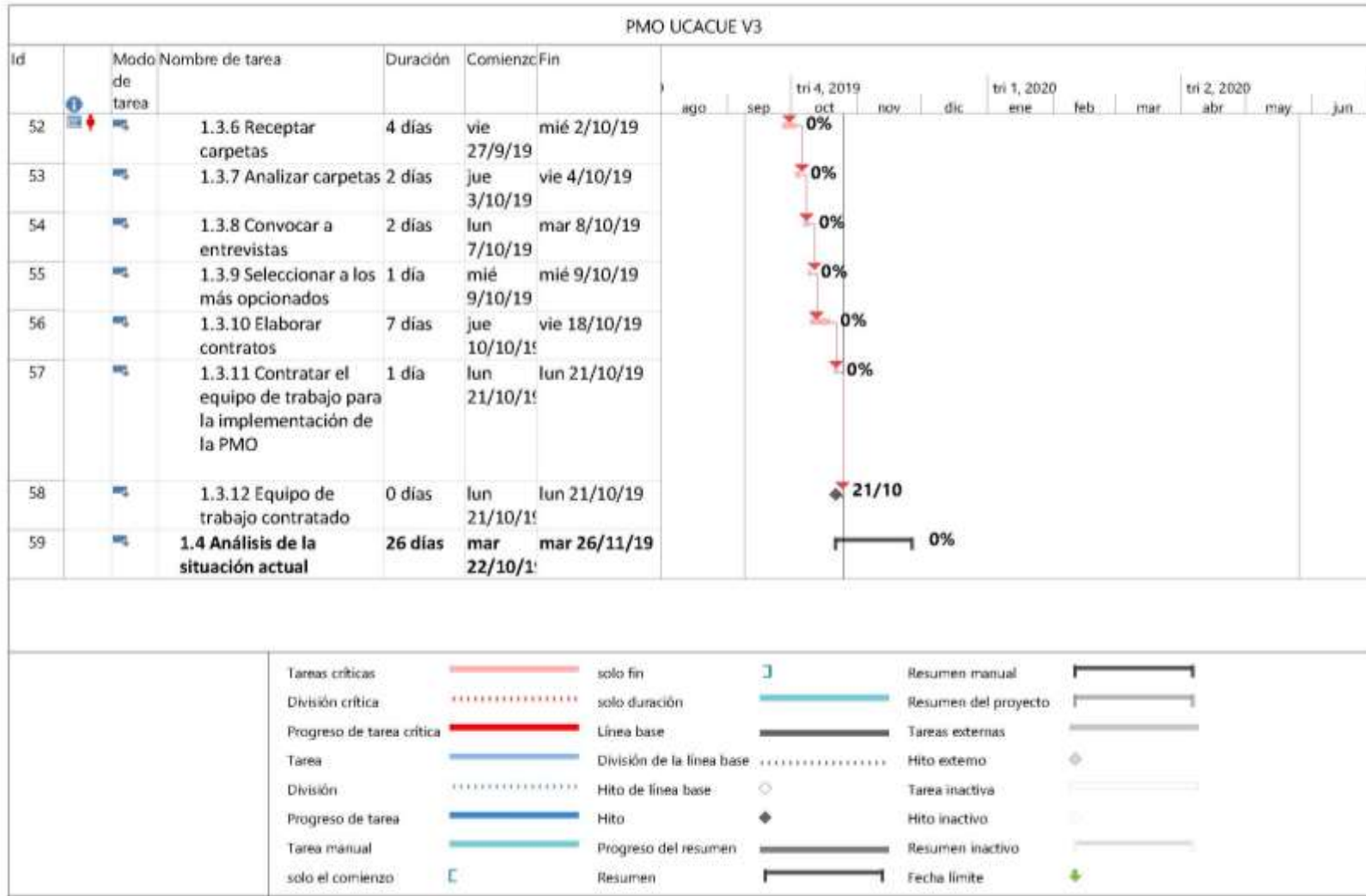
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



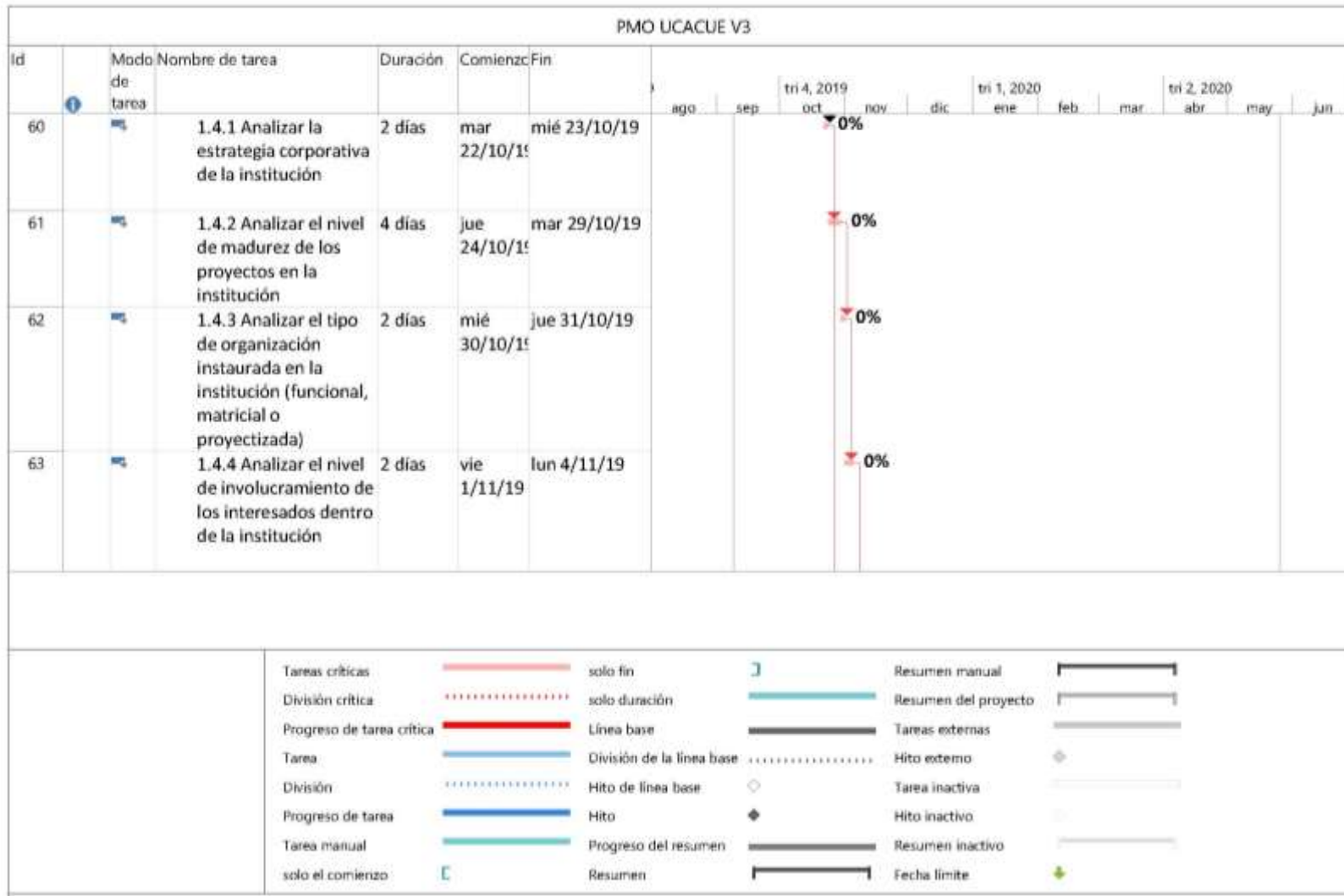
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



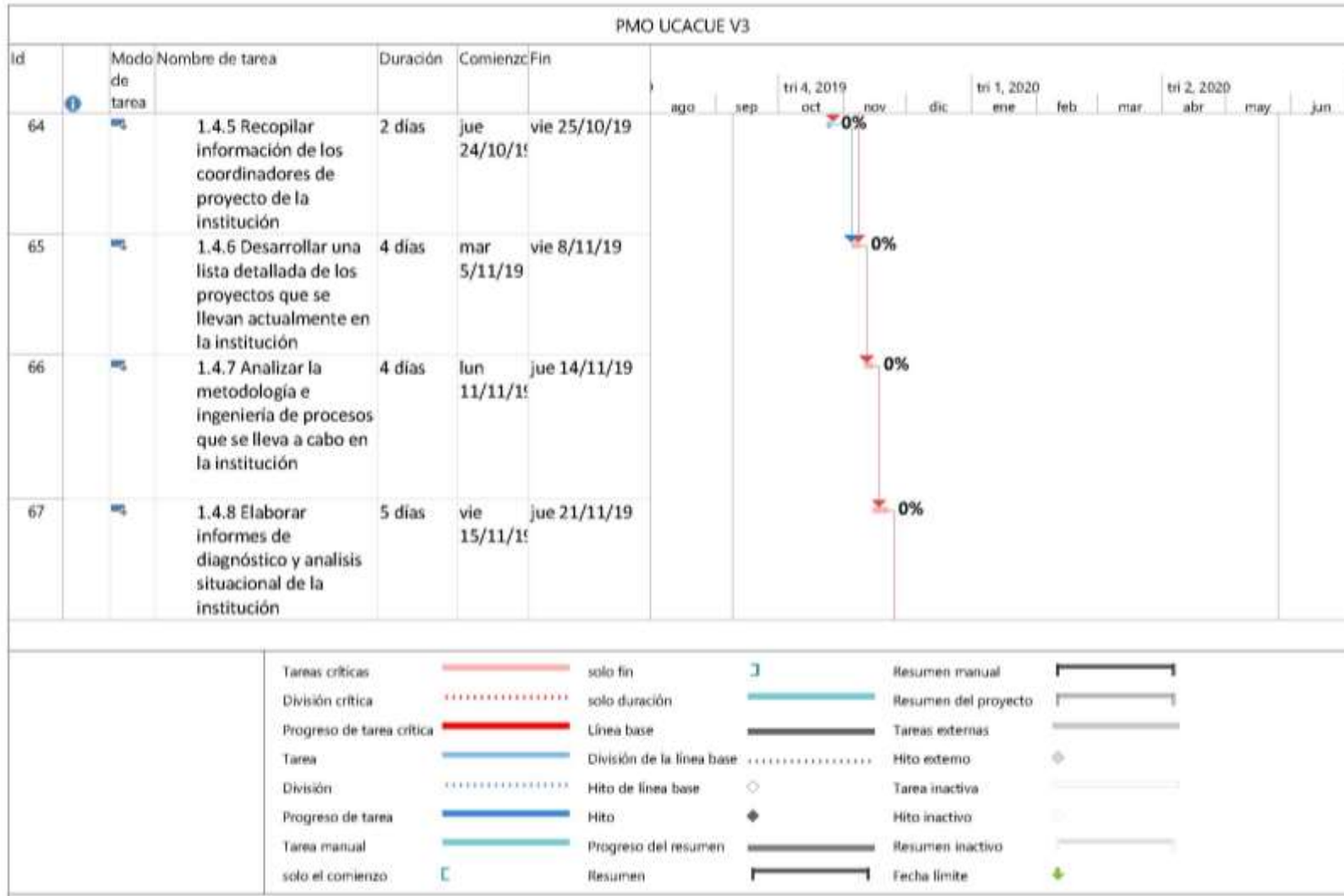
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



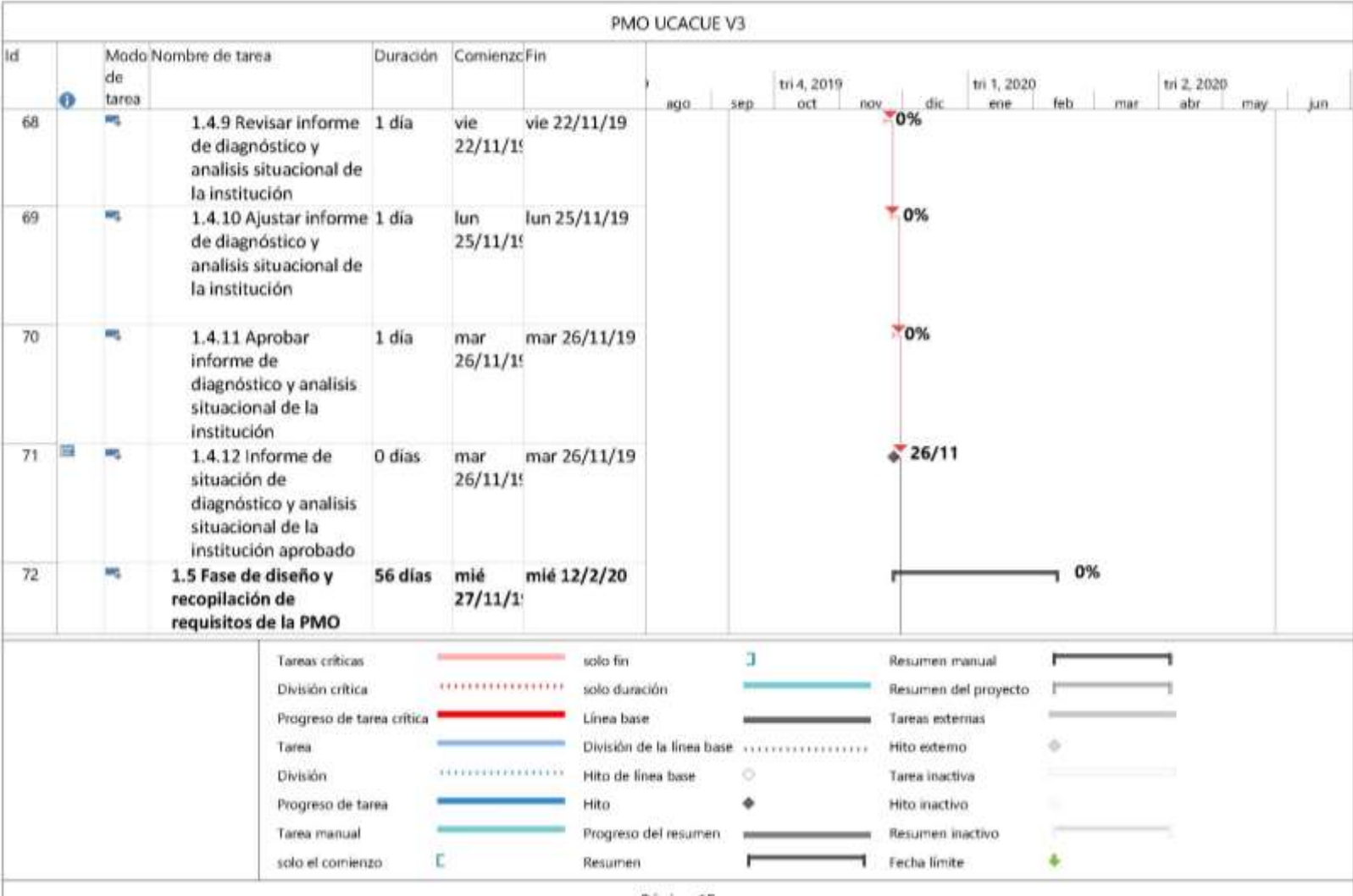
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



