



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS AGILES EN PROYECTOS SOCIALES.

AUTOR:

EFRAÍN PACA TENE

DIRECTOR DE TESIS:

IRWIN JOSÉ FRANCO

GUAYAQUIL – ECUADOR

MAYO DE 2022

INDICE GENERAL

1.	ENTORNO INSTITUCIONAL	1
1.1	Introducción general	1
1.2	Hito institucional	2
1.3	Contexto internacional.....	3
1.4	Contexto nacional	4
1.5	Desafío institucional	5
1.6	Filosofía institucional	7
1.6.1	Misión.....	7
1.6.2	Visión.....	7
1.6.3	Valores.....	8
1.6.4	Imperativos Estratégicos.....	8
1.7	Modelo de negocios.....	9
1.7.1	Propuesta de valor	9
1.7.2	Segmento de mercado.....	10
1.7.3	Relación con los clientes	13
1.7.4	Canales de servicios.....	14
1.7.5	Actividades claves	14
1.7.6	Recursos claves.....	15
1.7.7	Socios claves.....	15
1.7.8	Estructura de costos	16
1.7.9	Fuente de ingresos	16
2.	ANÁLISIS EMPRESARIAL	17
2.1	Metodología de análisis	17
2.2.1	Necesidad del negocio	18
2.2.2	Ejecución del Plan Operativo Anual de la Fundación WVE.....	18
2.2.2	Análisis de la situación actual de la Fundación WVE.....	22
2.2.3	Definición de la necesidad del negocio.	24
2.3	Evaluación de las brechas en las capacidades	24
2.3.1	Análisis FODA del plan estratégico de la Fundación WVE.	25

2.3.2	Evaluación e identificación de brechas en las capacidades.....	30
2.3.3	Capacidades requeridas	36
2.4	Determinación de la alternativa de la solución.....	39
2.4.1	Generación de las alternativas de enfoque de solución.	39
2.4.2	Evaluación de factibilidad de cada alternativa de solución.	42
2.4.3	Determinación de la opción más viable.....	78
2.5	Definición del alcance de enfoque de la solución más viable	83
2.6	Definición del caso de negocio.....	85
3.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	90
4.	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTO.....	98
4.1	Gestión de interesado.....	98
4.1.1	Identificación y registro de interesados	98
4.1.2	Análisis de evaluación de los interesados.....	102
4.1.3	Plan de gestión de los interesados	102
4.1.4	Monitoreo de los interesados	105
4.2	Gestión de integración	106
4.2.1	Ciclo de vida del proyecto	106
4.2.2	Instrumentos de desempeño del proyecto.....	108
4.2.3	Instrumentos de gestión de cambio.	113
4.2.4	Instrumentos de cierre del proyecto o fase.	114
4.3	Plan de gestión del alcance	118
4.3.1	Plan de gestión del alcance	118
4.3.2	Documento de requisitos.	120
4.3.3	Enunciado del alcance del proyecto	125
4.3.4	Descripción del alcance del proyecto	129
4.3.5	Entregables del proyecto.	130
4.3.6	Criterio de aceptación del producto.....	131
4.3.7	Exclusiones del proyecto	132
4.3.8	Restricciones del proyecto:.....	132
4.3.9	Supuestos del proyecto	132
4.3.10	Estructura de Desgrose de Trabajo (EDT).	134

4.3.11	Diccionario de la EDT	135
4.4	Gestión de Cronograma	171
4.4.1	Plan de gestión de cronograma.....	171
4.4.2	Definición de las actividades e hito	173
4.4.3	Recursos requeridos y estimación de la duración de las actividades.	176
4.5	Gestión de costos	181
4.5.1	Plan de gestión de costo.....	181
4.5.2	Presupuesto para la financiación del proyecto	184
4.6	Gestión de la calidad.....	187
4.6.1	Plan de gestión de la calidad.....	187
4.6.2	Métricas de calidad	189
4.6.3	Plan de mejora de procesos.	190
4.6.4	Lista de verificación de calidad	190
4.7	Gestión de los recursos humanos.....	193
4.7.1	Roles y responsabilidades.....	193
4.7.2	Plan para la gestión de los recursos humanos.....	195
4.8	Gestión de comunicaciones.	200
4.8.1	Plan de gestión de comunicaciones.	201
4.9	Gestión de riesgos.....	209
4.9.1	Plan de gestión de riesgos.....	209
4.9.3	Análisis cualitativo de riesgos.	217
4.9.4	Plan de respuesta de riesgos	220
4.10	Gestión de adquisiciones.	226
4.10.1	Plan para la gestión de adquisiciones.	226
4.10.2	Enunciado del trabajo de las adquisiciones.	230
4.10.3	Documentos de adquisiciones.	236
4.10.4	Criterios de selección de proveedores	236
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
6.	BIBLIOGRAFÍA	241
	ANEXOS.....	243

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Programas de áreas a nivel nacional.....	10
Tabla 2 Perfil de los beneficiarios.	11
Tabla 3 Presupuesto y avance Proyecto 1.....	19
Tabla 4 Presupuesto y avance Proyecto 2.....	20
Tabla 5 Presupuesto y avance Proyecto 3.....	21
Tabla 6 Análisis FODA Fundación WVE.	26
Tabla 7 Objetivos estratégicos y estrategias de Plan estratégico 2018.....	27
Tabla 8 Distribución presupuestaria para cada sector programático del Programa.....	31
Tabla 9 Identificación de brecha y nuevas capacidades.	33
Tabla 10 Capacidades requeridas y entregables del proyecto.	36
Tabla 11 Diagrama de afinidad de los entregables.	38
Tabla 12 Definición de alternativas de solución y sus entregables.	41
Tabla 13 Marco legal y sus regulaciones de ley.	43
Tabla 14 Estimación de las actividades y agrupamiento.....	47
Tabla 15 Evaluación de los recursos humanos – Alternativa 1	49
Tabla 16 Estimación de tiempo de ejecución.	52
Tabla 17 Estimación de costo de equipos, muebles y software, para la alternativa 2.	54
Tabla 18 Estimación de tiempo de ejecución – Alternativa 2.	54
Tabla 19 Evaluación de recursos humanos – Alternativa 3.....	56
Tabla 20 Estimación de tiempo de ejecución – Alternativa 3.	58
Tabla 21 Los indicadores del flujo son para la alternativa 1:.....	60
Tabla 22 Rango de calificaciones de los riesgos	62
Tabla 23 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 1.	64
Tabla 24 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 2.	69
Tabla 25 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 3.	70
Tabla 26 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 1.	72
Tabla 27 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 2.	75
Tabla 28 Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 3.	76
Tabla 29 Criterios e indicadores de las alternativas	81
Tabla 30 Estandarización de indicadores	81
Tabla 31 Matriz de comparación de pares.....	82
Tabla 32 Factores de ponderación	82
Tabla 33 Priorización de alternativas	83

Tabla 34 Entregables de la alternativa 1	84
Tabla 35 Calificación global de las alternativas.	89
Tabla 36 Identificación de los interesados.....	99
Tabla 37 Estrategia de gestión de los interesados.	103
Tabla 38 Requerimiento de información de los interesados.....	104
Tabla 39 Etapas del proyecto.....	106
Tabla 40 Ciclo de vida del proyecto	107
Tabla 41 Mecanismos para revisión de desempeño.	111
Tabla 42 Tipo de coordinación y alcance	112
Tabla 43 Roles y responsabilidades de la gestión de cambio.	113
Tabla 44 Criterio de éxito del proyecto.	116
Tabla 45 Documento de requisitos.	121
Tabla 46 Principales entregables del proyecto	130
Tabla 47 Criterio de aceptación del producto.....	131
Tabla 48 Diccionario de la EDT.....	135
Tabla 49 Tipo de estimación del proyecto.....	172
Tabla 50 Tipo de estimación del proyecto.....	172
Tabla 51 Definición de actividades.	173
Tabla 52 Base de las estimaciones de tiempo.....	176
Tabla 53 Tipos de estimaciones del proyecto.....	181
Tabla 54 Unidades de medida de los costos	181
Tabla 55 Niveles de estimaciones y control de los costos.....	182
Tabla 56 Procesos de gestión de costos.....	183
Tabla 57 Presupuesto del proyecto	185
Tabla 58 Roles para la gestión de la calidad.....	188
Tabla 59 Métricas de calidad.....	189
Tabla 60 Lista de verificación de calidad	191
Tabla 61 Codificación de recursos humanos asignados al proyecto	193
Tabla 62 Matriz de asignación de responsabilidades RAM.	194
Tabla 63 Roles y responsabilidades del equipo de gestión del proyecto.....	195
Tabla 64 Matriz de comunicaciones del proyecto.	204
Tabla 65 Procesos y herramientas para la gestión de riesgos.....	209
Tabla 66 Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.	210
Tabla 67 Periodicidad de la gestión de riesgos.....	211
Tabla 68 Matriz de probabilidad.....	213

Tabla 69 Escala de probabilidad e impacto de los riesgos.	213
Tabla 70 Registro de riesgos del proyecto.....	214
Tabla 71 Análisis cualitativo de riesgos	217
Tabla 72 Plan de respuesta de riesgos	220
Tabla 73 Análisis cuantitativo de riesgo.....	224
Tabla 74 Roles y responsabilidades de la gestión de adquisición	228
Tabla 75 Criterio de Selección de Proveedores	237
Tabla 76 Valoración de los proveedores	237