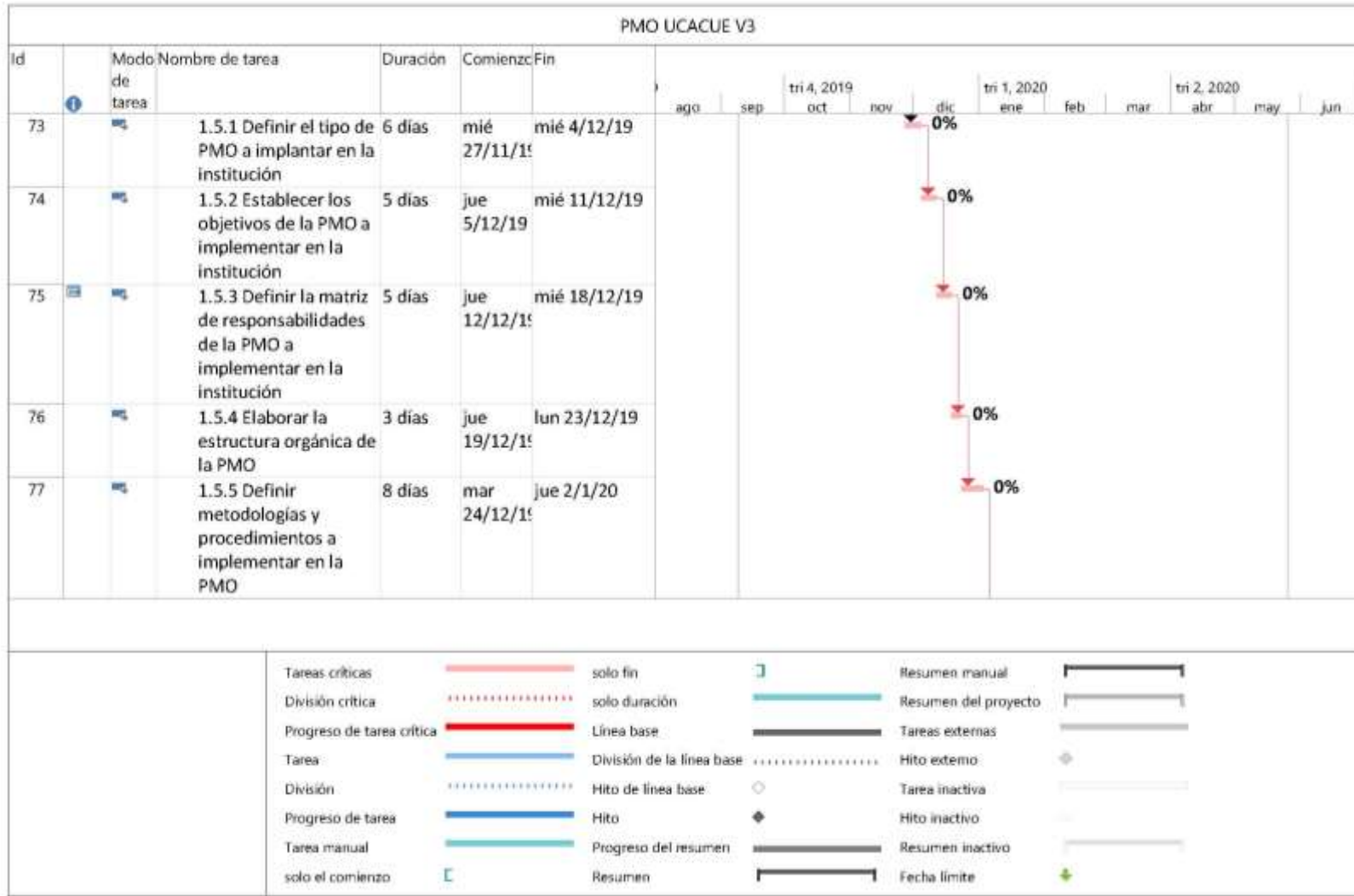
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



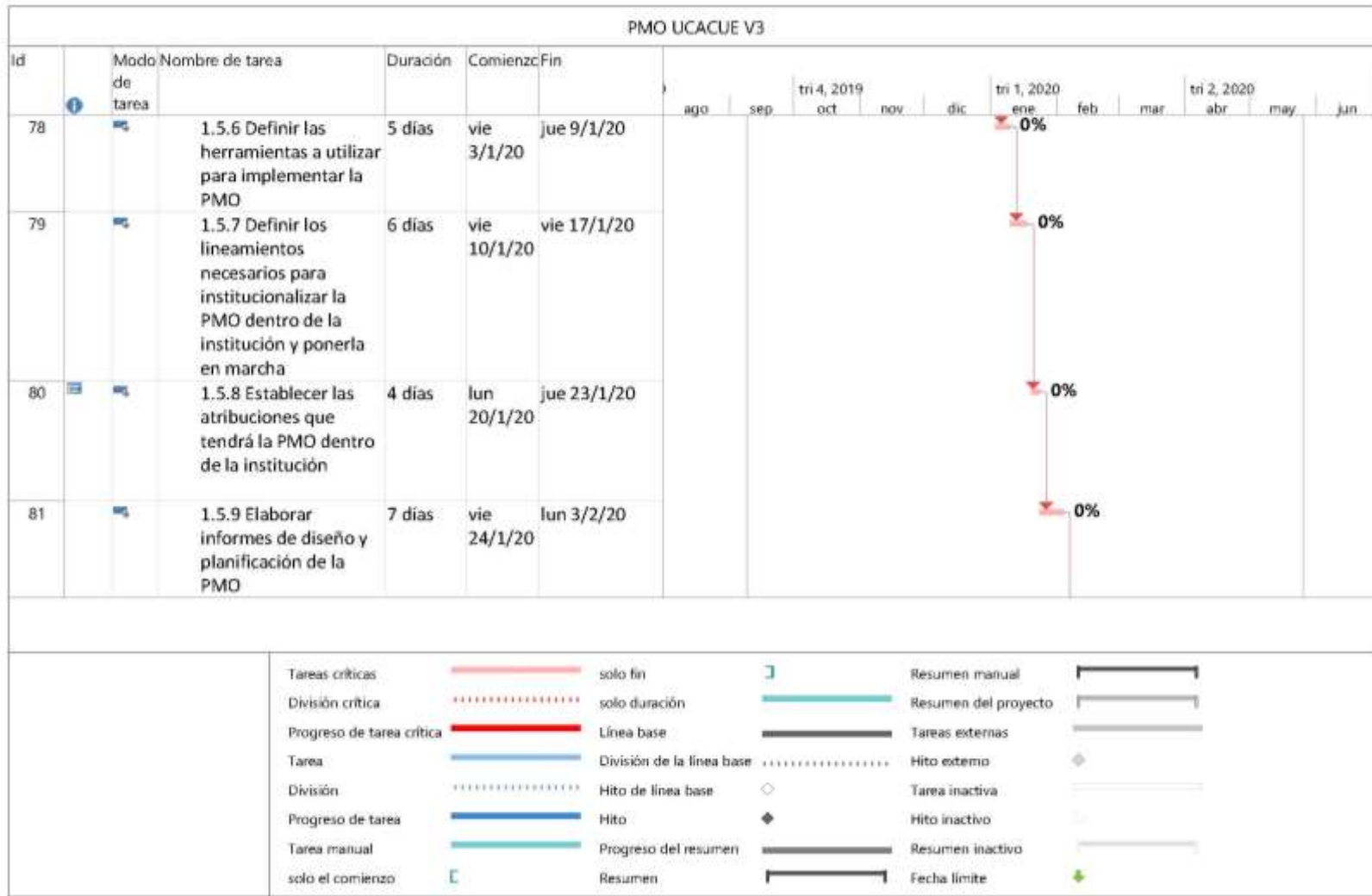
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



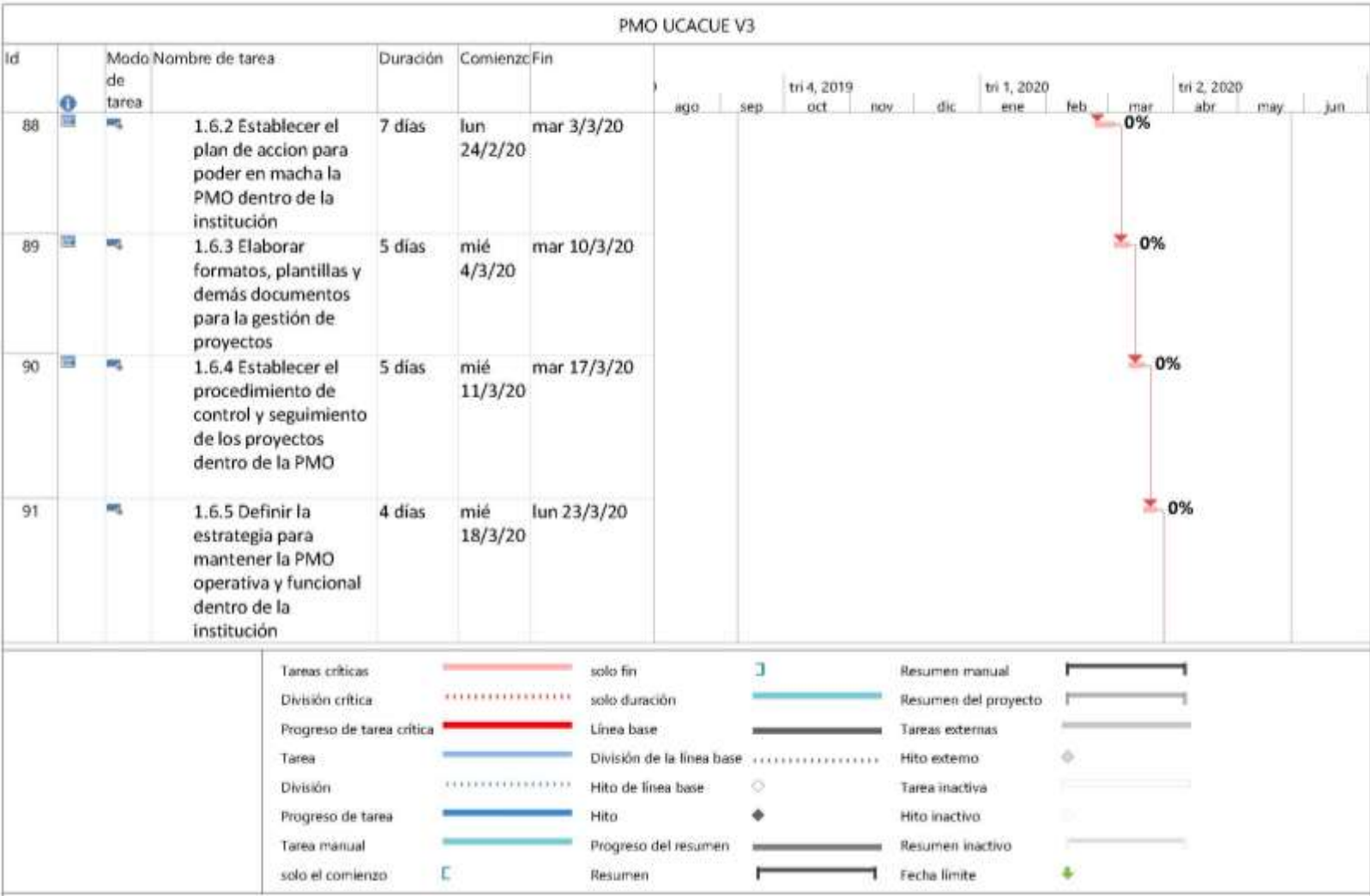
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



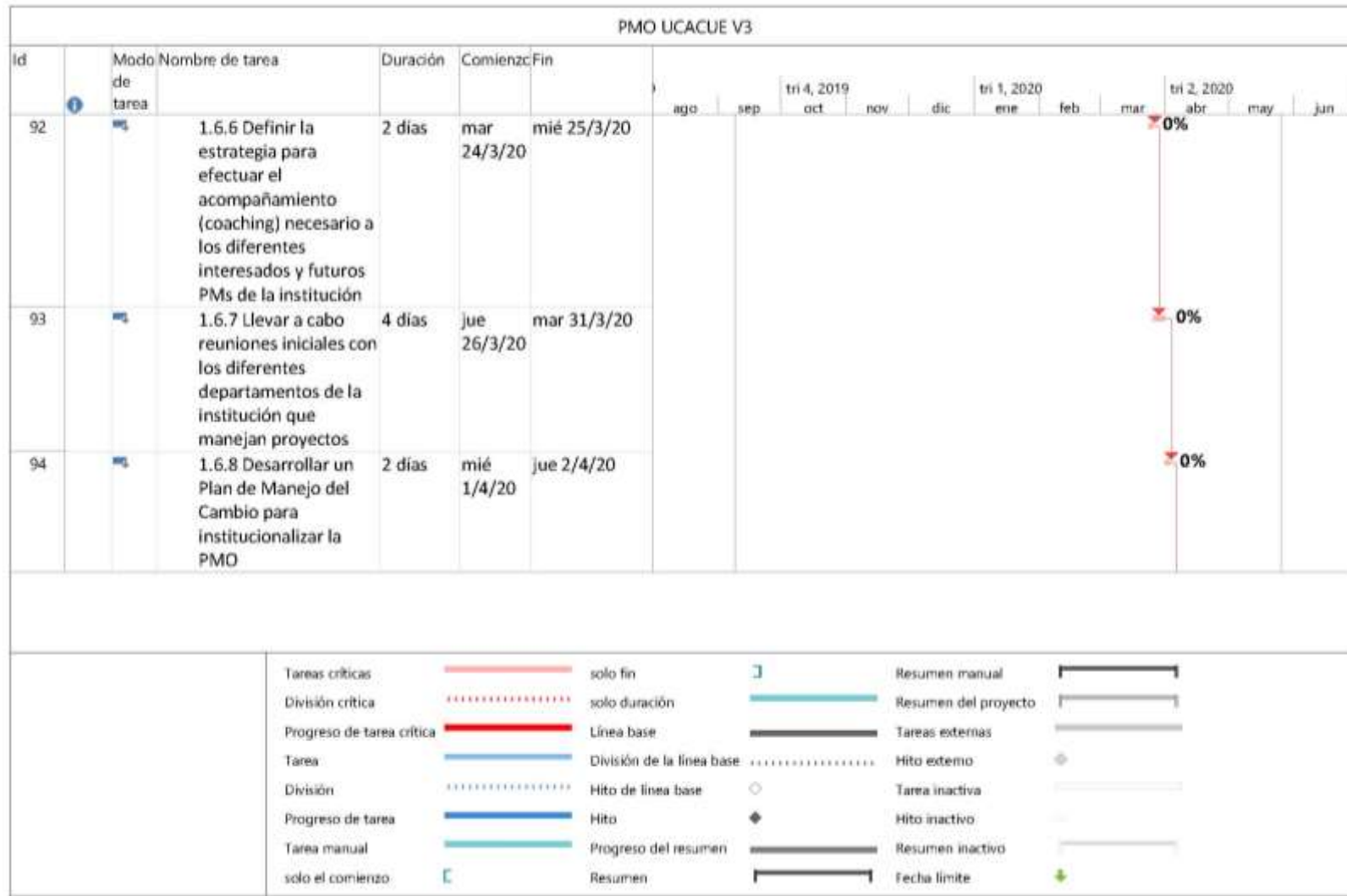
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