INDICES DE FIGURAS

Figura 1 Proyectos implementados a nivel nacional por los Programas de Áreas.	9
Figura 2 Diagrama de Entradas/Salidas del proceso de Análisis Empresarial.	17
Figura 3 Diagrama de Entradas/Salidas del proceso de Análisis Empresarial.	18
Figura 4 Consolidado del avance de los indicadores 2016 – 2020.	22
Figura 5 Consolidado del avance de los presupuestos 2016 – 2020.	23
Figura 6 Consolidado de presupuestos planificados y ejecutados 2016 – 2020.	23
Figura 7 Diagrama evaluación de brechas. Entrada. Tarea. Salida.	25
Figura 8 Diagrama causa-efecto de la necesidad de negocio	32
Figura 9 Diagrama análisis de la alternativa. Entrada. Tarea. Salida.	39
Figura 11 Estructura organizacional para la alternativa 3.	57
Figura 12 El flujo de caja: Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.	59
Figura 13 El flujo de caja: Incorporación de alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos.	59
Figura 14 El flujo de caja: Incorporación de un modelo de captación de fondos.	60
Figura 15 Matriz de evaluación de los riesgos.	62
Figura 16 Calificación de los riesgos	63
Figura 17 Diagrama entrada/salida de definir el alcance de la solución.	84
Figura 18 Diagrama de entrada/salida de Definir el caso de negocio.	85
Figura 19 Priorización de los interesados	102
Figura 20 EDT del proyecto.	134
Figura 21 Flujo presupuestario mensual y curva S.	186
Figura 22 Organigrama del proyecto.	200

1. ENTORNO INSTITUCIONAL

1.1 Introducción General

En Ecuador, la Fundación World Vision Ecuador (WVE), complementa las acciones realizadas por el gobierno nacional y otros socios locales, a favor del bien ser y estar de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ); trabajando con las familias más vulnerables y animándolas a luchar para conseguir sus sueños; además, fortalece las capacidades de la comunidad a través del liderazgo y la autogestión comunitaria.

En el 2015, de manera directa la Fundación WVE, impactó positivamente en 91.309 NNAJ, y sus familias directas, mediante acciones de 23 Programas de Área (PA) a nivel nacional. Estos PAs, trabajan en proyectos, estructurados y enfocados en ámbitos como: la primera infancia; niñez en edad escolar; adolescencia y juventud; protección y participación comunitaria, implementados en áreas rurales y urbano-marginales; de 9 provincias (Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Bolívar, Chimborazo, Manabí, Cotopaxi, Tungurahua y Los Ríos); 27 cantones; 69 parroquias y 691 comunidades indígenas, campesinas y afro ecuatorianas, de las regiones Sierra y Costa del Ecuador. La intervención de la Fundación WVE también es de manera indirecta, implementado proyectos especiales para NNAJ y familias que habitan alrededor de las zonas de influencia, para ampliar el impacto y posicionar los efectos del modelo de operación institucional.

A finales del año 2017, el escenario de intervención de la Fundación WVE, se ha visto reducido a 14 PAs, 400 comunidades, de 8 provincias del país: Bolívar, Chimborazo, Esmeraldas, Imbabura, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Tungurahua, esta merma se debe principalmente a la reducción de presupuestos, finalización de los ciclos del proyecto y

procesos innovadores limitados, que impiden a los programas tornarse competitivos para acceder a fondos externos y poder, así, mantenerse en el tiempo.

1.2 Hito Institucional

Los Programas de Área de esta Fundación WVE, tienen una marcada línea de tiempo, que nos permite ver la evolución del modelo de negocio y gestión, con miras a la sostenibilidad con el fin de alcanzar su misión y perdurar como una organización referente durante los próximos años.

En el año 2015, la Fundación WVE, trabajó en 23 PAs, en nueve provincias, a través de la implementación de un Marco Lógico con 100 resultados y 400 productos, cada uno con una planificación operativa propia y adaptada al contexto de cada PA, número determinado de beneficiarios y comunidades. Dicho marco de planificación estratégica distribuye el trabajo por área, aportando con técnicos especializados en salud, educación y desarrollo económico, cuyos esfuerzos se conectan principalmente con las instituciones gubernamentales asentadas en el territorio, asumiendo, en muchas ocasiones, el rol del estado en la provisión de servicios.

Para el año 2017, cuando el país se ubicó en el 4 quintil de pobreza, las oficinas de soporte dejan de financiar proyectos para Ecuador, generando que la Fundación WVE solamente opere solo con 14 programas de área en 8 provincias, lo cual provoca un análisis con miras a la efectividad y eficiencia de las acciones planificadas.

En 2018, se inician las primeras movilizaciones para la transformación e innovación, logrando estandarizar en una meta nacional, tres proyectos (Protección y Actoría Social, Tierna Protección y el Involucramiento Comunitario) por PAs, tres

resultados y 12 productos, con lo cual se prevé ampliar la cobertura de atención más allá de las comunidades de influencia.

Y finalmente, para el año 2020, se trabaja en el fortalecimiento de capacidades de los técnicos, mediante cursos y talleres de aprendizaje en modelos de proyectos, matriz de Marco Lógico, indicadores, utilización de medios virtuales para el mejoramiento de la efectividad y procura de innovación, disrupción y agilidad en los procesos.

Sobre la base de dicho proceso y con el objetivo de implantar al menos, un Programa de Área piloto que tenga las características de innovación, disrupción y agilidad en los procesos, se plantean dos hitos importantes que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. El primer hito se centró en aumentar las métricas de rendimiento y presencia en campo del equipo técnico de la organización, mediante una planificación táctica y operativa con un enfoque ágil, mientras que el segundo hito se enfocó en simplificar procesos mediante el diseño, difusión y despliegue de acciones operativas, con la incorporación progresiva de gestión de procesos, herramientas, formatos, cultura organizacional y mentalidad ágil.

1.3 Contexto Internacional

En 1950, el periodista corresponsal de guerra y misionero estadounidense Robert Pierce instauró la Fundación World Vision International (WVI) con el propósito de ayudar a los niños y niñas huérfanos de la guerra de Corea.

En 1953, invitó a sus compatriotas a financiar mensualmente el cuidado de la niñez, y fue así como nació la Fundación WVI. En la actualidad, la organización está presente en aproximadamente cien países alrededor del mundo, desarrollando proyectos de

cooperación que benefician a más de cien millones de personas con especial atención a NNAJ, en condiciones de vulnerabilidad en los cinco continentes.

- Latinoamérica y el Caribe: México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Bolivia, Chile, Haití, República Dominicana, Panamá, Canadá, Estados Unidos.
- Europa y Medio Oriente: Finlandia, Reino Unido, Holanda, Irlanda, Alemania, Bélgica, Austria, Francia, Suiza, Italia, España, Afganistán, Armenia, Albania, Azerbaiyán, Bosnia-Herzegovina, Georgia, Jerusalén/Cisjordania/Gaza, Jordania, Kosovo, Líbano, Montenegro, Rumanía, Rusia, Serbia, Chipre, Emiratos Árabes Unidos, Irán.
- Asia: Bangladesh, Camboya, China, India, Indonesia, Irak, Laos, Mongolia, Myanmar, Nepal, Corea del Norte, Corea del Sur, Japón, Taiwán, Hong Kong, Papúa Nueva Guinea, Pakistán, Filipinas, Islas Salomón, Sri Lanka, Tailandia, Singapur, Timor Oriental, Australia, Nueva Zelanda, Vanuatu, Vietnam, Uzbekistán, Malasia.
- África: Angola, Burundi, Chad, República Democrática del Congo, Etiopía, Ghana, Kenia, Lesoto, Malawi, Malí, Mauritania, Mozambique, Níger, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Somalia, Sudáfrica, Sudán, Swazilandia, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabue, Sudáfrica.

1.4 Contexto Nacional

En 1979, la Fundación WVE, inició operaciones en Ecuador, con una propuesta de “proyectos tradicionales”, de entrega directa de servicios en áreas como salud, educación e infraestructura comunitaria. Posteriormente, a mediados de los 90, la organización migró hacia un enfoque de intervención por área en comunidades, para esto, implementó

estratégicamente una nueva metodología conocida como Programas de Área, que se construyen en conjunto con las comunidades, con el propósito de lograr mayor impacto y sostenibilidad en el desarrollo comunitario. Luego, en 2009 adaptó su programación para el acompañamiento al desarrollo integral de NNAJ, con la finalidad de focalizar el impacto en esta población en los diferentes contextos territoriales.

Las primeras provincias de intervención en Ecuador fueron Chimborazo, Cotopaxi e Imbabura, donde se implementaron proyectos de Desarrollo Económico y Seguridad Alimentaria (sistemas de riego, invernaderos y mejoramiento de actividades pecuarias); Salud (baterías sanitarias, sistemas de agua, caravanas médicas, atención primaria de salud y atención integrada de las enfermedades prevalentes de la infancia); Educación (becas estudiantiles, entrega de útiles escolares, construcción y adecuación de aulas y baterías sanitarias en las escuelas); Gestión y Liderazgo (género, autogestión y fortalecimiento de liderazgo); y Gestión de Riesgos (protección de páramos y vertientes, fortalecimiento de capacidades locales en prevención, mitigación y respuesta a eventos adversos).

En la actualidad, la Fundación WVE, trabaja día a día por la niñez, haciendo un trabajo de base con las familias y comunidades, y a través de la identificación de necesidades locales y la coordinación de procesos de desarrollo integral, que cuentan con la participación de los principales actores involucrados: gobierno central, Gobiernos Autónomos Descentralizados, organizaciones comunitarias, iglesias y la sociedad civil; todos, articulando esfuerzos y recursos en pro del bienestar de la niñez y adolescencia.

1.5 Desafío Institucional

Como una organización de ayuda humanitaria, que sirve con ternura, diligencia y esperanza, y trabaja enfocada en el bienestar de la niñez, basada en la familia y la comunidad.

Meta de Intervención al 2022 de la Fundación WVE es:

- A. Impactar a 1´500.000 NNAJ, al innovar el modelo de operación actual, con base en la Enseñanza para la Vida Plena, Protección y actoría social y una Crianza con ternura, impulsados por familias, comunidades y la sociedad, replicándolo en todas las áreas de intervención de la Fundación WVE y escalándolo a nivel nacional y regional (Brasil, Costa Rica, Nicaragua, Venezuela, Haití y Honduras).

Estrategias:

- Incrementar la capacidad de crear, implementar y difundir soluciones innovadoras efectivas.
 - Ser reconocidos como una Organización No Gubernamental (ONG), que reduce las vulnerabilidades, desarrolla el potencial y protege tiernamente a NNAJ.
- B. Estar entre las cinco ONG reconocidas como referentes en los temas de desarrollo social, ante la opinión pública, movilizándolo a la sociedad civil organizada y siendo un socio asesor en diferentes niveles de gobierno.

Estrategias:

- Sensibilizar, movilizar e involucrar a públicos prioritarios, destacando a los voluntarios para apalancar un compromiso público en todos los niveles que genere apoyo y acciones de sostenibilidad.
 - Promover una sociedad más justa y segura (influencia, impacto e ingresos).
- C. Alcanzar el 33% de recursos con otras fuentes (voluntades, personas, ideas y recursos económicos), para inspirar a otros a la crianza con ternura, tierna protección y la actoría social.

Estrategias:

- Aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento, incluyendo recursos locales.
- Incrementar el número de socios y donantes locales e internacionales.

D. Ser una organización eficaz, eficiente e innovadora, con una estructura dinámica, que cuente con personal idóneo y comprometido, enfocado en resultados, movilizand o ideas, personas y recursos.

Estrategias:

- Escalar la efectividad de nuestras oficinas (estructuras mínimas, adaptables y de apoyo mutuo).
- Reducir la vulnerabilidad a través de modelos innovadores.
- Descentralizar procesos y comunicaciones.

1.6 Filosofía Institucional

1.6.1 Misión

La Fundación WVE, es una confraternidad internacional de cristianos cuya misión es seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios.

1.6.2 Visión

Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud; nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible.

1.6.3 Valores

La Fundación WVE, comparte una idea holística, basada en 6 valores centrales:

- Somos cristianos.- Nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su identificación con los pobres y los oprimidos y en su interés especial por la niñez.
- Valoramos a las personas.- Consideramos que todas las personas son creadas y amadas por Dios.
- Estamos comprometidos con los pobres.- Servimos a los pueblos más necesitados y promovemos la transformación de sus condiciones de vida.
- Somos mayordomos.- Somos transparentes en nuestro trato con donantes, comunidades, gobiernos y público en general.
- Somos socios.- Mantenemos una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.
- Somos sensibles.- Ante carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo.

1.6.4 Imperativos Estratégicos

- Profundizar nuestro compromiso con los NNAJ más vulnerables, realineando nuestra huella geográfica y recursos.
- Enfocar nuestro ministerio para un mayor impacto, priorizando un conjunto de objetivos, indicadores y enfoques.
- Colaborar y abogar por un mayor impacto para crear una mayor escala y un impacto más sostenido de lo que podríamos por nuestra cuenta.
- Entregar financiamiento sostenible y de alta calidad.

1.7 Modelo de Negocios

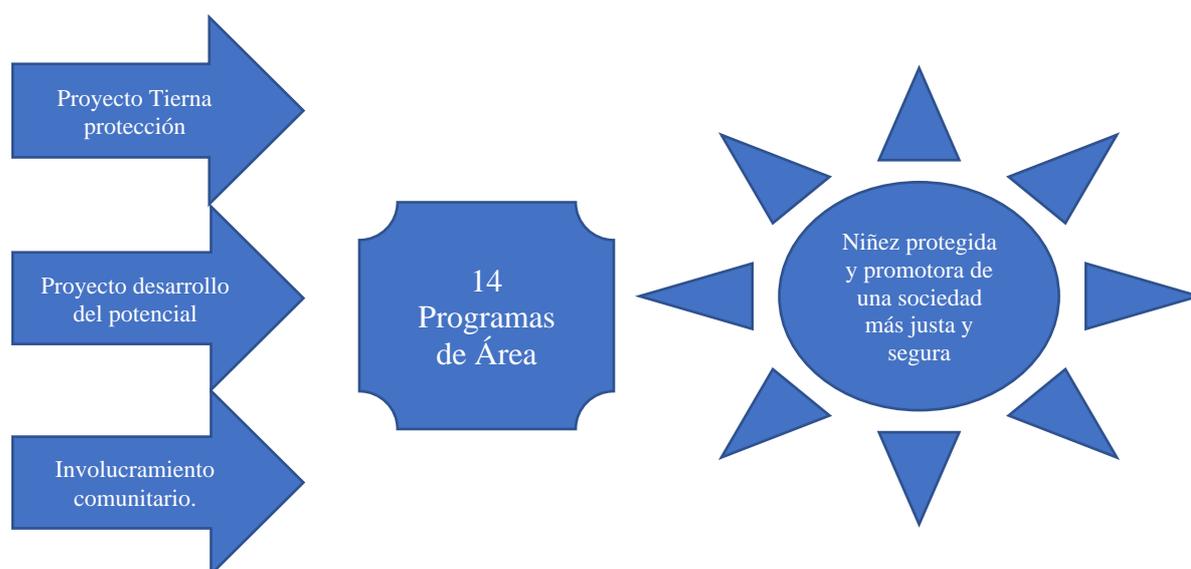
1.7.1 Propuesta de Valor

La Fundación WVE, es una organización de ayuda humanitaria, dedicada a trabajar con niños, familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia, mediante fondos provenientes donantes individuales internacionales. Lo que nos diferencia es lo siguiente:

- Valoramos a las personas independientemente de la religión etnia o género.
- Estamos comprometidos con los pobres, sirviendo a las comunidades más vulnerables y promovemos la transformación de sus condiciones de vida
- Somos transparentes y mayordomos con los recursos que se nos son asignados
- Somos socios activos, que mantiene una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.
- Somos sensibles ante las carencias sociales y económicas que anhelan un desarrollo sostenible y a largo plazo.

Figura 1

Proyectos implementados a nivel nacional por los Programas de Áreas.



Elaboración: Paca (2022).

Con los mencionados valores centrales en cada Programa Área (PA), se ejecutan proyectos sociales para contribuir junto con otros actores locales, la reducción de la violencia, el desarrollo del potencial y el involucramiento comunitario, a fin de crear una sociedad más justa y segura para los NNAJ, como se indica en la figura 1.

1.7.2 Segmento de Mercado

La Fundación WVE, complementa las acciones realizadas por el gobierno nacional y otros socios locales, a favor del bien ser y estar de los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, trabajando con comunidades y familias más vulnerables, luchando diariamente contra problemas que vulneran los derechos de la niñez, como: la pobreza extrema, la desigualdad, el hambre, la salud para todos y la educación de calidad.

El escenario de impacto logrado en el año 2020 de la Fundación WVE, ha sido de: 400 comunidades, de 8 provincias del país, en 14 Programas de Área, como se detalla en la siguiente tabla 1.

Tabla 1

Programas de áreas a nivel nacional

Zona sierra	Zona costa
Pichincha: PA Quito Sur	Esmeraldas: Río Verde
Tungurahua: PA Pillaro	Manabí: PA Flavio Alfaro, PA Portoviejo y PA Santa Ana
Chimborazo: PA Guano, PA Pungalá, PA Colta y PA Tiquizambi	Los Ríos: PA Vinces y PA Baba
Bolívar: PA Chillanes	Guayas: PA Guayas Piloto

Elaboración: Paca (2022).

Las acciones de intervención en las mencionadas provincias, favorecerán directamente a niños, niñas, mujeres y hombres, que tengan pobreza extrema, la desigualdad, falta de atención en salud y educación de calidad segmentados en la tabla 2.

Tabla 2

Perfil de los beneficiarios.

Proyecto técnico	Niños de 0 – 18 años	Niñas 0 – 18 años	Adultas mujeres > de 18 años	Adultos hombres > de 18 años
Protección y Actoría Social	23401	23037	23065	21242
Desarrollo del Potencial	27103	26123	22593	15805
Involucramiento comunitario	30448	30699	40661	36454
Total	80952	79859	86319	73501

Elaboración: Paca (2022).

El enfoque de “Crianza con Ternura” es el sello distintivo de la organización. La Fundación WVE, cree en el cuidado cariñoso y estimulante, en ambientes seguros y llenos de amor, en los que NNA puedan desenvolverse de manera integral, convirtiéndose en mejores ciudadanos que contribuyan al desarrollo del país.

La Fundación WVE, comprende que la “Protección de la Niñez y la Adolescencia” es, contribuir al ejercicio de la ciudadanía de NNAJ, mediante el desarrollo de sus potencialidades, con relaciones familiares significativas, en entornos seguros y en articulación con los actores de la sociedad civil en favor de la vida, justicia y paz. Por esto, la Fundación WVE, ejecuta sus acciones con base a dos enfoques técnicos:

El desarrollo del potencial.- Acompañar, asistir y promover capacidades y habilidades físicas, socioemocionales, cognitivas, espirituales y de auto-agencia en NNAJ, considerando que el ser humano es un ser capaz y tiene una potencia para hacer surgir.

Tierna protección.- Proteger a los NNAJ de toda forma de violencia directa, cultural y estructural mediante una revolución de la ternura que promueve la transformación individual, social y política.