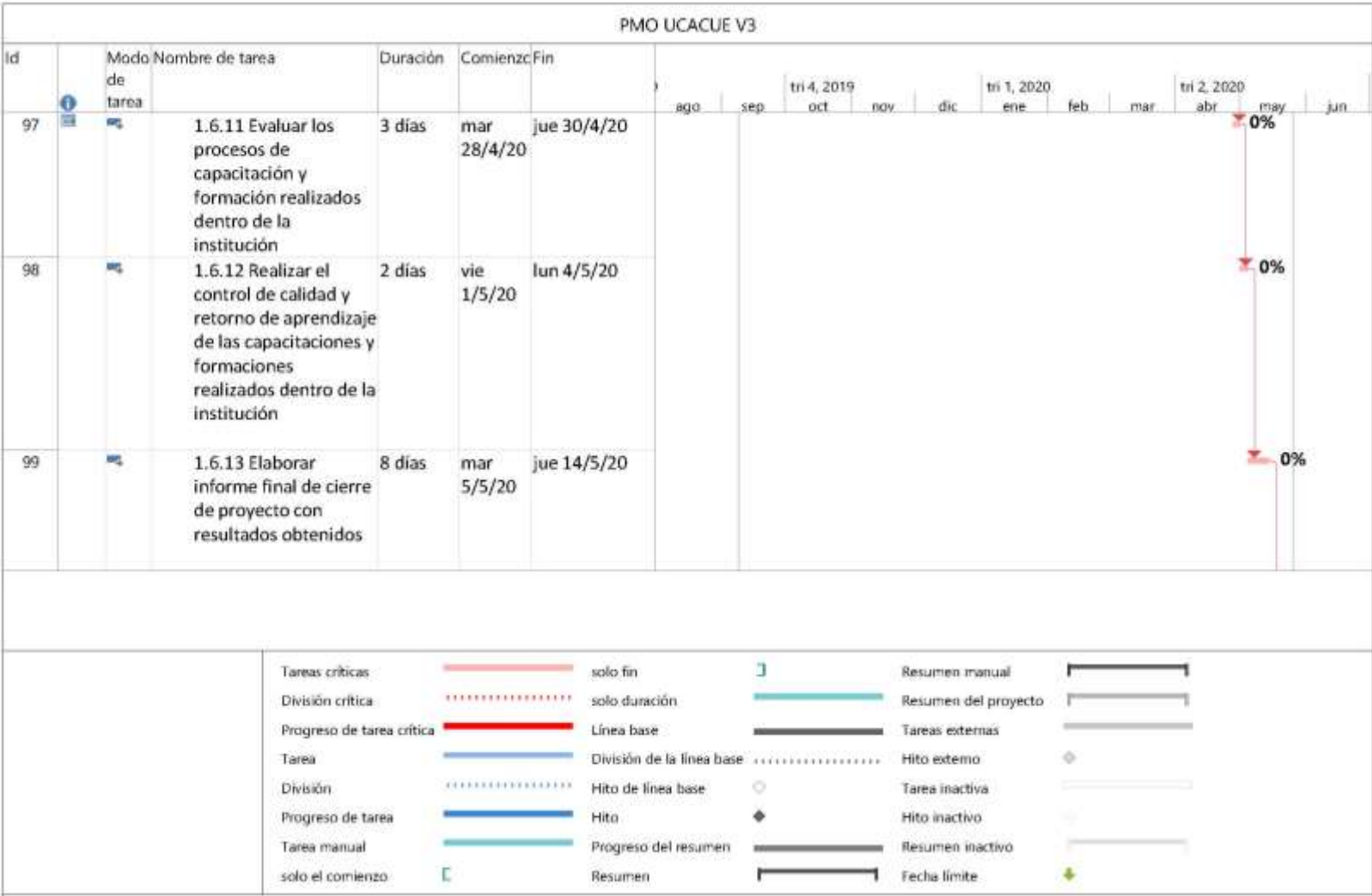
Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE



Elaborado por: La Autora

4.4 Gestión del Costos

4.4.1 Plan de Gestión de Costos

El Plan de Gestión de Costos contiene todos los lineamientos necesarios para realizar la planificación, desarrollo y control de los costos del proyecto. El Plan incluye metodologías y herramientas que se utilizarán para las estimaciones del presupuesto del proyecto, las unidades de medida manejadas, niveles de precisión y exactitud, medición de desempeño, formatos de informes, entre otros procesos que se recomiendan en el PMBOK 6ta. Edición.

Se debe aclarar que el presupuesto del proyecto será cubierto con fondos propios de la Universidad.

4.4.1.1 Metodología y Herramientas para la estimación de Costos.

Las estimaciones de costos se realizarán en su gran mayoría por el método paramétrico, ya que este brinda un mayor grado de exactitud y se ajusta a los requerimientos del proyecto en cuanto a recursos materiales y humanos que resulten durante su ejecución. Con base en las estimaciones realizadas, se utilizará el MS Project para desarrollar el costo total por entregable de acuerdo a los recursos previamente asignados y así obtener el costo total del proyecto. Por tanto, la estimación será ascendente ya que se contabilizarán los costos de cada actividad de acuerdo a los recursos previamente asignados.

4.4.1.2 Unidades de Medida para la Estimación de Costos

Las unidades de medida para la estimación de costos se indican en la **Tabla 40**: Unidades de Medida Utilizadas.

Tabla 40: Unidades de Medida Utilizadas

Tipo de recurso	Unidad de Medida
Trabajo	USD / Hora
Material	USD / Unidad
Costo	USD / Unidad

Elaborado por: La Autora

4.4.1.3 Niveles de Precisión y Exactitud

Como resultado de las estimaciones de costos por cada actividad, se obtendrán valores que en la mayoría de casos tendrán puntos decimales, estos valores deberán tener un nivel de precisión de dos decimales. En grado de exactitud a nivel de presupuesto será de +- 2% en las estimaciones realizadas para el proyecto.

4.4.1.4 Umbrales de Control

Se permitirá una variación del +- 5% con respecto a la línea base de costos sin realizar control de cambios. En caso de superar dicho umbral se deberá analizar su causa, tomar las debidas correcciones y pasar por un control de cambios.

4.4.1.5 Medición del Desempeño

Las mediciones del desempeño se realizarán a nivel de todo el proyecto. Se utilizará la formulación fija para la medición del valor ganado del proyecto en base al cálculo de la estimación a la conclusión del proyecto (EAC) de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$EAC = \frac{AC + (BAC - EV)}{CPI}$$

4.4.1.6 Formato de Informes

Los informes de costos deberán incluir al menos la siguiente información:

- Nombre del Proyecto
- Periodo / fase del proyecto
- Fecha
- Tipo de informe (general, por fase, por actividad, etc)
- Actividades relacionadas con su respectiva codificación
- Recursos asignados
- Unidades de medida

- Costo asignado a los recursos
- Resumen total
- Presentación de la curva S
- Desviaciones
- Observaciones
- Recomendaciones

La frecuencia con la que se presentan los informes de costos será de cada 15 del mes.

4.4.1.7 Gestión de procesos en la Estimación de Costos

A. Estimación de Costos

Consiste en realizar una estimación de todos los costos incurridos del proyecto, que serán necesarios para completar los entregables del proyecto y a su vez obtener el presupuesto referencial del mismo. Se estiman los costos del proyecto en base al tipo de estimación indicada en el apartado 4.4.1.1., cuya información será obtenida en base a sueldos nominales que maneja la universidad para sus empleados, precios referenciales de los muebles y equipos. Los formatos y las estimaciones de los costos del proyecto deben ser aprobados por el patrocinador del proyecto.

B. Presupuestos.

Consiste en la sumatoria de los costos estimados de cada actividad que forma parte de los diferentes entregables del proyecto. Al final se obtiene un valor total que formará parte de la línea base de costos del proyecto, tomando en cuenta además las reservas de contingencia en base a un análisis del Valor Monetario Esperado (VME) obtenido del análisis de riesgos. Las reservas de gestión no formarán parte de la línea de base del costo, pero se estimarán como un porcentaje del costo total del proyecto.

Para determinar los presupuestos, en primera instancia se sumarán los costos relacionados con las actividades de los niveles inferiores, para obtener como resultado estimaciones de costos por paquetes de trabajo, luego de ello, se suman las reservas de contingencia por entregables

para formar las cuentas de control del proyecto y finalmente determinar la línea de base de costos.

Dadas las condiciones del proyecto, las reservas de contingencia y de gestión serán calculadas en base a lo indicado en la **Tabla 41: Reservas de Contingencia y de Gestión del Proyecto.**

Tabla 41: Reservas de Contingencia y de Gestión del Proyecto

Tipo de reserva	Bases de Estimaciones
Contingencia	VME de los riesgos
Gestión	5% de la línea base de costos.

Elaborado por: La autora

C. Control.

Se emitirá un reporte semanal que servirá para llevar a cabo las reuniones de coordinación en el que se verifiquen los costos incurridos en el avance del proyecto. El Director del Proyecto consolidará dicha información y procederá a realizar las actualizaciones correspondientes en el proyecto.

En caso de superar el umbral permitido del proyecto, se deberá analizar su causa y tomar las debidas correcciones para dar paso a un control de cambios. El costo del proyecto podrá tener una variación de +- 5% del total planificado, que servirá como umbral de control y en caso de que sus valores salgan de los límites permitidos, será necesaria la emisión de una solicitud de cambio, cuya revisión y aprobación estará a cargo del director del proyecto y patrocinador respectivamente.

4.4.2 Línea base de Costos

Como resultado de la suma de los costos aprobados asociados a cada actividad del proyecto y sumada la respectiva reserva de contingencia se obtiene la línea base del costo del proyecto partiendo desde las estimaciones registradas en los formatos antes mencionados y que se muestran en las tablas **Tabla 42: Base de Costos**, **Tabla 43: Total del Proyecto.** A continuación, en la tabla 42 se presenta las tasas utilizadas para el cálculo de los costos y en la 43 los costos del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 42: Tasas Monetarias para Cálculo de Costos

Nombre del recurso	Tipo	Tasa estándar	Costo/Uso	Acumular	Calendario base	Tipo de Estimación
Ma. Eugenia Vázquez Cobos	Trabajo	\$ 13,30/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Humberto Salamea Carpio	Trabajo	\$ 9,16/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Ana Luisa Guijarro Cordero	Trabajo	\$ 9,16/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Enrique Pozo Cabrera	Trabajo	\$ 9,16/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Juan Méndez	Trabajo	\$ 9,16/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Mónica Quezada	Trabajo	\$ 6,25/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Pedro Vázquez	Trabajo	\$ 6,25/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
María Luisa Carrasco	Trabajo	\$ 5,41/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Sonia Bustamante	Trabajo	\$ 3,75/hora	\$0,00	Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Adecuaciones de infraestructura	Costo	\$12,5		Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Equipamiento de oficina	Costo	8		Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Suministros de oficina	Costo	0,7		Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Capacitaciones	Costo	5		Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica
Reclutamiento	Costo	2		Prorrateo	PMO UCACUE	Paramétrica

Elaborado por: La autora

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 43: Estimación de los Costos del Proyecto

ID	Actividad	Inicio	Fin	Costo
1	Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca			41.468,58
1.1.1.1	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	9/9/2019	10/9/2019	212,80
1.1.1.3	Ajustar Acta de Constitución	18/9/2019	24/9/2019	532,00
1.2.1	Analizar espacios de oficina disponibles en la entidad	26/9/2019	26/9/2019	179,68
1.2.2	Elaborar propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO	27/9/2019	30/9/2019	359,36
1.3.1	Levantar información de las necesidades requeridas por los interesados	9/9/2019	13/9/2019	532,00
1.3.2	Elaborar los perfiles profesionales	16/9/2019	20/9/2019	532,00
1.3.4	Ajustar los perfiles profesionales	25/9/2019	25/9/2019	106,40
1.3.6	Receptar carpetas	27/9/2019	2/10/2019	425,60
1.3.7	Analizar carpetas	3/10/2019	4/10/2019	212,80
1.3.8	Convocar a entrevistas	7/10/2019	8/10/2019	359,36
1.3.9	Seleccionar a los más opcionados	9/10/2019	9/10/2019	179,68
1.3.10	Elaborar contratos	10/10/2019	18/10/2019	512,96
1.3.11	Contratar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	21/10/2019	21/10/2019	73,28
1.4.1	Analizar la estrategia corporativa de la institución	22/10/2019	23/10/2019	306,40
1.4.2	Analizar el nivel de madurez de los proyectos en la institución	24/10/2019	29/10/2019	412,80
1.4.3	Analizar el tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)	30/10/2019	31/10/2019	279,68
1.4.4	Analizar el nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución	1/11/2019	4/11/2019	412,80
1.4.5	Recopilar información de los coordinadores de proyecto de la institución	24/10/2019	25/10/2019	146,56
1.4.6	Desarrollar una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución	5/11/2019	8/11/2019	200,00
1.4.7	Analizar la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución	11/11/2019	14/11/2019	359,36
1.4.8	Elaborar informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución	15/11/2019	21/11/2019	250,00
1.4.9	Revisar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	22/11/2019	22/11/2019	106,40
1.4.10	Ajustar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	25/11/2019	25/11/2019	50,00
1.4.11	Aprobar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	26/11/2019	26/11/2019	106,40
1.5.1	Definir el tipo de PMO a implantar en la institución	27/11/2019	4/12/2019	1.078,08

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

ID	Actividad	Inicio	Fin	Costo
1.5.2	Establecer los objetivos de la PMO a implementar en la institución	5/12/2019	11/12/2019	898,40
1.5.3	Definir la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución	12/12/2019	18/12/2019	782,00
1.5.4	Elaborar la estructura orgánica de la PMO	19/12/2019	23/12/2019	1.198,56
1.5.5	Definir metodologías y procedimientos a implementar en la PMO	24/12/2019	2/1/2020	1.251,20
1.5.6	Definir las herramientas a utilizar para implementar la PMO	3/1/2020	9/1/2020	616,40
1.5.7	Definir los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha	10/1/2020	17/1/2020	2.397,12
1.5.8	Establecer las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución	20/1/2020	23/1/2020	1.304,96
1.5.9	Elaborar informes de diseño y planificación de la PMO	24/1/2020	3/2/2020	1.212,96
1.5.10	Revisar informes de diseño y planificación de la PMO	4/2/2020	7/2/2020	1.011,84
1.5.11	Ajustar informes de diseño y planificación de la PMO	10/2/2020	11/2/2020	346,56
1.5.12	Aprobar informes de diseño y planificación de la PMO	12/2/2020	12/2/2020	179,68
1.6.1	Desarrollar el modelo de gestión de la PMO	13/2/2020	21/2/2020	1.467,76
1.6.2	Establecer el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución	24/2/2020	3/3/2020	4.009,60
1.6.3	Elaborar formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	4/3/2020	10/3/2020	500,00
1.6.4	Establecer el procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	11/3/2020	17/3/2020	732,80
1.6.5	Definir la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución	18/3/2020	23/3/2020	1.718,08
1.6.6	Definir la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	24/3/2020	25/3/2020	799,04
1.6.7	Llevar a cabo reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos	26/3/2020	31/3/2020	1.771,20
1.6.8	Desarrollar un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO	1/4/2020	2/4/2020	652,48
1.6.9	Definir un esquema de socialización de los beneficios que generara la implementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca	3/4/2020	6/4/2020	799,04
1.6.10	Iniciar procesos de capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	7/4/2020	27/4/2020	2.330,18
1.6.11	Evaluar los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	28/4/2020	30/4/2020	1.328,40

ID	Actividad	Inicio	Fin	Costo
1.6.12	Realizar el control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución	1/5/2020	4/5/2020	505,92
1.6.13	Elaborar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	5/5/2020	14/5/2020	4.582,40
1.6.15	Ajustar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	20/5/2020	21/5/2020	1.145,60

Elaborado por: La Autora

4.4.3 Determinación del Presupuesto

4.4.3.1 Costo del Proyecto – Curva S

Una vez que se ha realizado la estimación de costos por cada una de las actividades del proyecto, se han identificado los costos mensuales; de esta manera, se ha determinado el costo acumulado del proyecto a través de la Curva S. esta la podemos ver en **Ilustración 1: Curva S**,

Fuente: La Autora

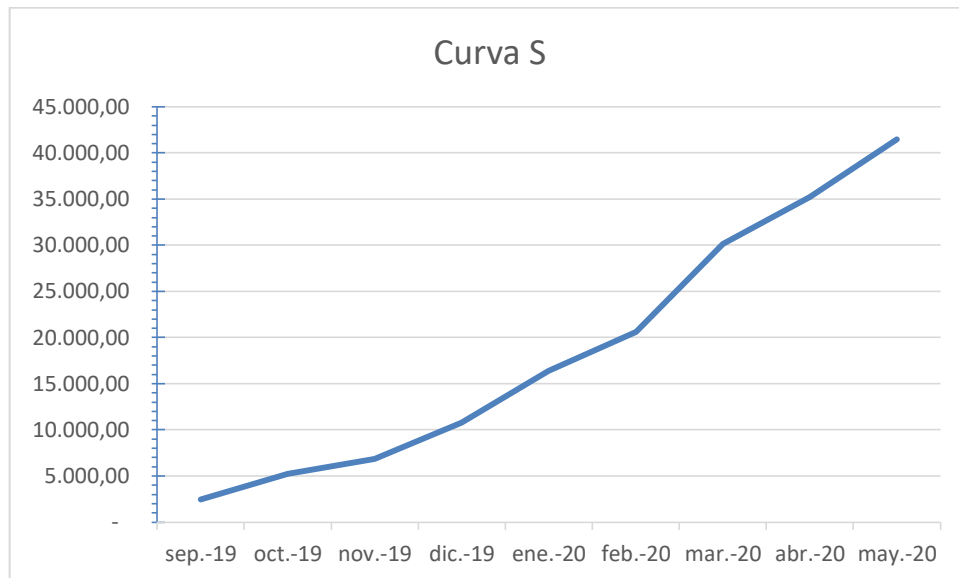


Ilustración 1: Curva S,

Fuente: La Autora

Es importante señalar que la Reserva de Contingencia forma parte de la Línea Base del Costo, la misma que fue establecida en base al Valor monetario Esperado (VME) en la evaluación

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

cuantitativa de riesgos. La **Tabla 44:** Línea base del Costo muestra el detalle de la línea de base del costo establecida para el proyecto.

Tabla 44: Línea base del Costo

Costo del Proyecto	Reserva de Contingencia	Línea Base del Costo
41.468,58	3.951,28	45.419,86

Elaborado por: La Autora

Es importante también que con la finalidad de salvaguardar el normal funcionamiento de los proyectos se provisione una reserva de gestión del proyecto, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 45: Presupuesto total del proyecto

Costo del Proyecto	Reserva de Contingencia	Reserva de Gestión 5%	Presupuesto del Proyecto
41.468,58	3.951,28	2.270,99	47.690,85

Elaborado por: La Autora

El presupuesto ha sido planificado para ejecutarse en seis fases y en la **Tabla 46:** Presupuesto total del proyecto podemos ver el presupuesto por EDT.

Tabla 46: Presupuesto total del proyecto

ID	Entregable	Costo
1	Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca	
1.1	Dirección del proyecto	744,80
1.2	Adecuación de oficina de gestión de proyectos	539,04
1.3	Conformación del equipo de trabajo PMO	2.934,08
1.4	Análisis de la situación actual	2.630,40
1.5	Diseño de la PMO	12.277,76
1.6	Implementación de la PMO	22.342,50
Costo del Proyecto		41.468,58
Reserva de Contingencia		3.951,28
Reserva de Gestión		2.270,99
Presupuesto Total del Proyecto.		47.690,85

Elaborado por: La Autora

En la **Tabla 52:** Lista de Verificación podemos ver el presupuesto desglosado para cada uno de los meses de ejecución del proyecto.

Tabla 47: Presupuesto mensual del proyecto

Mes	Valor	Valor acumulado
sep-19	2.454,24	2.454,24
oct-19	2.762,56	5.216,80
nov-19	1.631,52	6.848,32
dic-19	3.957,04	10.805,36
ene-20	5.569,68	16.375,04
feb-20	4.218,80	20.593,84
mar-20	9.530,72	30.124,56
abr-20	5.110,10	35.234,66
may-20	6.233,92	41.468,58
Costo del Proyecto	41.468,58	41.468,58
Reserva de Contingencia	3.951,28	45.419,86
Reserva de Gestión	2.270,99	47.690,85
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	47.690,85	

Elaborado por: La Autora

4.4.4 Requisitos de Financiamiento del Proyecto

Dadas las condiciones del proyecto y por su naturaleza, se ha determinado que los requisitos de financiamiento van a ser cubiertos en su totalidad con el presupuesto institucional de la Universidad.

4.5 Subcapítulo D5. Gestión de Calidad.

4.5.1 Política de Gestión de Calidad del Proyecto

El propósito de la planeación del sistema de gestión de calidad es mantenerlo con base en los objetivos planteados y mejorarlo continuamente logrando así mayor eficiencia y eficacia asegurando la disponibilidad de los recursos e información que son vitales para cumplir con los objetivos de calidad y la satisfacción de los involucrados.

4.5.1.1 Planificar la Gestión de Calidad

El director del proyecto será el encargado de realizar el Plan de Gestión de Calidad, utilizando como documentación de entrada el Plan de Dirección del Proyecto, Plantilla de Interesados, Formato de Documentación de Requisitos, y Activos de los procesos de la Institución.

El Proyecto debe concluirse dentro de los tiempos y costos establecidos en sus línea base respectivas. El proyecto debe cumplir en su totalidad con los requisitos específicos en el Formato de Documentación de Requisitos y sus anexos.

Para el control de calidad se definen los siguientes procedimientos:

- Revisión de contenidos de los documentos y/o entregables.
- Revisión de forma de los documentos y/o entregables.
- Revisión del sistema de gestión de proyectos.

Dentro del Plan de Gestión de Calidad se establecerá los roles y responsabilidad para la calidad respecto del equipo del proyecto, esto se presenta en la **Tabla 48: Roles y Responsabilidades para la Calidad del Proyecto**:

Tabla 48: Roles y Responsabilidades para la Calidad del Proyecto

Cargo dentro del proyecto	Nombre del interesado	Funciones	Responsabilidades
Director del Proyecto	Eco. Ma. Eugenia Vásquez	Gestionar la parte operativa para mantener la calidad del proyecto	Controlar la correcta ejecución del proyecto, haciendo cumplir el alcance, tiempo y costo del mismo.

Cargo dentro del proyecto	Nombre del interesado	Funciones	Responsabilidades
			<p>Evaluar el estado del proyecto en función del método del Valor Ganado.</p> <p>Realizar los cambios aprobados de acuerdo al Plan de Gestión de Cambios.</p> <p>Controlar el cumplimiento del cronograma del proyecto.</p> <p>Controlar el cumplimiento de los costos del proyecto.</p>

Elaborado por: La autora

Una de las técnicas a aplicarse una vez que se haya identificado cualquier incidente será el análisis causa-efecto, mediante reuniones con los usuarios expertos y de ser necesario incluir a interesados que puedan aportar con conocimiento con el fin de determinar a detalle cual fue el origen del problema y aplicar los correctivos necesarios.

Plan de Mejora

El objetivo principal del Plan de Mejora es optimizar la eficiencia en la gestión de proyectos.

El Director del Proyecto será el responsable de realizar el Plan de Mejora, mediante la técnica de lluvia de ideas para identificar los problemas y posteriormente se utilizó el consenso para definir los problemas principales a revisar.

El Plan de mejoras especifica los problemas propios por los cuales se llegó a determinar la necesidad de poner atención a algunos aspectos críticos en la gestión de proyectos.

Para el cumplimiento del objetivo fue importante identificar cuál es el problema en su orden de prioridad considerando que no todos ellos se pueden solventar en un corto plazo.

Para definir el plan de mejora el Director del Proyecto definirá el formato, el mismo que contendrá la siguiente información:

1. El problema priorizado. - Identificar el problema y detallar en orden de prioridad los problemas identificados dentro de los procesos de la gestión de proyectos. La pregunta a plantearse será ¿Qué se quiere cambiar?
2. Meta. - Luego de identificados y priorizados los problemas se establecen las metas para realizar los cambios esperados. Las preguntas a plantearse serán: ¿Cuál es el Propósito?
3. Acciones y Recursos. - Teniendo formuladas las metas se hace necesario establecer las acciones necesarias con sus respectivos recursos y tiempos. Las preguntas a plantearse serán: ¿Cómo se realiza?
4. Responsables. - Para poder cumplir las acciones se requiere definir el responsable. La pregunta a plantearse será: ¿Quién toma la iniciativa decide y rinde cuentas?
5. Fecha de Inicio: Fecha de inicio del plan de mejora específico.
6. Actividades de Seguimiento Permanente. - El seguimiento es fundamental para conocer si se está avanzando como se había planificado, es útil para ajustar las acciones y renovar el compromiso. Las preguntas a plantearse serán: ¿Se avanzó lo deseado? ¿Qué es necesario ajustar?
7. Resultado. - Los resultados son las situaciones que se pueden observar con evidencias referidos a los cambios planteados con el objetivo de solventar los problemas priorizados. Las preguntas a plantearse serán: ¿Qué cambios se constataron? ¿Se solventó a satisfacción?:

Adicionalmente el Director del Proyecto con el fin de controlar los cambios estableció el uso de los siguientes formatos:

Formato de Hoja de Registro de Cambios

Debe contener la siguiente información:

- Número de solicitud de cambio
- Fechas de Solicitud de Cambio
- Categoría de Cambio

- Descripción de la propuesta del cambio
- Nombre del solicitante
- Resultado (aprobado/rechazado)
- Fecha (Aprobado/Rechazado)
- Fecha de ejecución del Cambio

4.5.1.2 Realizar el aseguramiento de la Calidad

El Director del Proyecto para realizar el proceso de aseguramiento de la calidad tomará como documentación de entrada Plan de Gestión de Calidad, Plan de Mejoras de los procesos, Métricas de Calidad y Mediciones de Control de Calidad.

El Director del Proyecto utilizará como herramienta para el control de calidad; auditorías de calidad (identificación de no conformidades e incluyendo las buenas prácticas) y análisis de los procesos, tomando como base el Plan de Mejora.

Los cambios que deben aplicarse dentro del proyecto respecto a la Gestión del Tiempo deben cumplir el procedimiento estipulado en el Plan de Gestión de Cambios.

4.5.1.3 Controlar la Calidad.

El Director del Proyecto para realizar el proceso de control de calidad tomará como documentación de entrada el Plan de Dirección del Proyecto, Métricas de Calidad, Datos del Desempeño del Trabajo, registro de solicitudes de cambio y entregables.

El control de calidad lo realizará el Director del Proyecto el cual deberá de verificar que los entregables del proyecto cumplan los requisitos de alcance documentados mediante el formato de Documentación de Requisitos.

De igual forma en este punto se realizará el control de cumplimiento de las métricas establecidas para el proyecto. En el caso de encontrar no conformidades dentro de los procesos, se hará el análisis causa – raíz con el fin de identificar de forma clara de donde provienen los errores y las actividades que se ejecutarán para la solución de dichos errores.

4.5.1.3 Plan de mejoras del Proceso.

A continuación, se presenta la estructura del plan de mejoras del proceso en la **Tabla 49**: Plan de mejoras del proceso.

Tabla 49: Plan de mejoras del proceso

Director del proyecto							
Fecha:							
Código:							
PLAN DE MEJORA							
Nombre del proyecto:	<i>Creación e implementación de una PMO en la Universidad Católica de Cuenca</i>						
1. PROBLEMA PRIORIZADO (Que se requiere cambiar?)	2. META (Cuál es el propósito?)	3. ACCIONES / RECURSOS (Como se realizará?)	4. RESPONSABLE (Quien toma la iniciativa decide y rinde cuentas)	5. FECHA DE INICIO	6. ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO PERMANENTE (Se avanzó lo deseado, que fue necesario ajustar?)	7. RESULTADO (Que cambio se constató? Se solventó a satisfacción?)	8. FECHA DE TERMINO

Elaborado por: La autora

4.5.1.4 Línea de Base de la calidad

En

la

Tabla 50: Línea Base de la Calidad se presenta la línea de base de la Calidad.

Tabla 50: Línea Base de la Calidad

Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Métrica a usar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Cumplimiento del costos	CPI mayor o igual a 1	CPI acumulado del proyecto	Semanal - Reuniones de seguimiento con el equipo del proyecto	Quincenal - Reuniones de Seguimiento y control.
Cumplimiento del cronograma	SPI mayor o igual a 1	SPI acumulado del proyecto	Semanal - Reuniones de seguimiento con el equipo del proyecto	Quincenal - Reuniones de Seguimiento y control.
Satisfacción en la implementación de los nuevos procesos de la gestión de proyectos de la Universidad	Cumplimiento del 100% de las recomendaciones emitidas por el PMI para la gestión de proyectos.	Nivel de satisfacción del total de parámetros cumplidos/total de parámetros establecidos	Al final del proceso de se cuenta con los nuevos procesos implementados.	Al final del proceso de cuenta con los nuevos procesos implementados

Elaborado por: La Autora

4.5.2 Métrica de Calidad

Dentro de la gestión de calidad es importante establecer que factores de calidad son relevantes para el proyecto, para lo cual se debe definir métricas con su respectivo objetivo y frecuencia de medición y reporte. En la tabla 51 se observan las métricas de calidad del proyecto.

Tabla 51: Línea Base de la Calidad

Factor de calidad relevante	Métrica a usar	Resultado esperado	Frecuencia y momento de medición
Alcance del proyecto	% de entregables aprobados	$\geq 70\%$	Quincenal
Cronograma del proyecto	SPI	$SPI \geq 0.95$	Quincenal
Costo del Proyecto	CPI	$CPI \geq 0.95$	Quincenal

4.5.2.1 Propósito de la Métrica de Calidad

La métrica se desarrolla para monitorear los tiempos de ejecución de cada fase establecida, y así poder tomar las medidas correctivas de forma oportuna.

La métrica se desarrolla para monitorear el cumplimiento del proceso de la gestión de proyectos, con la finalidad de lograr la eficiencia en el proyecto.

Definición Operacional: El director del proyecto es el responsable de actualizar el Ms Project y toda la información de avances con frecuencia semanal, de tal forma que se pueda obtener el SPI (KPI requerido) para su análisis.

Existen dos etapas claramente definidas en donde se podrá validar el cumplimiento de los tiempos, verificar si se está cumpliendo con los lineamientos del Plan de mejora continua, para lo que se realizará un análisis de los informes de calificación y la actividad posterior: Aprobación de todo el proceso de calificación.

Existe una etapa establecida en la que se puede verificar el cumplimiento del objetivo de lograr la eficiencia en los proyectos.

Método de Medición

FACTOR 1

- a) Se recopila los avances con los responsables durante la reunión semanal de seguimiento.
- b) Se ingresa los valores al Project para que se calcule el SPI
- c) Se genera el informe de seguimiento del proyecto entre lo cual se incluye el detalle del KPI
- d) Se revisa con el equipo del proyecto los resultados.
- e) Se presenta durante la reunión quincenal al Rectorado

FACTOR 2

- a) Una vez concluida cada etapa del proyecto se realizará una revisión del objetivo aprobados para validar el resultado con los esperados.
- b) Se realizará la validación de cada objetivo una vez concluida cada etapa.
- c) Se revisa el resultado con el Director del Proyecto y en función del resultado se plantea una nueva convocatoria o el avance.
- d) Una vez validado este indicador, se esperan los resultados finales posteriores a la validación objetiva y regresa a la actividad b)

4.5.3 Listas de verificación

La plantilla de la lista de verificación que se usará para medir según las métricas de calidad se describe en la **Tabla 52: Lista de Verificación**.