A su vez, estos enfoques técnicos opera a través de programas técnicos y proyectos para brindar las siguientes soluciones:

- **Familias involucradas en el ejercicio de derechos y responsabilidades.** -
Proporción de hogares que conocen los derechos de los NNAJ.
- **Fortalecida la relación afectiva entre padres e hijos.** - niños, niñas, adolescentes y jóvenes que tienen una fuerte relación con su padre, madre o cuidador
- **Niños, niñas, adolescentes y jóvenes, experimentan el ejercicio de derechos.** - niños/as de 6 a 12 años que conocen los derechos de la niñez y adolescencia.
- **Fortalecida la ruta de protección de los niños y niñas.** - Actores gubernamentales de protección de la niñez que conocen los temas clave de protección, su rol y responsabilidad en la prevención y respuesta a los mismos.
- **Incrementado los espacios de participación en adolescentes y jóvenes.** - Adolescentes y jóvenes que participan en espacios extracurriculares (no formales)
- **Adolescentes y jóvenes cuentan con habilidades de liderazgo y ejercen sus derechos y responsabilidades.** - líderes y lideresas que están facilitando grupos.
- **Adolescentes y Jóvenes participan activamente.** - adolescentes y jóvenes de 6 a 18 años, que participan en espacios formales.
- **Comunidades involucradas en la protección de la niñez.** - socios, alianzas, coaliciones a nivel local, incidiendo por el bienestar y la protección de la niñez
- **Niños con estado de nutrición y salud satisfactorios.** - madres y cuidadoras de los niños menores de 5 años, conocen dietas alimentarias balanceadas.

- **Niños, niñas con desarrollo cognitivo y motriz acorde con su edad.**- niños y niñas menores de 5 años con crecimiento y desarrollo adecuado.
- **Actores locales incluyen componente de desarrollo del potencial en sus planes y programas.** - de planes conjuntos con socios
- **NNA con espacios favorables para el desarrollo de su potencial.**- espacios aptos para niños donde se implementan actividades apropiadas para la edad
- **Mentores acompañan a los AJ en la construcción de proyectos de vida.** - adolescentes y jóvenes cuentan con un proyecto de vida
- **Comunidades empoderadas en sus procesos de desarrollo.** - reuniones de monitoreo y diálogo liderados por la comunidad sobre protección infantil
- **Comunidades involucradas en los procesos de gestión del Bienestar de la niñez.** - dirigentes que se reúnen periódicamente (mensual o trimestralmente) para revisar y tomar medidas sobre los problemas que enfrentan los niños.
- **Comunidades involucradas en la exigibilidad para el cumplimiento de las funciones de las organizaciones públicas.** - planes de acción comunitarios que se presentan al gobierno local / tomadores de decisiones
- **Comunidades con capacidades para afrontar las adversidades.** - comunidad capacitados, que conocen las estrategias de reducción del riesgo de desastres.

1.7.3 Relación con los Clientes

El tipo de relación que se ha mantenido y se pretende mantener a largo plazo, es una relación directa, en forma personalizada, con la dotación de productos (equipos, materiales y suministros) y servicios (talleres, cursos de formación, seminarios y charlas) a los niños, niñas, adolescentes, líderes, voluntarios y familias.

1.7.4 Canales de Servicios

Para la gestión de los proyectos en cada una de sus provincias y llegar con las actividades a los beneficiarios, la Fundación WVE utiliza los siguientes canales de servicio:

- Canal presencial.- Los equipos técnicos en cada una de las provincias y sus respectivos Programas de Área, llegan incluso a realizar visitas domiciliarias, para ofrecer nuestros productos y servicios de manera directa, personalizada.
- Canales tecnológicos. - Nuestro principal canal tecnológico para conectarnos con nuestros beneficiarios, es una plataforma denominada HORIZON, la que no permite una comunicación entre, los patrocinadores, el equipo técnico y los beneficiarios, esta comunicación permite que digitalmente podamos ser un vínculo directo entre patrocinadores y beneficiarios, en la entrega de correspondencias, postales, fotografías, videos de testimonios y un reporte anual de progreso.

1.7.5 Actividades Claves

Las actividades claves que hacen a la organización diferente de las demás se resumen en las siguientes acciones:

Profundizar nuestro compromiso con los más vulnerables.- Cambiar de trabajar principalmente en lugares en donde nos sentimos más cómodos y confiados a lugares donde las vulnerabilidades, pobreza y acciones a implementar se hacen imperantes.

Enfocar nuestro ministerio para mayores resultados. – Cambiar el enfoque de diseminación de los recursos de la organización de una agenda amplia, para enfocarse en un rango limitado de tipos de programa y proyectos, volviéndonos excelentes en cada uno de ellos.

Colaborar y abogar por un mayor impacto. - Cambiar de trabajar ampliamente por nuestra propia cuenta, a nuestra manera; a colaboraciones, empresas conjuntas y asocio efectivo, con aquellos que comparten nuestras metas.

Entregar financiamiento sostenible, de alta calidad.- Cambiar de una mezcla de financiamiento que ya no nos sirve bien: para pasar a recaudar los fondos adecuados, con los donantes idóneos, para los programas adecuados y en los lugares adecuados.

1.7.6 Recursos claves

Dentro de los recursos claves con los que cuenta la Fundación WVE, se tiene los siguientes:

- Plataformas tecnológicas
- Personal especializado y comprometido en comunicación para el desarrollo de potencial y tierna protección.
- Modelos de proyectos, metodologías y kwon – how.
- Instalaciones físicas en cada uno de los territorios.

1.7.7 Socios claves

Se ha pensado establecer algunas alianzas claves que permitan crear vínculos estratégicos para un mejor desarrollo de la Fundación WVE.

- Ministerio de Educación (MinEduc)
- Ministerio de Salud Pública (MSP)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencia (SNGRE)
- Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales y provinciales. (GAD)
- Organismos No Gubernamentales (ONGs)

- Líderes comunitarios
- Voluntarios comunitarios

1.7.8 Estructura de costos

La estructura de costos en la Fundación se basa en:

- Costos de proyecto: Equipos, materiales, insumos y honorarios para facilitadores y alquileres de locales para talleres.
- Costos Administrativos: Sueldos y beneficios personal técnico, mantenimiento de vehículo y oficina.
- Costos de soporte: Costos de seguimiento, auditoría y levantamiento de línea base.

1.7.9 Fuente de ingresos

Los fondos con los que la Fundación WVE, corresponden a fondos privados de donantes internacionales y empresas nacionales que como parte de la responsabilidad social.

Cabe mencionar que, de acuerdo al convenio básico de funcionamiento entre el gobierno de la República del Ecuador y la organización no gubernamental extranjera WVE, únicamente el representante legal podrá, manejar y presentar los informes financieros al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, por cuestiones de confidencialidad, razón por la cual la estructura de costos y las fuentes de ingresos, no se ha incluido en este estudio.

2. ANÁLISIS EMPRESARIAL

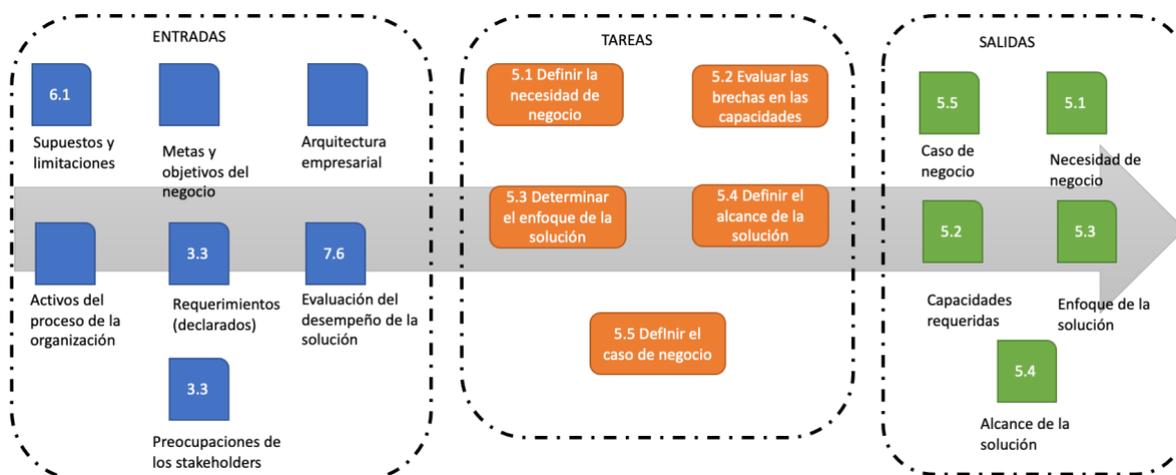
2.1 Metodología de Análisis

Según el, Instituto Internacional de Análisis de Negocio, en su guía: “Business Analysis Body of Knowledge (BABOK, 2009), muestra toda una base de conocimiento del “Análisis Empresarial”, describiendo actividades necesarias para identificar una necesidad de negocio, problema u oportunidad para entregar una solución.

En el siguiente gráfico, se presenta las entradas y salidas del proceso de Análisis Empresarial (BABOK, 2009).

Figura 2

Diagrama de Entradas/Salidas del proceso de Análisis Empresarial.



Fuente: (BABOK, 2009).

Las salidas del análisis empresarial proporcionan un contexto para el análisis de requerimientos y para la identificación posterior de la solución, se precisa indicar que las tareas del análisis empresarial descrito en el diagrama anterior, es solo una referencia con el fin de visualizar el proceso respectivo como una guía para su desarrollo y no

necesariamente como los pasos a seguir de manera estricta, es así que posiblemente algunas de las entradas no sean requeridas para el desarrollo del análisis.