Tabla 52: Lista de Verificación

Entregable	Parámetros mínimos	Cumple Si/No
Acta de Constitución	Contiene información del proyecto	
	Describe propósito o justificación del proyecto	
	Contiene objetivos y criterios de éxito del proyecto	
	Presenta requisitos de alto nivel	
	Señala supuestos y restricciones	
	Contiene riesgos de alto nivel	
	Presenta cronograma de hitos principales	
	Contiene presupuesto estimado	
	Detalla la lista de interesados	
	Contiene requisitos de aprobación del proyecto	
	Presenta la asignación del Director del Proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad	
Contiene nombre y firma del Patrocinador		
Plan de la Dirección del Proyecto	Contiene plan de Gestión del Alcance	
	Contiene plan de Gestión del Cronograma	
	Contiene plan de Gestión de los Costos	
	Contiene plan de Gestión de la Calidad	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Entregable	Parámetros mínimos	Cumple Si/No
	Contiene plan de Gestión de los Recursos Humanos	
	Contiene plan de Gestión de las Comunicaciones	
	Contiene plan de Gestión de los Riesgos	
	Contiene plan de Gestión de las Adquisiciones	
	Contiene plan de Gestión de los Interesados	
Actas de reunión	Contiene fecha	
	Contiene hora de inicio y fin	
	Presenta agenda de reunión	
	Contiene generalidades de la reunión	
	Contiene compromisos con los responsables de cada uno de ellos	
	Nombre y firma de los asistentes	
	Contiene precio del contrato	
	Contiene forma de pago	
	Contiene garantías	
	Contiene plazo	
	Contiene recepción definitiva	
	Contiene multas	
	Contiene reajuste de precios	
	Contiene administración del contrato:	
Contiene terminación del contrato		

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Entregable	Parámetros mínimos	Cumple Si/No
Informe de Diagnóstico de la situación actual de gestión de proyectos	Contiene antecedentes	
	Contiene base legal	
	Contiene tipo de estructura organizacional	
	Contiene jerarquización	
	Contiene identificación de actores involucrados en la gestión de proyectos	
	Contiene tipos de proyectos	
	Contiene montos de los proyectos analizados	
	Contiene detalle de metodología utilizada	
Informe de situación deseada de gestión de proyectos	Contiene conclusiones y recomendaciones	
	Contiene información preliminar de la metodología	
	Contiene procesos, formatos y demás documentación necesaria de gestión de proyectos	
	Contiene información preliminar del sistema de gestión de proyectos	
	Contiene información de recursos y herramientas necesarios	
	Contiene detalle de infraestructura de soporte	
Documento con el diseño del alcance y esquema de implementación que tendrá la PMO	Contiene recomendaciones sobre el sistema de gestión	
	Contiene misión, visión, objetivos de la PMO	
	Contiene funciones y responsabilidades de la PMO	
	Contiene servicios y estructura recomendada	
	Contiene roles y responsabilidades	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Entregable	Parámetros mínimos	Cumple Si/No
	Contiene detalle de equipamiento necesario	
	Contiene el diseño de la metodología de gestión de proyectos	
	Contiene el diseño del sistema de información de gestión de proyectos (biblioteca de documentos integrada, plantillas automatizadas, integración con Outlook, Ms Office Word, Project y Excel)	
Documento con el modelo de Gestión de la PMO, procesos y procedimientos	Contiene los procesos de la nueva gestión de proyectos	
	Contiene los formatos, plantillas, actas y demás documentos para la gestión de proyectos, alineados a las buenas prácticas	
	Contiene las políticas de la gestión de proyectos.	
Plan de Manejo del Cambio	Contiene el resumen de los cambios claves en cada uno de los procesos de gestión de proyectos	
	Contiene el rol al que impacta dicho cambio.	
	Contiene el grado de impacto y que tipo de acción se aplica para el manejo del cambio.	
Informe de capacitación realizada con sus respectivas evaluaciones y certificados	Se realizó la capacitación en el tiempo planificado.	
	Se cumplió con el horario establecido para el inicio y fin de las capacitaciones.	
	Se dictaron todas las capacitaciones establecidas.	
	Asistió el número de funcionarios establecidos.	
	La lista de asistencia se encuentra firmada por cada asistente.	
	Se evaluó a los participantes	
	Se entregó los certificados de aprobación.	

Entregable	Parámetros mínimos	Cumple Si/No
Oficina PMO Implementada	Desarrollada en un espacio de 40 m ² .	
	Contiene 05 cubículos.	
	Contiene 05 escritorios con 3 cajones.	
	Contiene 05 aéreos.	
	Contiene 05 laptop.	
	Contiene 01 pizarra acrílica de 5x3 cm.	
	Contiene 01 tablero cartelera de corcho para pegar recordatorios.	
Acta de Entrega y Recepción Definitiva	Se presenta informe provisional de cierre aprobado	
	Se presenta informe final de cierre aprobado.	
	Contiene firmas de responsabilidad	
	Contiene firmas de conformidad	

Elaborado por: La autora

4.5.4 Procesos de Gestión de Calidad

Son tres los procesos de gestión de calidad los que se aplicarán en el proyecto, los cuales se describen a continuación:

A. Planificación de la calidad:

Esta Actividad es responsabilidad del Director del Proyecto, quien genera el plan en función a la metodología de proyectos específica y propia que para el efecto a definido la Universidad Católica de Cuenca la misma que debe estar aprobada por el patrocinador. El Plan de Gestión de Calidad debe contener todos los componentes establecidos en la metodología de gestión de proyectos. Además, se realizará un análisis de costo – beneficio por cada entregable.

B. Aseguramiento de la calidad:

Este proceso está a cargo del Director del proyecto, pues durante la ejecución del proyecto debe garantizar el cumplimiento de los estándares y los requisitos de calidad establecidos en el Plan de Gestión de Calidad. Todas las desviaciones detectadas serán analizadas y gestionadas hasta cumplir con los objetivos del proyecto, a través de las solicitudes de cambio. Se realizará la auditoría de los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de los mismos, en orden de asegurar la correcta aplicación de los factores y métricas de calidad.

C. Control de calidad:

Cada entregable tiene establecido las actividades de control específicas y con sus respectivos registros para evidenciar los resultados. El director del proyecto y en algunos casos los mismos patrocinadores serán quienes revisen estos resultados en busca de mejoras que realiza el proyecto. Estos controles conllevan demasiadas mediciones debido al tipo de proyecto administrativo, sin embargo, al existir las métricas de calidad claras, permitirán detectar desviaciones y tomar las acciones pertinentes.

4.6 Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos

4.6.1 Plan de Gestión de los RRHH

La gestión de RRHH se relaciona con los procesos para organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto. Los roles y responsabilidades del equipo del proyecto se definen en esta etapa para cada una de las actividades necesarias para completar el trabajo del proyecto.

La identificación de los roles y responsabilidades del equipo de proyecto, así como habilidades y capacidad de comunicación son parte del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto.

4.6.1.1 Roles y Responsabilidades

Para cada uno de los Miembros que conforman el Equipo del Proyecto, se ha asignado su función dentro del proyecto, y a su vez las responsabilidades que cada uno de ellos deberá cumplir para completar las actividades respectivas. En la **Tabla 53: Roles y Responsabilidades del equipo de Proyecto** se detallan los roles y responsabilidades del equipo del proyecto.

Tabla 53: Roles y Responsabilidades del equipo de Proyecto

Nombre:	Dr. Enrique Pozo Cabrera - Patrocinador
Intereses y objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Patrocinar el proyecto para completar todas las actividades requeridas.• Éxito del proyecto

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Aprobar el Acta de Constitución del proyecto.• Aprobar el alcance del proyecto.• Aprobar el Plan para la dirección del proyecto.• Aprobar los cambios generados del proyecto.• Aprobar el presupuesto del proyecto.• Aprobar las adquisiciones del proyecto.• Aprobar la nueva estructura organizacional de la Universidad.• Aprobar los nuevos procesos y formatos de la Gestión de Proyectos.
Niveles de Autoridad:	<ul style="list-style-type: none">• Autorizar la asignación de recursos al proyecto.• Decidir sobre los entregables a presentar, su calidad y resultados.• Decidir sobre los objetivos a cumplir dentro del proyecto.• Autorizar el cambio de la estructura organizacional de la Universidad.• Autorizar acciones correctivas dentro del proyecto, tanto en su planificación como en la ejecución del mismo.• Autorizar el cierre del proyecto.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones.• Liderazgo• Compromiso• Trabajo en equipo• Capacidad crítica• Asunción de riesgos.
Rol:	Ma. Eugenia Vásquez - Directora del Proyecto

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Intereses y objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar y Dirigir el Proyecto.• Llevar a cabo los procesos necesarios para completar el trabajo del proyecto.• Asegurar que el proyecto cumpla con el alcance, tiempo y costos establecidos en la etapa de planificación.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el Plan de proyecto• Llevar a cabo reuniones de seguimiento.• Preparar el cierre del proyecto.• Evaluar los riesgos del proyecto• Establecer las políticas de calidad para el proyecto.• Generar los nuevos procesos y metodologías para la gestión de los proyectos.
Niveles de Autoridad:	<ul style="list-style-type: none">• Decide sobre la asignación de recursos hacia cada actividad del proyecto.• Decide sobre los entregables a ser presentados en cada etapa del proyecto.• Decide sobre las funciones de cada miembro que compone el equipo del proyecto.• Autoriza cambios dentro de los límites y umbrales permitidos en tiempo, costo y alcance del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones• Compromiso• Trabajo en equipo• Capacidad crítica• Asunción de riesgos• Análisis de problemas• Resolución de conflictos• Motivación• Autocontrol• Comunicación efectiva• Delegación• Decisión• Iniciativa• Planificación y organización
Rol:	Juan Méndez - Equipo del Proyecto
Intereses y objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto realizable y sea ejecutado dentro del primer año.• Ayudar a gestionar y dirigir el proyecto.• Llevar a cabo los procesos necesarios para completar el trabajo del proyecto.• Asegurar que el proyecto cumpla con el alcance, tiempo, costo y calidad establecidos en la etapa de planificación.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con la gestión de los nuevos procesos para la gestión de proyectos.• Colaborar en la elaboración del plan del proyecto.• Coordinar las reuniones de seguimiento.• Colaborar con la preparación del cierre del proyecto.• Coordinar la aplicación de acciones correctivas a nivel del proyecto.
Niveles de Autoridad:	<ul style="list-style-type: none">• Decide sobre la información contenida en los entregables a ser presentados en cada etapa del proyecto.• Autorizar la aplicación de acciones correctivas de proceso del proyecto.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Toma de decisiones.• Compromiso• Trabajo en equipo• Capacidad crítica• Análisis de problemas• Resolución de conflictos• Motivación• Autocontrol• Comunicación efectiva• Decisión• Iniciativa• Planificación y organización.
Rol:	Mónica Quezada - Equipo del Proyecto
Intereses y objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Logra que la planificación de recursos sea exitosa.

Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con la gestión del estudio de mercado del proyecto.• Gestionar el presupuesto para las adquisiciones.• Apoyar en la elaboración de la nueva estructura orgánica de la universidad.
Niveles de Autoridad:	<ul style="list-style-type: none">• Decide sobre el presupuesto asignado al proyecto.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Asunción de riesgos• Toma de decisiones.• Compromiso• Trabajo en equipo• Capacidad crítica• Análisis de problemas• Resolución de conflictos• Motivación• Autocontrol• Comunicación efectiva• Decisión• Iniciativa• Planificación y organización.

Elaborado por: La Autora

4.6.2 Estructura organizacional del proyecto

En la **Figura 14:** Organigrama jerárquico del proyecto se muestra el organigrama propuesto para el proyecto

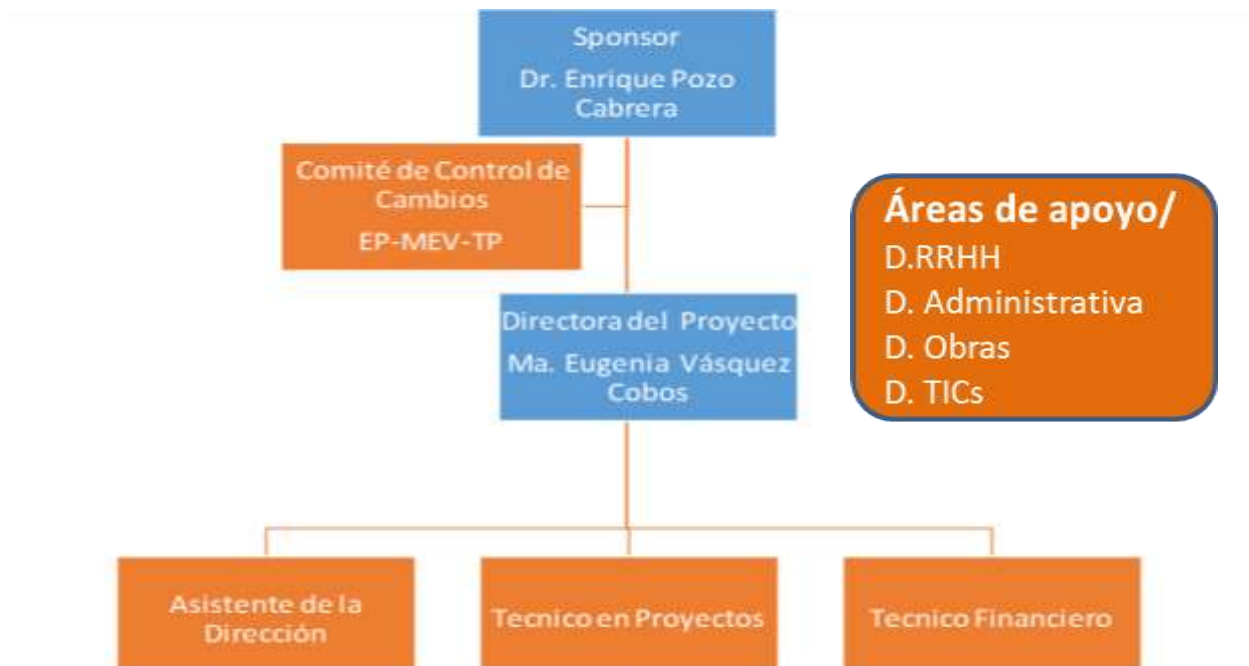


Figura 14: Organigrama jerárquico del proyecto

Elaborado por: La autora

4.6.3 Incorporación de personal al proyecto

Como parte integrante del Plan para la gestión de personal del proyecto, describe la forma en las que se incorpora el personal al proyecto, de qué fuente serán reclutados, quién aprueba su contratación y las fechas tentativas de incorporación a cada actividad dentro del proyecto. En la **Tabla 54:** Tabla de incorporación de personal al proyecto se muestra la incorporación del personal al proyecto.

Tabla 54: Tabla de incorporación de personal al proyecto

Rol	Fuente de reclutamiento	Modalidad de contratación	Lugar de trabajo	Fecha requerida de inicio	Costo de reclutamiento
Enrique Pozo Cabrera	Interna	No aplica	UCACUE	09/09/2019	No aplica
Ma. Eugenia Vásquez	Interna	No aplica	UCACUE	09/09/2019	No aplica

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Rol	Fuente de reclutamiento	Modalidad de contratación	Lugar de trabajo	Fecha requerida de inicio	Costo de reclutamiento
Asistente de la Dirección	Interna	No aplica	UCACUE	09/09/2019	No aplica
Técnico en proyectos	Interna	No aplica	UCACUE	09/09/2019	No aplica
Técnico Financiero	Interna	No aplica	UCACUE	09/09/2019	No aplica

Elaborado por: La autora

4.6.4 Matriz RACI del proyecto.

En

la

Tabla 55: Matriz RACI del proyecto se muestra la matriz RACI del proyecto. Por motivos de extensión la tabla aparece en la siguiente página.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 55: Matriz RACI del proyecto

ID	Actividad	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES																									
		EP	AG	HS	MT	RG	MV	JG	AC	LO	FV	DV	ST	AR	FL	DS	DR	MM	PM	WR	CC	BC	SB	MM	CES	CEAACES	SENESCYT
1	1. Creación e Implementación de una PMO para la Universidad Católica de Cuenca																										
1.1	1.1 Dirección del proyecto																										
1.1.1	Acta de Constitución																										
1.1.1.1	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.1.2	Revisar Acta de Constitución	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.1.3	Ajustar Acta de Constitución	A	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.1.4	Aprobar y firmar el Acta de Constitución del Proyecto	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.1.5	Acta de Constitución Aprobada	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2.1	Elaborar Plan de Dirección del proyecto	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2.2	Revisar Plan de Dirección del Proyecto	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.1.2.3	Ajustar Plan de Dirección del Proyecto	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2.4	Aprobar Plan de Dirección del proyecto	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.2.5	Plan de Dirección del Proyecto aprobado																										
1.2	Adecuación de oficina de gestión de proyectos																										
1.2.1	Analizar espacios de oficina disponibles en la entidad	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.2.2	Elaborar propuesta de disposición de espacios de oficina de la PMO	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.2.3	Ejecutar adecuaciones para la oficina de PMO	A	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.2.4	Oficinas PMO implementadas																										
1.3	Conformación del equipo de trabajo para la implementación de la PMO																										
1.3.1	Levantar información de las necesidades requeridas por los interesados	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.3.2	Elaborar los perfiles profesionales	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.3.3	Revisar los perfiles profesionales	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.3.4	Ajustar los perfiles profesionales	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.5	Aprobar los perfiles profesionales	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.6	Receptar carpetas	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.7	Analizar carpetas	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.8	Convocar a entrevistas	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.9	Seleccionar a los más opcionados	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.10	Elaborar contratos	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.11	Contratar el equipo de trabajo para la implementación de la PMO	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.12	Equipo de trabajo contratado																									
1.4	Análisis de la situación actual																									
1.4.1	Analizar la estrategia corporativa de la institución	A	I	I	I	I	R		I	I	I	I	I	I	I	I				I	I	I	I	I	I	I
1.4.2	Analizar el nivel de madurez de los proyectos en la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.4.3	Analizar el tipo de organización instaurada en la institución (funcional, matricial o proyectizada)	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.4	Analizar el nivel de involucramiento de los interesados dentro de la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.5	Recopilar información de los coordinadores de proyecto de la institución	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.6	Desarrollar una lista detallada de los proyectos que se llevan actualmente en la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.7	Analizar la metodología e ingeniería de procesos que se lleva a cabo en la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.8	Elaborar informes de diagnóstico y análisis situacional de la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.9	Revisar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.10	Ajustar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.11	Aprobar informe de diagnóstico y análisis situacional de la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.12	Informe de situación de diagnóstico y análisis situacional de la institución aprobado																										
1.5	Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO																										
1.5.1	Definir el tipo de PMO a implantar en la institución	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.5.2	Establecer los objetivos de la PMO a implementar en la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.3	Definir la matriz de responsabilidades de la PMO a implementar en la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.4	Elaborar la estructura orgánica de la PMO	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.5	Definir metodologías y procedimientos a implementar en la PMO	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.6	Definir las herramientas a utilizar para implementar la PMO	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.7	Definir los lineamientos necesarios para institucionalizar la PMO dentro de la institución y ponerla en marcha	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.8	Establecer las atribuciones que tendrá la PMO dentro de la institución	A	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.9	Elaborar informes de diseño y planificación de la PMO	A	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.10	Revisar informes de diseño y planificación de la PMO	A	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.11	Ajustar informes de diseño y planificación de la PMO	A	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.12	Aprobar informes de diseño y planificación de la PMO	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I
1.5.13	Fase de diseño y recopilación de requisitos de la PMO concluida																										

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.6	Fase de Implementación de la PMO																																					
1.6.1	Desarrollar el modelo de gestión de la PMO	A					A	C											C	I																		
1.6.2	Establecer el plan de acción para poner en marcha la PMO dentro de la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.6.3	Elaborar formatos, plantillas y demás documentos para la gestión de proyectos	A					R	C											C	I																		
1.6.4	Establecer el procedimiento de control y seguimiento de los proyectos dentro de la PMO	A	I	I	I	I	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.6.5	Definir la estrategia para mantener la PMO operativa y funcional dentro de la institución	A					A	C											C	I																		
1.6.6	Definir la estrategia para efectuar el acompañamiento (coaching) necesario a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	A	I	I	I	I	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.6.7	Llevar a cabo reuniones iniciales con los diferentes departamentos de la institución que manejan proyectos	I					C	R											R	R																		
1.6.8	Desarrollar un Plan de Manejo del Cambio para institucionalizar la PMO	A	I	I	I	I	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
1.6.9	Definir un esquema de socialización de los beneficios que generara la imlementación de la PMO en la Universidad Católica de Cuenca	A					A	C											I	I																		
1.6.10	Iniciar procesos de capacitación, formación y socialización (marketing / comunicación) a los diferentes interesados y futuros PMs de la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

1.6.11	Evaluar los procesos de capacitación y formación realizados dentro de la institución	A					R	C										C	I								
1.6.12	Realizar el control de calidad y retorno de aprendizaje de las capacitaciones y formaciones realizados dentro de la institución	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6.13	Elaborar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	A					R	C										I	I								
1.6.14	Revisar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6.15	Ajustar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6.16	Aprobar informe final de cierre de proyecto con resultados obtenidos	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6.17	Institucionalizar la PMO	A	I	I	I	I	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6.18	Fase de Implementación de la PMO concluida	A	I	I	I	I	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Elaborado por: La Autora

4.7 Gestión de Comunicaciones

4.7.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de comunicaciones es una herramienta de gestión con una descripción detallada de los requisitos y necesidades de información de los interesados del proyecto; se enfocarán los recursos para que reciban la información más importante, y en relación con las necesidades de cada uno, en orden que al momento de tomar decisiones sean basadas en las comunicaciones que han recibido. La matriz de gestión de comunicaciones se crea, distribuye y mantiene de acuerdo a las decisiones hechas durante el proceso de planeación de la comunicación. En la **Tabla 56: Matriz de Comunicaciones** se presenta la Matriz de Comunicaciones.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 56: Matriz de Comunicaciones

Interesado	Contenido	Nivel de Detalle	Lenguaje	Formato	Motivo de Distribución	Impacto esperado en el Nivel de Participación	Plazo	Frecuencia
Dr. Enrique Pozo Cabrera	a. Informes de avances y novedades del proyecto b. Informes de Cambios en el proyecto. c. Informes de resultados parciales y totales del proyecto	Alto	Técnico	Según formato establecido / email	Conocer los avances del proyecto	Apoyo al proyecto	Al inicio de cada semana / Según Necesidad	Semanal
Lcda. Ana Luisa Guijarro Cordero	a. Informes de avances y novedades del proyecto b. Informes de Cambios en el proyecto. c. Informes de resultados parciales y totales del proyecto	Alto	Técnico	Según formato establecido / email	Conocer los avances del proyecto	Apoyo al proyecto	Al inicio de cada semana / Según Necesidad	Semanal
Ing. Humberto Salamea Carpio								
Eco. Ma. Eugenia Vásquez Cobos	a. Generar informes de avances y novedades del proyecto b. Generar informes de Cambios en el proyecto. c. Generar informes de resultados parciales y totales del proyecto	Alto	Técnico	Según formato establecido / email	Conocer los avances del proyecto	Apoyo al proyecto	Al inicio de cada semana / Según Necesidad	Semanal
Eco. Mario Enrique Tapia	a. Conocer los avances del proyecto b. Conocer los resultados de sus	Medio	Coloquial	Según procedimiento establecido /	Mantener informado de los avances	Apoyo al Proyecto	Al final de cada mes	mensual

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Interesado	Contenido	Nivel de Detalle	Lenguaje	Formato	Motivo de Distribución	Impacto esperado en el Nivel de Participación	Plazo	Frecuencia
Ing. Rafael Eduardo García Abad	sugerencias dadas al proyecto. c. Cierre del proyecto.			Email				
Eco. José Guzmán								
Dra. Ana Belén Cordero								
P. Luis Ochoa								
Eco. Francisco Vintimilla								
Dr. Diego Trelles Vicuña								
Dr. Sebastián Toral								
Dr. Aníbal Robles								
Ing. Fernando León								
Dr. Diego Salamea								
Dr. Diego Rodríguez								
Eco. Mises Matovelle								
Ing. Priscila Muñoz								
Arq. Wilson Rodríguez								
Ing. Cristian Cárdenas								
Dr. Bolívar Cabrera								
Dr. Stalin Bernal								
Dra. Ma. Esthela Molina								
CES	Avance en lo criterios de evaluación	Alto	Técnico	Establecidos por la entidad de control	Solicitud del Ente Control	Criterios de acreditación	Cuando la entidad de control	Cuando la entidad de control lo solicite
CEAACES								

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Interesado	Contenido	Nivel de Detalle	Lenguaje	Formato	Motivo de Distribución	Impacto esperado en el Nivel de Participación	Plazo	Frecuencia
SENESCYT							solicite	

Elaborado por: La Autora

4.7.2 Gobierno y Reuniones

Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

- Las reuniones de seguimiento del proyecto se llevarán a cabo cada lunes a las 9:00 am y tendrán como duración un máximo de 45 minutos.
- El Director del Proyecto es el encargado de armar la agenda de la reunión. Los miembros que participarán serán invitados de acuerdo al tema a tratar.
- Durante las reuniones se presentarán los documentos correspondientes al plan de dirección del proyecto aprobado,
- Al finalizar la reunión, el Director del Proyecto elaborará el acta de reunión que deberá ser firmada por cada uno de los participantes.

4.7.3 Plan de Gestión de Comunicaciones

Procedimiento para Tratar Polémicas: Solicitud de cambio:

- Se captan la solicitud de cambios través de la aprobación de solicitud de cambio.
- Se codifican y registran las solicitudes de cambio: Solicitud de cambio.

Una vez a la semana se realizan reuniones para revisar las solicitudes de cambio y tomar las acciones necesarias, las mismas que pueden ser:

- Proceder a analizar las solicitudes de cambio receptadas, establecer las acciones correctivas procedentes para una, asignar un responsable para que pueda aplicar la acción correctiva establecida, ejecución y control de la misma.
- Control de la ejecución de los cambios previamente aprobados.
- Control de la eficacia de los cambios aprobados y ejecutados.

En caso que la polémica objeto de la solicitud de cambio, no haya dado resultado con la acción correctiva aprobada, y el mismo se encuentre en proceso de escalamiento se deberá abordar de la siguiente manera:

- Primero será tratado de resolver por María Eugenia Vásquez y el Equipo del Proyecto, utilizando un método estándar de resolución de problemas descritos en el PMBOK Guía Sexta.

- En caso que la solución anterior no funcione, se tratará de resolver el problema conjuntamente por todos los miembros del proyecto a excepción del sponsor, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
- En caso de ser necesario se involucrará a Enrique Pozo, María Eugenia Vásquez y los miembros del proyecto involucrados, utilizando los métodos de solución de conflictos.
- Finalmente, si ninguna de las alternativas anteriores funciona, deberá ser solucionado directamente por Enrique Pozo conjuntamente con el Comité de Control de cambios si lo cree conveniente y necesario.

Procedimiento para actualizar el plan de Gestión de Comunicaciones: Define el procedimiento para revisar la actualización del plan de gestión de comunicaciones cada vez que:

- Exista una solicitud de cambio y esta haya sido aprobada.
- Exista una acción correctiva que tenga mayor impacto en los requerimientos o necesidades de los interesados.
- Personas ingresen o salgan del proyecto.
- Cambios en las asignaciones del equipo interno del proyecto.
- Cambios en la matriz autoridad e influencia de los interesados.
- Quejas, sugerencias, comentarios, o evidencias de requerimientos de información que no ha sido satisfecha.
- Evidencia de resistencia al cambio.
- Evidencias de definiciones de comunicación de los interesados.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

1. Identificación y clasificación de interesados.
2. Determinación de requerimientos de información.
3. Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
4. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
5. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

4.7.4 Efectividad de la Comunicación

Considerando el tamaño y las características del proyecto, y los recursos limitados, se propone realizar tres mediciones de efectividad específicas pero sustanciales en dos puntos críticos del proyecto y descritas a continuación en la **Tabla 57**: Efectividad de la Comunicación.

Tabla 57: Efectividad de la Comunicación

Fase	Herramienta de medición	Justificación	Responsable	KPI de Validación	Meta
Ejecución	Evaluación de la efectividad de la comunicación como criterio con ponderación del 85% durante toda la ejecución del proyecto con todo el personal.	La necesidad de comunicación en la etapa de ejecución del proyecto, en orden de mantener una comunicación efectiva y eficaz para el desarrollo correcto del proyecto	Director del Proyecto	Cumplimiento del tiempo por fase y nivel de satisfacción de comunicación	97%
Control	Evaluación de la efectividad de la comunicación como criterio con ponderación del 35% durante toda la ejecución del proyecto, con todo el personal.	La necesidad de control en todos los niveles de ejecución del proyecto es vital para obtener la mayor información de cada fase y des ser necesario tomar acciones correctivas que se requieran	Director del Proyecto	Cumplimiento del tiempo por fase	98%

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Fase	Herramienta de medición	Justificación	Responsable	KPI de Validación	Meta
Cierre	Evaluación de la efectividad de la comunicación como criterio con ponderación del 15% en la evaluación del proyecto; y que se realiza a todo el personal involucrado	Al incluir un criterio específico de efectividad de comunicación en los puntos a evaluar para el cierre del proyecto, se puede obtener un feedback directo de los involucrados de como sintieron este aspecto y posibles recomendaciones de mejora para un siguiente proyecto.	Director del Proyecto	Nivel de satisfacción con la comunicación implementada a lo largo del proyecto.	95%

Elaborado por: La autora

A continuación, incorporamos el glosario de términos en la **Tabla 58: Glosario de Términos:**

Tabla 58: Glosario de Términos

Sigla	Definición
EDT	Estructura de desglose de trabajo
KPI	Key Perfomance Indicator
Matriz RACI	Matriz de asignación de responsabilidades
MS PROJECT	Microsoft Project
PM	Project Management

Elaborado por: La autora

4.7.5 Método para Actualizar y Ajustar el Plan de Gestión de Comunicaciones.

En el desarrollo del proyecto se pueden identificar ciertas oportunidades para mejorar el Plan de Comunicaciones, por lo que se deben especificar los procedimientos para identificar,

evaluar y aprobar los cambios. Para que un cambio sea aprobado es necesario llenar una solicitud en el que deben constar los siguientes datos:

- **Datos de la Solicitud de cambio:** Nombre del proyecto, fecha en la que se inicia la solicitud de cambio, solicitante del cambio y número de solicitud para el control
- **Categoría del cambio:** Tipo de cambio que se está solicitando, especificar a qué fase del proyecto corresponde la solicitud de cambio.
- **Causa del cambio:** El cambio puede comprender solicitudes de los interesados, acciones preventivas, acciones correctivas identificadas por el equipo del proyecto o por los interesados.
- **Descripción de la Propuesta de cambio:** Describir a detalle en que consiste el cambio que se está proponiendo para el proyecto, la categoría a la que pertenece, el procedimiento que corresponde.
- **Justificación de la propuesta de cambio:** Se describen las razones por las cuales se justifica el cambio, las implicaciones del mismo, el problema que se resuelve o se trata de evitar.
- **Impacto de cambio en línea base:** Se especifican las implicaciones para cada variable de línea base y elemento de la gestión de proyectos, así también la variable afectada y las implicaciones que tiene. Es importante expresar los impactos en términos medibles.
- **Implicaciones de recursos:** Se indican los recursos materiales y de capital humano necesarios para implementar el cambio.
- **Implicaciones para los interesados:** Se especifica si este es alto, moderado o bajo, se listan los interesados específicamente afectados y como está siendo afectado cada uno.
- **Implicaciones en la documentación del proyecto:** Aquí se listan todos los documentos de proyectos afectados, se establece cada cambio realizado.
- **Riesgos:** Se listan los nuevos riesgos o modificaciones a riesgos existentes que implica el cambio.