2.2.1 Necesidad del Negocio

El propósito de definir la necesidad del negocio es identificar y definir por qué se requiere un cambio en las capacidades de la organización, siendo el paso más crítico en la búsqueda de la solución. (BABOK, 2009), (pág. 91).

Figura 3

Diagrama de Entradas/Salidas del proceso de Análisis Empresarial.



Fuente: (BABOK, 2009).

2.2.2 Ejecución del Plan Operativo Anual de la Fundación WVE

El POA es una herramienta de planificación, con un ordenamiento lógico, que permite visibilizar los recursos disponibles y las capacidades actuales para el cumplimiento de objetivos y metas anuales, pero que tiene una concordancia con el plan multianual, que persigue objetivos estratégicos, metas e indicadores nacionales.

La Fundación WVE, en cada uno de los programas, define anualmente su POA, en el cual plantea los objetivos, indicadores y presupuesto, para cada una de las tareas a ejecutar en el marco de la estrategia y meta nacional. que se implementarán en campo.

A continuación, se muestra el consolidado del seguimiento del porcentaje de cumplimiento de los indicadores y las logradadas desde el 2016, hasta el 2020.

Tabla 3

Presupuesto y avance Proyecto 1.

Log Frame Code*	2016			2017			2018			2019			2020			% Multi-year Variation in the budget
	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	
10																
10.01	\$ 19.820	\$ 18.068	91%	\$ 17.630	\$ 17.325	98%	\$ 17.053	\$ 15.789	93%	\$ 16.679	\$ 11.431	69%	\$ 12.482	\$ 9.090	73%	86%
10.02	\$ 14.000	\$ 13.045	93%	\$ 12.453	\$ 9.500	76%	\$ 12.045	\$ 10.654	88%	\$ 9.456	\$ 10.654	113%	\$ 7.077	\$ 5.645	80%	90%
11																
11.01	\$ 17.388	\$ 15.843	91%	\$ 15.466,35	\$ 12.479	81%	\$ 14.960	\$ 13.784	92%	\$ 14.612	\$ 13.784	94%	\$ 10.935	\$ 8.766	80%	88%
12																
12.02	\$ 16.000	\$ 14.650	92%	\$ 14.232	\$ 12.500	88%	\$ 13.766	\$ 13.423	98%	\$ 12.730	\$ 6.540	51%	\$ 9.527	\$ 6.540	69%	81%
12.03	\$ 15.000	\$ 13.654	91%	\$ 13.342	\$ 10.450	78%	\$ 12.906	\$ 9.950	77%	\$ 11.929	\$ 6.890	58%	\$ 8.928	\$ 2.645	30%	70%
13																
13.02	\$ 1.460	\$ 1.004	69%	\$ 1.298,65	\$ 763,00	59%	\$ 1.256,15	\$ 1.125	90%	\$ 1.162	\$ 654	56%	\$ 846	\$ 654,00	77%	70%
13.03	\$ 5.000	\$ 4.000	80%	\$ 4.447,42	\$ 4.082	92%	\$ 4.302	\$ 4.300	100%	\$ 3.978	\$ 2.128	53%	\$ 3.000	\$ 125,00	4%	71%

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 4

Presupuesto y avance Proyecto 2.

Log Frame Code*	2016			2017			2018			2019			2020			% Multi-year Variation in the budget
	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	
20																
20.01	\$ 8.750	\$ 7.650	87%	\$ 7.783	\$ 7.325	94%	\$ 7.528	\$ 7.300	97%	\$ 6.962	\$ 5.342	77%	\$ 5.210	\$ 4.126	79%	88%
20.02	\$ 6.800	\$ 5.996	88%	\$ 6.048	\$ 9.500	157%	\$ 5.851	\$ 4.905	84%	\$ 5.410	\$ 3.486	64%	\$ 4.049	\$ 3.101	77%	96%
21																
21.01	\$ 13.035	\$ 13.000	100%	\$ 11.594	\$ 12.479	108%	\$ 11.215	\$ 8.563	76%	\$ 10.370	\$ 8.950	86%	\$ 7.761	\$ 6.452	83%	92%
21.02	\$ 16.000	\$ 14.346	90%	\$ 14.232	\$ 12.950	91%	\$ 13.766	\$ 10.945	80%	\$ 12.730	\$ 10.535	83%	\$ 9.527	\$ 8.965	94%	87%
22																
22.01	\$ 15.000	\$ 14.655	98%	\$ 13.342	\$ 10.450	78%	\$ 12.906	\$ 10.000	77%	\$ 11.934	\$ 7.750	65%	\$ 8.931	\$ 6.326	71%	79%
23																
23.01	\$ 18.000	\$ 15.000	83%	\$ 16.011	\$ 4.082	25%	\$ 15.487	\$ 15.126	98%	\$ 14.321	\$ 14.300	100%	\$ 10.718	\$ 8.000	75%	76%

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 5

Presupuesto y avance Proyecto 3.

Log Frame Code*	2016			2017			2018			2019			2020			% Multi-year Variation in the budget
	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	Annual budget	Budget - Expenses	Variations in the budget	
80																
80.1	\$ 8.520	\$ 6.542	77%	\$ 7.578	\$ 6.580	87%	\$ 7.330	\$ 7.255	99%	\$ 6.779	4.250	63%	\$ 5.073	\$ 2.450	48%	77%
80.02	\$ 7.500	\$ 7.125	95%	\$ 6.671	\$ 8.543	128%	\$ 6.453	\$ 5.430	84%	\$ 5.967	3.325	56%	\$ 4.466	\$ 2.563	57%	87%
81																
81.01	\$ 10.250	\$ 7.890	77%	\$ 9.117	\$ 7.533	83%	\$ 8.819	\$ 5.000	57%	\$ 8.155	5.403	66%	\$ 6.103	\$ 4.150	68%	71%
81.02																
82	\$ 14.148	\$ 12.500	88%	\$ 12.584	\$ 11.651	93%	\$ 12.172	\$ 10.187	84%	\$ 11.256	10.015	89%	\$ 8.424	\$ 6.540	78%	87%
82.01	\$ 15.000	\$ 15.500	103%	\$ 13.342	\$ 10.450	78%	\$ 12.906	\$ 9.950	77%	\$ 11.934	8.750	73%	\$ 8.931	\$ 8.250	92%	85%

Elaborado por: (Paca, 2022).

2.2.2 Análisis de la Situación Actual de la Fundación WVE

Para realizar el análisis de la situación actual y de acuerdo a las tablas 3, 4 y 5, en los años 2016 se tiene un avance de 86%, mientras que el año 2020 se tiene 61%, lo que hace denotar el decrecimiento en cuanto a la cantidad de entregables planificados y el cumplimiento durante estos años de análisis, lo cual para la Fundación WVE representa la calidad.

Figura 4

Consolidado del avance de los indicadores 2016 – 2020.



Elaborado por: (Paca, 2022).

Como se puede apreciar en la figura 6, la asignación presupuestario del año 2016 presenta valores 221.670, representado un valor de 90% y para el año 2020, el valor de 131.988, lo que representa apenas el 61%, lo que hace denotar el decrecimiento del presupuesto anual que provienen de fondo de patrocinio o donaciones, de acuerdo con nuestros valores centrales, Mayordomía sabia, *“la ejecución del presupuesto entregado al programa en términos de eficiencia y eficacia, no podrá cumplir la promesa de cumplimiento de las metas presupuestaria”*.

Figura 5

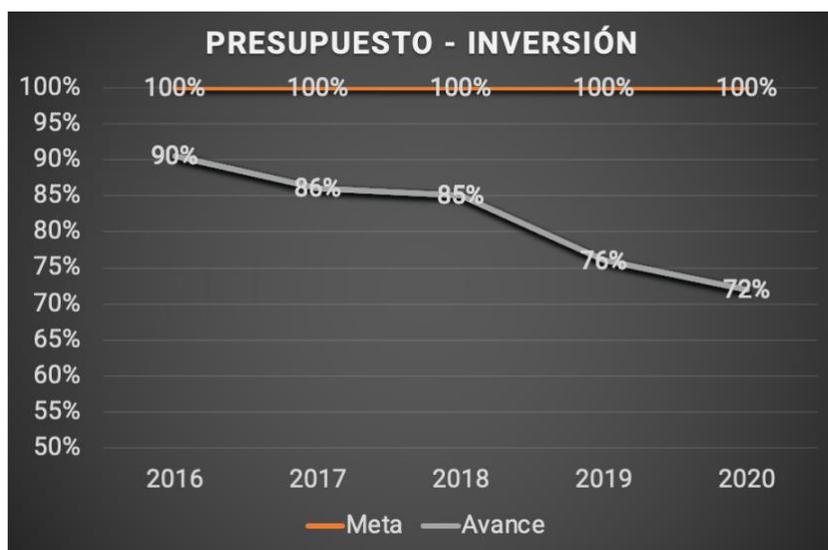
Consolidado del avance de los presupuestos 2016 – 2020.



Elaborado por: (Paca, 2022).

Figura 6

Consolidado de presupuestos planificados y ejecutados 2016 – 2020.



Elaborado por: (Paca, 2022).

En la figura 6, se puede notar que la ejecución presupuestaria, sigue en decrecimiento, con lo cual, de acuerdo con la figura 4 y 5 se puede evidenciar la “*Deficiencia en la gestión de proyectos a nivel operativo*”.

2.2.3 Definición de la Necesidad del Negocio

De acuerdo análisis realizado en el numeral 2.2.2, existe un nivel de ejecución no óptimo con respecto a la programación anual, lo cual guarda una relación directa con el grado de cumplimiento del objetivo estratégico “aumento sostenido del bienestar de los niños y niñas” y por medio de la ejecución de este programa y proyectos, una posible afectación al resto de objetivos estratégicos nacionales.

Con esta consideración, se precisa de soluciones que logren el mejoramiento de los indicadores, mismo que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos. En este sentido, una óptima ejecución presupuestaria radica en una apropiada gestión por parte de la organización, razón por la cual, dentro de estas soluciones, se torna importante considerar métodos estructurados basados en proceso innovadores y disruptivos, herramientas y metodologías, que permitirán reestructurar y reorganizar las distintas acciones operativas relacionadas con planificación y ejecución óptima de las metas planteadas.

2.3 Evaluación de las Brechas en las Capacidades

Se evalúa las capacidades actuales de la Fundación WVE e identificar las brechas que impiden cubrir las necesidades de negocio y alcanzar los resultados deseados. Para el efecto, es necesario determinar si es posible alcanzar la necesidad de negocio usando estructuras, recursos humanos, procesos y tecnologías existentes, si la Fundación WVE puede satisfacer la

necesidad de negocio con las capacidades existentes, el cambio resultante será pequeño, mientras si son inadecuados, probablemente sea necesario ejecutar un proyecto para crear esa capacidad (BABOK, 2009).

Figura 7

Diagrama evaluación de brechas. Entrada. Tarea. Salida.



Fuente: Los fundamentos del conocimiento del Análisis de Negocio (Guía BABOK). (2009).

2.3.1 Análisis FODA del Plan Estratégico de la Fundación WVE

En cada uno de los Programas de Áreas en cada provincia, contando como facilitadores a los coordinadores y equipos técnicos, se analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que tiene la Fundación WVE, siendo nuestros principales proveedores de información, socios estratégicos, líderes comunitarios, líderes juveniles y voluntarios, de estos talleres se sistematiza los factores positivos, negativos, internos y externos, que tienen efecto directo sobre la Fundación WVE. Este análisis contribuye con la evaluación de las brechas de la estrategia, metas y objetivos, ayudando en la identificación de las necesidades del negocio. Estos talleres se realizan semestralmente con los mencionados proveedores de información y es el equipo técnico quién sistematiza y ese es un insumo clave para las planificaciones anuales o los ajustes semestrales. En el siguiente cuadro se presenta el FODA del programa, ejecutado en el año fiscal 2020.

Tabla 6

Análisis FODA Fundación WVE.

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Tenemos asegurado el presupuesto anual, mediante aportaciones de donantes.	Regulaciones de la SETECI, con permisos para operar como ONG	Gran cantidad de actividades entre importantes y urgentes, en la que se ejecutan tareas emergentes, que no garantizan calidad y el tiempo de entrega.	Los beneficiarios directos del proyecto, sin los productos entregados y los resultados evidenciados.
Estructura organizacional orientada a proyectos	Oferta programática que permite la innovación.	Dispersión geográfica que dificulta el poder llegar con efectividad con las acciones operativas y aún menos cumplir con las metas y los indicadores.	Procesos contractuales que no permiten efectividad y alcancen los indicadores planteados.
Provisión de servicios, basados en vocación y de ayuda humanitaria		Limitado proceso de capacitación en metodologías, innovación, liderazgo y herramientas de gestión de procesos.	No lograr la sostenibilidad, ni la sustentabilidad del proyecto.
Compromiso y responsabilidad con la organización y los beneficiarios del proyecto		Información no documentada, las buenas prácticas, no se han sistematizado los logros y no se ha informado el impacto logrado con nuestra	Autoridades que no han asumido sus roles y competencias y no apoyan al programa, ya que para ellos el trabajo social no

		intervención en campo como organización.	representa obras tangibles y visibles.
Credibilidad y años de experiencia trayectoria de servicio de más de 43 años en el Ecuador		Base de conocimientos corporativos no documentado (Información histórica, lecciones aprendidas, información de control y sus resoluciones).	Proyecto que no cumple con la promesa tanto a donantes como a los beneficiarios directos.

Fuente: FODA Plan estratégico de Fundación WVE, 2020.

En la realización del análisis FODA, la Fundación WVE, ha definido las estrategias orientadas a disminuir las brechas identificadas a nivel estratégico, en la siguiente tabla se describe las estrategias mencionadas:

Tabla 7

Objetivos estratégicos y estrategias de Plan estratégico 2018.

Objetivos estratégicos	Descripción del objetivo estratégico	Estrategia	Descripción de la estrategia
1	Ser fiel al cumplimiento de Nuestra Promesa – poner a los niños y niñas vulnerables de primero	1	Aumentar el porcentaje de los niños y niñas más vulnerables en nuestros programas.
		2	Fortalecer la colaboración entre las distintas gerencias, la dirección nacional y los programas de área
		3	Garantizar la sostenibilidad mediante una implementación efectiva de programas y proyectos.
		4	Aumentar nuestras métricas de rendimiento al campo

2	1. Simplificar la organización - sin dejar de aumentar la agilidad, colaboración, innovación y efectividad	1	Mejorar la colaboración entre los diferentes equipos técnicos, gerencias y funciones para ayudar a cumplir Nuestra Promesa.
		2	Incrementar temas de agilidad en la Fundación WVE con el fin de reasignar recursos rápidamente a nuevos proyectos o iniciativas.
		3	Aumentar el tema de simplicidad de los procesos que se utiliza para hacer el trabajo lo más simple posible.
		4	Dirigir un ministerio basado en el contexto y la innovación y así explorar nuevos enfoques de desarrollo
		5	Fortalecer las capacidades organizacionales para producir evidencias de alta calidad, basado en el impacto a través de la innovación y mejores prácticas que conduzcan a una operación eficiente y escalable
3	Inspirar y desarrollar diversos líderes de servicio – desarrollar la capacidad en nuestra organización	1	Implementar reuniones mensuales con la dirección nacional, coordinadores y con líderes de alto potencial
		2	Fortalecer las capacidades organizacionales con personal altamente calificado, brillante y comprometido.
		3	Maximizar la marca de WVE y el impacto para una influencia óptima y la participación en el trabajo por el bienestar de la niñez
		4	Posicionar a WVE para ser un líder de pensamiento, un líder técnico y un socio preferido para emprender planes de trabajo.
		5	Diseñar y lanzar procesos de desarrollo de capacidades del personal técnico en las nuevas

			tendencias de gerencia de programas y proyectos.
4	Ir más allá de lo que imaginamos – Mayor enfoque en el desarrollo de recursos y un llamado para la multiplicación fondos.	1	Incrementar los ingresos provenientes de patrocinadores.
		2	Comunicar evidencia de impacto más efectivamente, especialmente para colaboradores.
		3	Explorar oportunidades disponibles para que WVE genere autosuficiencia financiera, sin dejar de evaluar nuevos mercados y sectores para crecimiento
5	1. Amplificar nuestra voz en el mundo – Fortalecer aún más la participación externa para ser una voz más efectiva para los niños y niñas vulnerables	1	Aumentar nuestro impacto en las vidas de niños y niñas vulnerables, mediante una mayor coordinación de nuestro trabajo de políticas desde el nivel local (a través de advocacy) para mejorar la legislación, la política nacional.
		2	Empoderar a niños, niñas y jóvenes para abogar por temas que afectan sus vidas como parte de los movimientos sociales.
		3	Aumentar la cantidad de políticas que abordan financiamiento de gobiernos para programas que hacen frente a la violencia contra niños y niñas.
		4	WVE es nacional y globalmente reconocida por las entidades gubernamentales y no gubernamentales como aquella Fundación WVE la que hace una diferencia para los niños y niñas más vulnerables del mundo.

Elaboración: Paca (2022).

“El análisis FODA, puede ser utilizado para crear un marco de trabajo estructurado con la finalidad de descomponer una situación en las causas” (PMBOK, 2017), es así que, las

estrategias de la Tabla 7, son establecidas con la finalidad de incorporar nuevas capacidades con un enfoque de la estrategia organizacional. Por lo tanto, para este análisis, las capacidades requeridas están directamente relacionadas con el grado de cumplimiento del objetivo estratégico “Simplificar la organización, sin dejar de aumentar la agilidad, colaboración, innovación y efectividad”, serían las siguientes:

- Incrementar temas de agilidad en la Fundación WVE con el fin de reasignar recursos rápidamente a nuevos proyectos o iniciativas.
- Dirigir una Fundación WVE basado en el contexto actual y la innovación y así explorar nuevos enfoques de desarrollo
- Fortalecer las capacidades organizacionales para producir evidencias de alta calidad, basado en el impacto a través de la innovación y mejores prácticas que conduzcan a una operación eficiente y escalable

2.3.2 Evaluación e Identificación de Brechas en las Capacidades

2.3.2.2 Selección del Área de Análisis

El presente estudio hace una segmentación y un análisis sobre el sector programático de mayor relevancia para la organización, como se muestra en la siguiente tabla, el costo operativo o la implementación de las acciones operativas en campo, con un 47 % representa aquel sector de mayor importancia, para la sostenibilidad de la estructura organizacional, para este análisis se ha tomado los datos el año 2020 del Programa de Área CH, en donde ha existido durante el histórico un menor entrega de presupuesto, así como una baja ejecución presupuestaria.

Tabla 8

Distribución presupuestaria para cada sector programático del Programa.

Sector programático	Presupuesto año 2020 (USD)	Porcentaje de asignación presupuestaria	Presupuesto - gasto final año 2020	Porcentaje de presupuesto no ejecutado
90.01 Sueldo y beneficio	\$ 98.860,81	35%	\$ 98.860,81	0%
90.02 Costo administrativo	\$ 17.570,54	6%	\$ 17.450,80	-1%
94.03 Evaluación anual	\$ 10.844,13	4%	\$ 10.040,32	-7%
95.01 Seguimiento zonal	\$ 2.950,00	1%	\$ 2.854,50	-3%
95.02 Seguimiento ON	\$ 18.711,95	7%	\$ 17.430,90	-7%
Costos Operativos	\$ 131.987,66	47%	\$ 94.387,60	-28%
TOTAL	\$ 280.925,09	100%	\$ 280.925,09	-8%

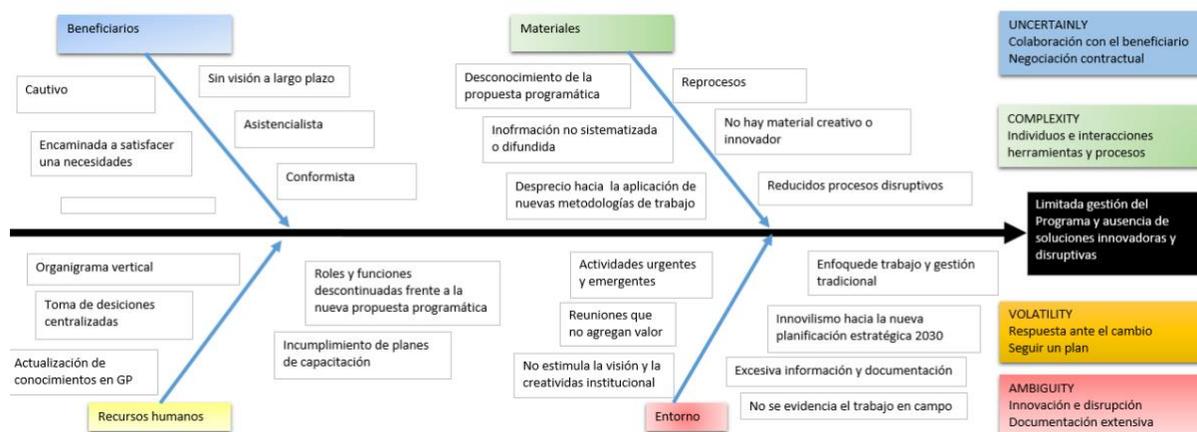
Elaboración: Paca (2022).

2.3.2.2 Análisis Causa-Efecto con Enfoque en las Operaciones

El análisis causa-efecto, ayuda a ilustrar y/o reflejar las razones existentes entre varias causas potenciales de un problema de la Fundación WVE. Este análisis posee un enfoque en las operaciones dentro de las perspectivas: Beneficiarios, Recursos Humanos, Materiales y Entorno. Las posibles causas son analizadas en contraste con las capacidades actuales, determinando de esta manera las brechas en las capacidades con enfoque en las operaciones. El análisis es desarrollado con base a documentación histórica y lecciones aprendidas.

Figura 8

Diagrama causa-efecto de la necesidad de negocio



Elaboración: Paca (2022).

2.3.2.3 Evaluación de las Capacidades Actuales e Identificación de las Brechas con Enfoque en las Operaciones

La identificación de las brechas en el numeral 2.3.2.2, tiene como punto de partida las posibles causas, estas causas se evalúan en función de las capacidades actuales de la Fundación WVE, para determinar si es necesario o no, añadir capacidades adicionales que contribuyan en la solución de la necesidad del negocio definida en el numeral 2.2.3.

Para el efecto, el proceso definido en la figura 9, establece como elemento de entrada la Arquitectura de la empresa, el cual es de utilidad para realizar la evaluación de las capacidades actuales, sin embargo, al no poseer dicho insumo por parte de la organización, es necesario reunir la mayor información posible sobre los procesos, personas, infraestructura y tecnología, para luego determinar las brechas correspondientes.

Es así como la evaluación fue realizada con base a la siguiente información:

- Manual de procesos y procedimientos
- Documentos de lecciones aprendidas
- Organigrama funcional
- Roles y funciones
- Planes y ejecución de capacitación

En este contexto se procede a evaluar las capacidades actuales, determinando las brechas existentes y las nuevas capacidades que se requerirían, indicando los casos donde no es necesario agregar o cambiar aspectos de la situación actual.

Tabla 9

Identificación de brecha y nuevas capacidades.

Perspectiva	Causa probable del problema	Brecha	Nueva capacidad
Gestión	Necesidad de herramientas y metodologías que ahorran tiempo, simplifican procesos y generen de impacto, hacia el alcance de las metas del proyecto.	Existen muchas actividades dentro del POA, que se ejecuta de manera tradicional, que como consecuencia hace que el personal pase más tiempo en oficina, falta de resultados a corto plazo, no existe control adecuado de avance operativo y se trabajará simplemente de manera reactiva y no se llega a los beneficiarios, con el ofrecimiento de nuestra propuesta programática a nuestros beneficiarios.	Elaborar procesos, procedimientos, metodologías y herramientas basadas en buenas prácticas, simplificadas, para una gestión eficiente y eficaz y sostenible y tenga procesos innovadores

Gestión	Necesidad de apropiación de la propuesta programática y de estandarizar una planificación bajo los objetivos y valores organizacionales.	La ONG, cuenta con una propuesta estratégica actualizada y operando, sin embargo, no se ha difundido, socializado, consensado y planificado con las comunidad, tampoco al personal operativo, lo cual genera que se siga manteniendo el ritmo de trabajo y de los años anterior. Siendo que estamos con nuevas estrategias, aún no se evidencian la innovación.	Estandarizar una planificación con indicadores de procesos y resultados a corto plazo, con actividades, tareas y acciones operativas que agregan valor e implementadas para alcanzar la misión, bajo los valores organizacionales.
Herramientas Aplicaciones	Necesidad de sistemas informáticos eficientes, con mayores funcionalidades que permitan una gestión de proyectos	Se cuenta con dos programas tecnológicos (Horizon y Provision), con las cuales se recopila información, se procesa y espera que fluyan los procesos, mismo que han presentado, problemas de actualización y en el segundo el proceso de aprovisionamiento no es funcional, con lo cual no se ha podido implementar las acciones operativas con calidad, en el tiempo requerido y ello causa una sub - ejecución presupuestaria, que es sujeto de llamados de atención.	Analizar los sistemas informáticos actuales y previstos para la gestión de proyectos, con el objetivo de prever necesidades futuras para una apropiada automatización de los procesos.
Herramientas	Necesidad de equipos tecnológicos actualizados y con grandes	No se cuenta con aparatos tecnológicos actuales, computadoras de escritorios, laptops antiguos, teléfonos desactualizados, que dificulta el ingreso de	Analizar los sistemas informáticos actuales y previstos para la gestión de proyectos, con el objetivo de

	prestaciones y aptos para la gestión de proyectos.	información, la sistematización y la alimentación al sistema plataformas virtuales.	prever necesidades futuras para una apropiada automatización de los procesos.
Procesos	Necesidad de captar recursos financieros para llegar a más beneficiarios.	Los programas de la Fundación WVE Visión Mundial, trabajan bajo la modalidad de patrocinio, sin embargo, en los últimos años se está viendo una disminución en la captación de recursos provenientes de esta fuente de financiamiento, para lo cual es necesario el poder diversificar la captación de fondos.	Crear financiamiento sostenible, mediante procesos de marketing social y fidelización de donantes
Procesos	Necesidad de sistematizar las buenas prácticas adquiridas durante estos años de labor, lecciones aprendidas e impacto logrado.	Se tiene una trayectoria de servicio de más de 40 años en el Ecuador, sin embargo, no se encuentra documentada, las buenas prácticas, no se han sistematizado los logros y no se ha informado el impacto logrado con nuestra intervención en campo como organización.	No requiere
Personas (competencias)	Necesidad de fortalecer conocimientos en, metodologías, innovación y liderazgo.	Limitado proceso de capacitación en metodologías, innovación, liderazgo y herramientas de gestión de procesos, que genere tiempo a los técnicos para que realicen trabajos de campo y no solamente ejecuten trabajos de escritorio.	Implementar herramientas, metodologías y buenas prácticas de gestión de proyectos, que ayuden a cumplir con eficiencia y eficacia el proyecto.

Personas (recursos)	Necesidad de innovar en la asignación de roles y funciones para los nuevos procesos en la gestión de proyectos	Equipo técnico cuyos roles y funciones no han sido actualizados, interiorizados y emigrados a nuevos momentos en la que el proyecto requiere enfoques ágiles hacia el nuevo modelo de operación.	No requiere
------------------------	--	--	-------------

Elaboración: Paca (2022).

2.3.3 Capacidades Requeridas

De acuerdo con las nuevas capacidades establecidas en el numeral 2.3.1 con el enfoque en la estrategia organizacional, como también de la identificación de brechas y nuevas capacidades en las operaciones, en la tabla 10, se realiza un compendio de las capacidades requeridas “estratégicas y operativas”, que satisfaga la necesidad del negocio, como también se plantea los entregables del proyecto que contribuirá a reducir las brechas identificadas.

Tabla 10

Capacidades requeridas y entregables del proyecto.

Capacidad requerida	Entregable para cerrar la brecha
ESTRATÉGICAS	
Incrementar temas de agilidad en la Fundación WVE con el fin de reasignar recursos rápidamente a nuevos proyectos o iniciativas.	Definición de Programas y Proyectos que entregan procesos y proyectos de manera oportuna y con calidad. Definición, desarrollo e implementación de una metodología ágil para la gestión de proyectos.
Dirigir una Fundación WVE basado en el contexto actual e incorporando la	Adoptar buenas prácticas, metodologías y conceptos que generen agilidad de procesos.

innovación, para así explorar nuevos enfoques de desarrollo	
Fortalecer las capacidades organizacionales para producir evidencias de alta calidad, basado en el impacto a través de la innovación y mejores prácticas que conduzcan a una operación eficiente y escalable	Aumentar la colaboración entre las diferentes gerencias y departamentos, insertar valor e impacto en las acciones que se planifica y ejecuta.
OPERATIVAS	
Elaborar procesos, procedimientos, metodologías y herramientas basadas en buenas prácticas, simplificadas, para una gestión eficiente y eficaz y sostenible y tenga procesos innovadores	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión ágil de proyectos.
Estandarizar una planificación con indicadores de procesos y resultados a corto plazo, con actividades, tareas y acciones operativas que agregan valor e implementadas para alcanzar la misión, bajo los valores organizacionales.	Planificación basada en el análisis de resultados a corto plazo, que sea iterativo y mejora continua.
Analizar los sistemas informáticos actuales y previstos para la gestión de proyectos, con el objetivo de prever necesidades futuras para una apropiada automatización de los procesos.	Análisis de los sistemas informáticos actuales y adquisición paquetes de aplicaciones o suites ofimáticos y adquisición de equipos tecnológicos con mayores prestaciones.
Crear financiamiento sostenible, mediante procesos de marketing social y fidelización de donantes	Visibilización de la marca de la Fundación WVE y recaudación de fondos.
Implementar herramientas, metodologías y buenas prácticas de gestión de proyectos	Definición, desarrollo e implementación de herramientas ágiles, plantillas y formatos para la gestión de proyectos.

ágiles, que ayuden a cumplir con eficiencia y eficacia la operatividad del proyecto.	
--	--

Elaboración: Paca (2022).

Adicionalmente, a la definición de las capacidades requeridas, se elabora el planteamiento de acciones operativas que contribuirá al cierre de las brechas identificadas en la tabla 10, agrupándolos para establecer la afinidad, como se puede evidenciar en la tabla 11, que describe y agrupa las acciones operativas para el cierre de brechas.

Tabla 11

Diagrama de afinidad de los entregables.

Eficiente gestión de programas y proyectos		
Gestión operativa	Gestión tecnológica	Captación de recursos
Definición de Programas y Proyectos que entregan procesos y productos de manera oportuna y con calidad	Análisis de los sistemas informáticos actuales y previstos para la gestión y definición de necesidades futuras.	Definición, desarrollo e implementación de Marketing y visibilizarían de la marca de la Fundación WVE.
Capacitación específica, entrenamiento dirigido y práctico, para la mejora organizacional.	Identificación, difusión y documentación de la seguridad informática (CID)	Análisis de la manera de mejorar el bienestar sostenido de los niños con la intervención de los programas.
Definición y desarrollo de herramientas ágiles, plantillas y formatos para la gestión de proyectos.		

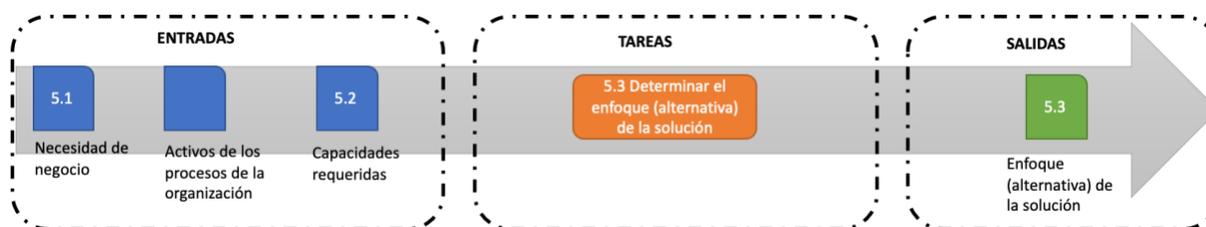
Elaboración: Paca (2022).

2.4 Determinación de la Alternativa de la Solución

Este apartado tiene el propósito de determinar la solución (alternativa) más factible para satisfacer las necesidades del negocio. Se define la alternativa de crear o adquirir capacidades nuevas, por lo que se requiere determinar los medios a través de los cuales se entregará la solución y evaluar si la organización es capaz de implementar y usar eficazmente una solución de esa naturaleza. (BABOK, 2009). En la siguiente figura se presenta el proceso respectivo.

Figura 9

Diagrama análisis de la alternativa. Entrada. Tarea. Salida.



Fuente: (BABOK, 2009).

2.4.1 Generación de las Alternativas de Enfoque de Solución

Para la solución “*Implementación de procedimientos de mejorar de la eficiencia y capacidades de gestión de programas y proyectos, para un impacto más sostenido*”, se ha definido los siguientes enfoques de solución:

1. Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.
2. Incorporación de las alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos.
3. Incorporación de un modelo de captación de fondos.

En la Tabla 12, se describen las distintas alternativas de enfoque solución, mencionando los detalles de los entregables para cada fase. Es necesario indicar que los entregables establecidos para cada una de las alternativas, son considerados como los mínimos indispensables, en virtud del análisis realizado para la definición de las capacidades requeridas. Así mismo, en la definición del alcance de la solución del análisis empresarial, se considerará posibles ajustes adicionales que se genere del análisis de riesgo a ejecutarse en la “Evaluación de factibilidad de cada alternativa de solución”.

Tabla 12

Alternativa 1. Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.		Alternativa 2. Incorporación de alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos.		Alternativa 3. Incorporación de un modelo de captación de fondos.	
Fase	Entregable	Fase	Entregable	Fase	Entregable
Consultoría para la gestión de proyectos ágiles	Diagnóstico y Diseño de una metodología ágil para la gestión de proyectos sociales	Consultoría para la implementación de TICs	Análisis de los sistemas informáticos actuales y definición de necesidades futuras.	Consultoría para el despliegue de estrategias de recaudación de fondos	Análisis del contexto país sobre la situación de captación de fondos para proyectos sociales.
	Definición, formulación, priorización y selección de metodologías para proyectos con enfoque ágiles.		Adquirir herramientas, equipos y licencias para la mejora y optimización de los procesos del proyecto		Analizar las diferentes fuentes de financiamientos existentes, nacionales e internacionales.
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos ágiles.		Controlar calidad la de los equipos informáticos a utilizar, su cuidado, transporte y puesta en ejecución de los mismos.		Estudio de mercado, descripción cuantitativa y cualitativa de potenciales donantes de causas sociales.
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para la incorporación de la Gestión de cambio.		Elaborar documentación legal y técnica (manual) para la operatividad del sistema		Plan de captación de fondos y elaboración de campañas de recaudación de fondos.
	Definición herramientas, plantillas y formatos para la gestión de proyectos.		Implementación de talleres de capacitación a nivel de usuario y técnico		Recomendar estrategias y/o acciones específicas en base al estudio.
	Definición y elaboración de un POA con la incorporación de plantillas y formatos ágiles		Ejecutar el plan de implementación de la solución generada y puesta en operación.		Identificación de aliados para establecer alianzas y asociaciones para la captación de fondos
	Capacitación detallada en gestión de proyectos ágiles.				Talleres de movilizar recursos y focalizar la de recaudación de fondos.
	Implementación		Implementación de los entregables de la consultoría para la gestión de proyectos		Implementación
Acompañamiento en la implementación por parte de la consultora		Acompañamiento en la implementación por parte de la consultora	Acompañamiento en la implementación por consultora		

Definición de alternativas de solución y sus entregables.

Elaborado por: (Paca, 2022).

2.4.1.1 Descripción de las Alternativas de Enfoque de Solución

Para la solución “*Implementación de formas de mejorar la eficiencia y capacidades de gestión de programas y proyectos, para un impacto más sostenido*”, se describe las alternativas de solución:

Alternativa 1: Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.

Consiste en la contratación de una consultoría (Anexo 1), para el diagnóstico, definición, diseño y el desarrollo de procesos, herramientas y formatos innovadores, ágiles y disruptivos para mejorar la fluidez de los procesos, con estos entregables se procederá a ejecutar procesos de capacitación al Programa de Área CH, como un proyecto piloto.

Alternativa 2: Incorporación de las alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos.

Este enfoque se basa en identificar los cuellos de botella de los sistemas operativos tecnológicos y garantizar la seguridad y eficiencia de un sistema informático (Confiable, Integridad y Disponibilidad), efectuadas por una consultora.

Alternativa 3: Incorporación de un modelo de captación de fondos.

Este tercer enfoque radica en la elaboración de propuesta de captación de nuevos donantes, para la implementación actividades en campo, realizadas por una consultora.

2.4.2 Evaluación de Factibilidad de Cada Alternativa de Solución

Previo a la definición de factibilidad de la alternativa de solución que satisfaga de mejor manera la necesidad de negocio, es preciso evaluar la factibilidad de cada una de las

alternativas mediante la ejecución de los siguientes análisis: legal, administrativo, económico, riesgos, mercado, técnico, social, financiero y ambiental.

2.4.2.1 Análisis Legal

El Análisis legal pretende determinar la existencia de aspectos normativos, que impidan la ejecución de una de las alternativas planteadas, para nuestro caso los aspectos legales a considerar corresponden de contratación de los servicios necesarios.

2.4.2.1.1 Marco Legal

De acuerdo con el marco regulatorio que rige para las Fundaciones, no contraviene ninguna de las normas o regulaciones de la ley, tal como se resume en la siguiente tabla:

Tabla 13

Marco legal y sus regulaciones de ley.

Marco