- **Comentarios:** Indica cualquier otro cambio o información adicional al respecto de la solicitud.
- **Aprobación o rechazo:** Se decide sobre la acción a tomar sobre la solicitud de cambio.
- **Justificación de aprobación o rechazo:** Indica las razones por la cual el cambio fue aprobado o rechazado.
- **Firmas del Comité de cambios:** Aquí se listan los responsables de la aceptación o rechazo de los cambios.

4.8 Subcapítulo D8. Gestión de Riesgos

4.8.1 Plan de Gestión de Riesgos

En esta sección, se definen todas las actividades necesarias para gestionar los riesgos del proyecto, esto con la ayuda de los diferentes interesados del proyecto para que la información contenida en el plan sea respaldada y elaborada de manera eficaz para obtener una probabilidad de éxito alta en el resto de procesos de la gestión de riesgos.

4.8.1.1 Metodología de la Gestión de Riesgos

La metodología utilizada describe el enfoque, herramientas y fuentes de información para desarrollar y llevar a cabo cada proceso que forma parte de la gestión de riesgos del proyecto y que a su vez se indica en la **Tabla 59: Metodología de la Gestión de Riesgos**.

Tabla 59: Metodología de la Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Planificar la Gestión de riesgos	Efectuar las actividades necesarias para desarrollar el Plan de Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reuniones de trabajo para definir la gestión de riesgos del proyecto. Llevar el registro de información obtenida con las salidas de cada reunión de trabajo. Incluir el presupuesto de la gestión de riesgos y su respectivo cronograma al presupuesto y cronograma del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo con el equipo del proyecto e interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador del proyecto Interesados del proyecto Equipo del proyecto Entradas del proceso Planificar la Gestión de Riesgos.
Identificar los riesgos	Proceso para determinar los	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de recopilación de 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Proceso	Descripción	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
	riesgos del proyecto y documentar sus características	<p>para identificar los riesgos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizar técnicas de recopilación de información y técnicas de diagramación para identificar los riesgos. Documentar los riesgos identificados en los formatos establecidos y evaluar su impacto y probabilidad. Elaborar una lista de los riesgos identificados. Elaborar las posibles respuestas a los riesgos identificados 	<p>información: Tormenta de ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de diagramación: Diagrama de causa efecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Interesados del proyecto. Equipo del proyecto. Entradas del proceso Identificar los riesgos del proyecto.
Análisis cualitativo de los riesgos	Proceso llevado a cabo para priorizar los riesgos a fin de analizarlos y determinar su respuesta ante una evaluación previa de su impacto en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reuniones de trabajo para cualificar los riesgos del proyecto. Evaluar el impacto y probabilidad de los riesgos identificados Priorizar los riesgos altamente potenciales y que afectan los principales objetivos del proyecto. Elaborar el RBS. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos. Matriz de impacto y probabilidad Categorización del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador del proyecto. Interesados del proyecto. Equipo del proyecto. Entradas del proceso. Análisis cualitativo de los riesgos del proyecto.
Planificar la respuesta a los	Proceso llevado a cabo para	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para riesgos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador del proyecto.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Proceso	Descripción	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
riesgos	determinar las acciones a ejecutar con el fin de mejorar las oportunidades y reducir las amenazas identificadas del proyecto.	<p>para planificar la respuesta a los riesgos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia aplicable ante la materialización de los riesgos identificados. • Determinar los responsables de cada riesgo identificados. • Fijar la reserva de contingencia en el presupuesto del proyecto 	<p>(amenazas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para riesgos positivos (oportunidades). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados del proyecto. • Equipo del proyecto. • Entradas del proceso. Planificar la respuesta a los riesgos.
Seguimiento y control de riesgos	Proceso llevado a cabo para implementar las respuestas a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, controlar los riesgos materializados e identificar nuevos riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reuniones de trabajo para planificar la respuesta a los riesgos del proyecto. • Verificar el desempeño de trabajo del proyecto. • Elaborar las solicitudes de cambio respectivas con las acciones correctivas a tomar. • Actualizar los documentos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reevaluación de los riesgos. • Análisis de tendencias y variaciones. • Reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador del proyecto. • Interesados del proyecto. • Equipo del proyecto. • Entradas del proceso. Controlar los riesgos del proyecto.

Elaborado por: La autora

4.8.1.2 Roles y Responsabilidades

La **Tabla 60:** Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos. indica las personas responsables de gestionar los riesgos del proyecto, así como su responsabilidad para cada actividad indicada dentro del plan.

Tabla 60: Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos.

Proceso	Rol	Asignaciones	Responsabilidades
Planificar la gestión de riesgos	Líder Apoyo Equipo de Proyecto	EP, MEV, JM	Dirigir, gestionar, informar Dirigir, analizar, evaluar, supervisar Ejecutar acciones, comunicar
Identificar los riesgos	Líder Apoyo Equipo de Proyecto	EP, MEV, JM	Dirigir, gestionar, informar Dirigir, analizar, evaluar, supervisar Ejecutar acciones, comunicar
Análisis cualitativo de los riesgos	Líder Apoyo Equipo de Proyecto	EP, MEV, JM	Dirigir, gestionar, informar Dirigir, analizar, evaluar, supervisar Ejecutar acciones, comunicar
Planificar la respuesta a los riesgos	Líder Apoyo Equipo de Proyecto	EP, MEV, JM	Dirigir, gestionar, informar Dirigir, analizar, evaluar, supervisar Ejecutar acciones, comunicar
Seguimiento y Control de Riesgos	Líder Apoyo Equipo de Proyecto	EP, MEV, JM	Dirigir, gestionar, informar Dirigir, analizar, evaluar, supervisar Ejecutar acciones, comunicar

Elaborado por: La autora

Codificación:

- EP: Enrique Pozo - Patrocinador
- MEV: Ma. Eugenia Vásquez – Directora del Proyecto
- JM: Juan Méndez – Equipo del Proyecto

4.8.1.3 Calendario de la Gestión de Riesgos

El calendario de gestión de riesgos mostrado en la **Tabla 61: Calendario de Gestión de Riesgos**, detalla en qué etapa de la gestión del proyecto y su correspondiente entregable relacionado se llevará a cabo los procesos de gestión de riesgos asociados.

Tabla 61: Calendario de Gestión de Riesgos

Proceso	Momento de Ejecución	Entregable del WBS	Programación
Planificar la gestión de riesgos	En la etapa inicial del proyecto	1.1.2 Planificación del proyecto	Una vez
Identificar los riesgos	En la etapa inicial del proyecto y durante la ejecución del proyecto	1.1.2 Planificación del proyecto	Al inicio para la identificación y en cada reunión semanal programada
Análisis cualitativo de los riesgos	En la etapa inicial del proyecto y durante la ejecución del proyecto.	1.1.3 Reunión de coordinación	Al inicio para el análisis y en cada reunión semanal programada
Planificar la respuesta a los riesgos	En la etapa inicial del proyecto y durante la ejecución del proyecto	1.1.2 Planificación del proyecto 1.1.3 Reunión de coordinación	Al inicio para el análisis y en cada reunión semanal programada
Seguimiento y control de riesgos	Durante la ejecución del proyecto en todas sus etapas	1.1.3 Reunión de coordinación	En cada reunión semanal programada

Elaborado por: La Autora

4.8.1.4 Definición de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos.

Para definir la probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto, se emplearán escalas relacionadas con la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados en el proyecto y que se indican en las **Tabla 62: Definiciones de Probabilidad en la Gestión de Riesgos**, y **Tabla 63: Definiciones de Impacto en la Gestión de Riesgos** respectivamente.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 62: Definiciones de Probabilidad en la Gestión de Riesgos.

Calificación	Definición
Muy Alta	Afecta los objetivos del proyecto en un 90%, provocando la paralización o cancelación del proyecto.
Alta	Afecta los objetivos del proyecto en un 70%, provocando efectos importantes en el proyecto.
Media	Afecta los objetivos del proyecto en un 50%, provocando efectos que pueden ser controlados con moderación en el proyecto
Baja	Afecta los objetivos del proyecto en un 30%, provocando efectos que pueden ser controlados con facilidad en el proyecto
Muy Baja	Afecta los objetivos del proyecto en un 10%, provocando efectos que pueden ser asumidos en el proyecto.

Elaborado por: La autora

Tabla 63: Definiciones de Impacto en la Gestión de Riesgos

Objetivo de Proyecto	Muy Bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo	Incremento del costo insignificante	Aumento del costo < 5%	Aumento del costo < 5% - 10%	Aumento del costo 10% - 20%	Aumento del costo >20%
Cronograma	Incremento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo < 5% - 10%	Aumento del tiempo 10% - 20%	Aumento del tiempo >20%
Alcance	Disminución del alcance insignificante	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales de alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable	Producto final del proyecto es inaceptable

Elaborado por: La autora

4.8.1.5 Matriz de Probabilidad e Impacto de los Riesgos.

Con las asignaciones de probabilidad e impacto dadas en las tablas 60 y 61 respectivamente, se obtiene la matriz P-I (Probabilidad – Impacto), en la cual se relacionan dichas asignaciones como un producto sobre los objetivos del proyecto en tiempo, costo, alcance y calidad, tanto para amenazas como para oportunidades identificadas. La tabla 64 muestra esta matriz con sus combinaciones respectivas.

Tabla 64: Matriz P-I de los Riesgos.

		Amenazas					Oportunidades				
Impacto	0,8	0,08	0,24	0,4	0,56	0,72	0,72	0,56	0,4	0,24	0,08
	0,4	0,04	0,12	0,2	0,28	0,36	0,36	0,28	0,2	0,12	0,04
	0,2	0,02	0,06	0,1	0,14	0,18	0,18	0,14	0,1	0,06	0,02
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01
	0,05	0,005	0,015	0,025	0,035	0,045	0,045	0,035	0,025	0,015	0,005
		10%	30%	50%	70%	90%	90%	70%	50%	30%	10%
		Probabilidad									

Matriz P-I de los Riesgos



Elaborado por: La Autora

4.8.1.6 Revisión de las Tolerancias de los Interesados.

A. Tolerancia del Patrocinador:

- No se tolera que existan cambios significativos en el alcance del proyecto, sin pasar por un control de cambios aprobado, es decir que durante su etapa de ejecución se insertan o añaden nuevos objetivos y entregables al proyecto.

B. Tolerancia a los Gestores de Proyectos:

- No se acepta incumplimientos en los procesos de la gestión de proyectos.

C. Tolerancia del Director del Proyecto:

- No se tolera una variación en el cronograma de más del 5%

- No se tolera variaciones en el presupuesto mayores al 5% sin justificativos previamente aprobados

4.8.2 Registro de los Riesgos.

Como resultado del proceso de identificar los riesgos y aplicando las herramientas respectivas, se muestra en la **Tabla 65:** Registro y análisis cualitativo de riesgos.

Finalmente, en la **Tabla 67:** VME de los Riesgos del Proyecto se detallan las respuestas a los riesgos presentados, indicando el tipo de respuesta y el responsable de ejecutar las acciones respectivas.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Tabla 65: Registro y análisis cualitativo de riesgos

Registro de Riesgos del Proyecto y Análisis Cualitativo													
ID	Lista de Riesgos Identificados	Entregable Afectado	Categoría	Tipo		Impacto				Análisis Cualitativo			
				Amenaza	Oportunidad	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Probabilidad	Impacto	Resultado	
R1	Por falta de conocimiento en temas contractuales, existe el riesgo que se firmen contratos laborales sin tomar en cuenta temas legales, afectando el cumplimiento de la calidad en cuanto a las adquisiciones	Conformación de equipo de la PMO	Riesgos de contrataciones	x		X				x	30%	0,4	0,12

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Registro de Riesgos del Proyecto y Análisis Cualitativo													
R2	Debido a una falta de control adecuada del presupuesto de contratación existe el riesgo de no contar con la suficiente liquidez provocando retrasos en el pago a sueldos	Dirección del Proyecto	Riesgos de contrataciones	x					X		30%	0,2	0,06
R3	Debido a una falta de comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que ciertos miembros del equipo no se comprometan al 100% con el proyecto, provocando entregables incompletos y con errores.	Dirección del Proyecto	Riesgos de la organización	x						x	10%	0.40	0,04

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Registro de Riesgos del Proyecto y Análisis Cualitativo												
R4	Debido a una falta de Comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que se genere una resistencia al cambio por parte de los directivos de la Universidad, provocando afectación a los objetivos del proyecto.	Dirección del Proyecto	Riesgos en la Dirección del Proyecto	x					x	30%	0,4	0,12
R5	Debido a la falta de experiencia en la gestión de proyectos, es posible que las estimaciones de tiempo y costo sean incorrectas, provocando que el proyecto tenga sobrecostos y no cumplan con el cronograma	Dirección del Proyecto	Riesgos en la Dirección del Proyecto	x				x	x	10%	0,40	0,04

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Registro de Riesgos del Proyecto y Análisis Cualitativo													
R6	Debido a una falta de control a los cambios que puedan darse en el proyecto, existe el riesgo de que se genere sobrecostos, provocando que el alcance del proyecto se vea afectado.	Dirección del Proyecto	Riesgos en la Dirección del Proyecto	x		X					30%	0,40	0,12

Elaborado por: La autora

Tabla 66: Planificación de Respuestas a los Riesgos

Plan de Respuesta a los Riesgos										
ID	Lista de Riesgos Identificados	Entregable Afectado	Disparador	Tipo		P-I	Tipo de Respuesta	Respuesta	Responsable	Fecha Planificada
				Amenaza	Oportunidad	Resultado				

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Plan de Respuesta a los Riesgos										
R1	Por falta de conocimiento en temas contractuales, existe el riesgo que se firmen contratos laborales sin tomar en cuenta temas legales, afectando el cumplimiento de la calidad en cuanto a las adquisiciones	Equipamiento de la PMO	Desconocimiento e inseguridad al elaborar los detalles contractuales	x		0,12	Evitar	Investigar y buscar asesoría previa sobre generación de contratos como parte contratante. El departamento legal de la universidad dará soporte.	MEV	Al día siguiente de detectado el inconveniente
R2	Debido a una falta de control adecuada del presupuesto de contratación existe el riesgo de no contar con la suficiente liquidez provocando retrasos en el pago a los sueldos	Dirección del Proyecto	Retrasos en pagos a los miembros de la PMO por más de 15 días.	x		0,06	Mitigar	Realizar un análisis a los presupuestos institucionales para asignar fondos para el pago a los miembros de la PMO.	TF	Acción continua durante la etapa de contratación

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Plan de Respuesta a los Riesgos										
R3	Debido a una falta de comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que ciertos miembros del equipo no se comprometan al 100% con el proyecto, provocando entregables incompletos y con demasiados errores.	Dirección del Proyecto	Detección de entregables que no cumplen a 100% la listas de verificación de la calidad.	x		0,04	Mitigar	Solicitar reunión con el equipo de proyecto y exponer los beneficios del proyecto y obtener retroalimentación del equipo	MEV	1 días después de recibidos los entregables
R4	Debido a una falta de Comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que exista una resistencia al cambio por parte de los directivos de la Universidad, provocando afectación a los objetivos del proyecto.	Dirección del Proyecto	Inconformidad por parte del equipo de proyecto evidenciada por la actitud de los directivos durante las reuniones.	x		0,12	Mitigar	Mantener siempre informado de los resultados positivos del proyecto y sus beneficios al equipo de proyecto	MEV	Una vez cada dos semanas luego de identificado el disparador durante las reuniones.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Plan de Respuesta a los Riesgos										
R5	Debido a la falta de experiencia en la gestión de proyectos, es posible que las estimaciones de tiempo y costo sean incorrectas, provocando que el proyecto tenga sobrecostos y no cumplan con el cronograma	Dirección del Proyecto	Desconocimiento e inseguridad al elaborar las estimaciones de tiempo y costos	X		0,04	Evitar	Investigar y buscar asesoría previa sobre estimaciones de costos y tiempo	MEV	Al día siguiente de detectado el inconveniente.
R6	Debido a una falta de control a los cambios que puedan darse en el proyecto, existe el riesgo de que se genere sobrecostos, provocando que el alcance del proyecto se vea afectado.	Dirección del Proyecto	Índices de rendimiento del Costo CPI mayor 1	x		0,12	Mitigar	Realizar una evaluación de los cambios estrictamente necesarios en el proyecto para autorizarlos, el resto desechar y dar prioridad al proyecto original	MEV	Acción inmediata

Elaborado por: La Autora

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

4.8.3 Análisis del VME de los Riesgos.

En las siguientes **Tabla 67:** VME de los Riesgos del Proyecto y **Tabla 68:** Plan de Respuesta a los Riesgos se muestra el análisis del valor monetario esperado (VME) de los riesgos identificados del proyecto, esto para obtener el presupuesto de reserva para contingencia y plan de respuesta propuesto.

Tabla 67: VME de los Riesgos del Proyecto

Análisis VME de los Riesgos										
ID	Lista de Riesgos Identificados	Entregable Afectado	Disparador	Tipo		P-I	Impacto Costo	VME Costo	Responsable	Fecha Planificada
				Amenaza	Oportunidad	Probabilidad				
R1	Por falta de conocimiento en temas contractuales, existe el riesgo que se firmen contratos laborales sin tomar en cuenta temas legales ni garantías importantes, afectando el cumplimiento de la calidad en cuanto a las adquisiciones	Equipamiento de la PMO	Desconocimiento e inseguridad al elaborar los detalles contractuales	x		30%	5.500,00	1.650,00	MEV	Una vez cada semana luego de identificado el disparador

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de los Riesgos										
R2	Debido a una falta de control adecuada del presupuesto de contratación existe el riesgo de no contar con la suficiente liquidez provocando retrasos en el pago de los sueldos	Dirección del Proyecto	Retrasos en pagos a proveedores	X		30%	4.500,00	1.350,00	MEV	Acción continua durante toda la etapa de contratación
R3	Debido a una falta de comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que ciertos miembros del equipo no se comprometan al 100% con el proyecto, provocando entregables incompletos y con demasiados errores.	Dirección del Proyecto	Detección de una baja calidad en los entregables emitidos	X		10%	1.300,00	130,00	MEV	Tres días después de recibidos los entregables

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de los Riesgos										
R4	Debido a una falta de Comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que exista una resistencia al cambio por parte de los directivos de la Universidad, provocando afectación a los objetivos del proyecto.	Dirección del Proyecto	Inconformidad por parte del equipo de proyecto	x		30%	800,00	240,00	DP	Una vez cada semana luego de identificado el disparador
R5	Debido a la falta de experiencia en la gestión de proyectos, es posible que las estimaciones de tiempo y costo sean incorrectas, provocando que el proyecto tenga sobrecostos y no cumplan con el cronograma	Dirección del Proyecto	Desconocimiento e inseguridad al elaborar las estimaciones de tiempo y costos	X		10%	712,80	71,28	MEV	Al día siguiente de detectado el inconveniente

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de los Riesgos										
R6	Debido a una falta de control a los cambios que puedan darse en el proyecto, existe el riesgo de que se genere sobrecostos, provocando que el alcance del proyecto se vea afectado.	Dirección del Proyecto	Índices de rendimiento del Costo CPI mayor 1	x	30%	1.700,00	510,00	MEV	Acción Inmediata	
VME DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO:							3.951,28			

Elaborado por: La autora

Tabla 68: Plan de Respuesta a los Riesgos

Análisis VME de Respuesta a los Riesgos											
ID	Lista de Riesgos Identificados	Entregable Afectado	Disparador	Tipo		P-I	Impacto Costo	VME Costo	Respuesta	Responsable	Fecha Planificada
				Amenaza	Oportunidad						

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de Respuesta a los Riesgos											
R1	Por falta de conocimiento en temas contractuales, existe el riesgo que se firmen contratos laborales sin tomar en cuenta temas legales, afectando el cumplimiento de la calidad en cuanto a las adquisiciones	Equipamiento de la PMO	Desconocimiento e inseguridad al elaborar los detalles contractuales	x		10%	5.500,00	1.650,00	Investigar y buscar asesoría previa sobre generación de contratos como parte de la contraparte contratante	MEV	Al día siguiente de detectado el inconveniente.
R2	Debido a una falta de control adecuada del presupuesto de contratación existe el riesgo de no contar con la suficiente liquidez provocando retrasos en el pago de los sueldos	Dirección del Proyecto	Retrasos en pagos de sueldos	X		10%	4.500,00	1.350,00	Realizar un análisis de los presupuestos de la institución	MEV	Acción continua durante la etapa de contrataciones

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de Respuesta a los Riesgos											
R3	Debido a una falta de comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que ciertos miembros del equipo no se comprometan al 100% con el proyecto, provocando entregables incompletos y con demasiados errores.	Dirección del Proyecto	Detección de una baja calidad en los entregables emitidos	X		3%	1.300,00	130,00	Solicitar reunión con equipo de proyecto y exponer los beneficios del proyecto y obtener retroalimentación del equipo	MEV	Tres días después de recibidos los entregables
R4	Debido a una falta de Comunicación dentro del equipo de proyecto, existe el riesgo de que exista una resistencia al cambio por parte de los directivos de la Universidad, provocando afectación a los objetivos del proyecto.	Dirección del Proyecto	Inconformidad por parte del equipo de proyecto	x		30%	800,00	240,00	Mantener siempre informado de los resultados positivos del proyecto y sus beneficios al equipo de proyecto	DP	Una vez cada semana luego de identificado el disparador

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Análisis VME de Respuesta a los Riesgos											
R5	Debido a la falta de experiencia en la gestión de proyectos, es posible que las estimaciones de tiempo y costo sean incorrectas, provocando que el proyecto tenga sobrecostos y no cumplan con el cronograma	Dirección del Proyecto	Desconocimiento e inseguridad al elaborar las estimaciones de tiempo y costos	X		3%	712,80	71,28	Investigar y buscar asesoría previa sobre estimaciones de costo y tiempo	MEV	Al día siguiente de detectado el inconveniente
R6	Debido a una falta de control a los cambios que puedan darse en el proyecto, existe el riesgo de que se genere sobrecostos, provocando que el alcance del proyecto se vea afectado.	Dirección del Proyecto	Índices de rendimiento del Costo CPI mayor 1	x		5%	1.700,00	510,00	Realizar una evaluación de los cambios estrictamente necesarios en el proyecto para autorizarlos, el resto desechar y dar prioridad al proyecto original	MEV	Acción Inmediata
VME DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO:									3.951,28		

Elaborado por: La Autora

4.9 Subcapítulo D9. Plan de Gestión de Adquisiciones

En este capítulo contiene la gestión del proceso de adquisición de las herramientas y servicios que se necesitan para la implementación del proyecto, por lo que es necesario detallar las adquisiciones, las mismas que serán analizadas en la **Tabla 69**: Cuadro de adquisiciones del Proyecto a continuación:

Tabla 69: Cuadro de adquisiciones del Proyecto

Adquisición	Descripción
Equipo de la PMO.	El equipo de la PMO se contratará a personal externo de la Universidad

Elaborado por: La Autora

Tabla 70: Cuadro de hacer o comprar Director y Equipo de Proyecto Externo

Criterio	Hacer	Observación	Comprar	Observación
Costo de recurso involucrado	1	<ul style="list-style-type: none"> Se necesitaría la creación de un departamento de proyectos. No se cuenta con especialistas en proyectos. Los costos de la creación del departamento serían altos. 	5	<ul style="list-style-type: none"> El equipo cuenta con experiencia en la dirección de proyectos. Han ejecutado proyectos con éxito. Poseen amplias habilidades y aptitudes de comunicación
Tiempo de entrega	2	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo estimado para realizarlo al interno no se establece ya que habría instalar primero el departamento de proyectos para lo cual sería necesario contratar nuevo personal con experiencia. 	5	<ul style="list-style-type: none"> 15 días, hasta contratar a los especialistas.

Creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la UCACUE

Criterio	Hacer	Observación	Comprar	Observación
Metodología de calificación	0	<ul style="list-style-type: none">No aplica.	5	<ul style="list-style-type: none">Se calificará a los distintos postulantes de acuerdo al perfil de cargo establecido para el proyectoLos profesionales deben manejar solicitudes de Cambio, en caso de ser necesario.
Independencia del proceso	2	<ul style="list-style-type: none">Al ser manejado el proceso por personal de la Universidad, es probable que se dejen llevar por el conocimiento de la empresa y por los estándares necesarios para desarrollar un proyecto.	5	<ul style="list-style-type: none">El hecho de que el proceso sea manejado por un tercero completamente ajeno a la universidad garantiza en mayor medida la independencia del proceso.
TOTAL	5		20	

Elaborado por: La autora

4.9.1 Contrato

En relación a la contratación del equipo de trabajo para la PMO, este será mediante relación de dependencia y contendrá al menos lo siguiente:

- Objeto del contrato
- Tiempo de duración del contrato
- Cargo funciones que van a desempeñar
- Precio
- Plazo

- Cláusula de confidencialidad.
- Forma de pago

La terminología enumerada deberá ser la base de los contratos a celebrarse, los mismos que serán materia de revisión y aprobación por el director del proyecto y el patrocinador del mismo. En el anexo se incluye el modelo de contrato.

Esquemas de contratación:

El esquema de contratación se manejará en base a la terminología definida, los contratos serán revisados por un especialista en el área legal. Para este proyecto se aplicará el juicio de expertos como una herramienta que permite definir los criterios requeridos para la evaluación de los profesionales a contratarse.

4.9.2 Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones

A continuación, se detalla el objetivo, enunciado de alcance, gestión de cronograma, gestión de costos, riesgos, entre otros para la contratación de equipo de profesionales que conformará la PMO.

Para la contratación de este equipo de trabajo serán considerados los siguientes puntos:

- Experiencia en el desarrollo de Proyectos.
- Que sean PMP certificados.
- Evidencia de desarrollo exitoso de proyectos mínimo (10 proyectos).

Requisitos mínimos:

- Ser especialista en la dirección de proyectos.
- Tener experiencia en el área de dirección de proyectos.
- Garantizar la efectividad del proyecto.
- Cumplir con los lineamientos y políticas de la empresa.

Recepción de Carpetas

Recepción del Curriculum Vitae que contenga al menos:

- Formación Profesional
- Certificaciones de capacitación recibida
- Experiencia laboral

Selección del Proveedor del servicio.

- Las Carpetas se recibirán por el lapso de cuatro días.

Calendario de Actividades de selección

- Recepción de carpetas
- Evaluación de las carpetas
- Entrevistas a los aspirantes
- Selección

Tabla 71: Criterios de Selección de Personal de la PMO

Factores de evaluación	Descripción	Comentarios	Peso	Puntaje	Observaciones
1. Formación profesional	Casos de éxito Tres referencias directas (clientes)	Cuarto Nivel en Administración de Empresas o Proyectos.	30%		
2. Capacitaciones Recibidas	Área de especialización de preferencia con experiencia en la industria de productos.	Cursos y Diplomados recibidos en la profesión de Proyectos	30%		
3. Experiencia Laboral	Deberá ser una empresa que esté ubicada en la ciudad de Cuenca.	Historial de proyectos desarrollados relacionados con el área de interés.	40%		

Elaborado por: La Autora

4.9.3 Decisiones de hacer o comprar

Una vez realizados los análisis de hacer o comprar, y en función del tipo de proyecto se realizará la contratación del equipo de profesionales que formará parte de la PMO.

LECCIONES APRENDIDAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Lecciones aprendidas

- Es necesario tener los objetivos del proyecto bien definidos para no generar expectativas equivocadas en los interesados del proyecto.
- Es necesario que el alcance del proyecto sea consensuado, definido y acordado por las partes interesadas antes de que este inicie y con una línea base bien definida.
- Se debe tener claro desde el inicio la metodología del trabajo que se va a emplear

Oportunidades de mejora

- Proponer y formalizar una actualización del Plan Estratégico de la Universidad, orientado a una Gestión por Resultados.

Referencias:

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)*. Newton Square

Universidad Católica de Cuenca (UCACUE). *Plan Estratégico Institucional*. 2020.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Murray, R., & Simon, P. (Noviembre de 2006). *Making Sense of Stakeholder Mapping*.

Olvera, H. (2014). *El Director de Proyectos práctico*. México.

Anexo A.- Modelo de Contrato Laboral UCACUE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
JEFATURA DE TALENTO HUMANO
CONTRATO INDEFINIDO DE TRABAJO

En la ciudad de Cuenca, a los XX días del mes de XXXXXX del año XXXX, comparecen, por una parte la UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA debidamente representada por el rector Dr. Enrique Pozo Cabrera, en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte el XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, portador de la cédula de ciudadanía # XXXXXXXXXXXX en calidad de TRABAJADOR; capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO INDEFINIDO DE TRABAJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX para la Universidad Católica de Cuenca, ubicadas en la Ciudad de Cuenca, Provincia de Azuay.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Revisados los antecedentes del XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO.- El trabajador acepta y se compromete a laborar en el horario de lunes a viernes de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (dos horas para el almuerzo)

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la Universidad, sin que tal hecho pueda construir un despido intempestivo, por el contrario. “EL TRABAJADOR”, acepta en cualquier momento la modificación del horario de trabajo por parte del empleador, siempre que sea por necesidad institucional.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.- El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará mensualmente por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de XXXXXXXXXXXXXXXX DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD \$XXXX.XX de La cantidad indicada se descontará al trabajador sus aportaciones correspondientes del Instituto de Seguridad Social IESS, cabe recalcar que dicha remuneración está incluido el recargo de la jornada nocturna en caso de haberla conforme el Art. 49 del Código de Trabajo. El pago será por medio de una acreditación a la cuenta bancaria del trabajador o cheque.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO: INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA.

El presente Contrato de conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá como indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO: EL TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones de la Universidad Católica de Cuenca, en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES: En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE: En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA: En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN: Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Cuenca, a los XX días del mes de XXXXXXXXX del año XXXX.

DR. ENRIQUE POZO CABRERA

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

EL TRABAJADOR

CATOLICA DE CUENCA

CI.XXXXXXXXXXXXXX

EL EMPLEADOR

RUC: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX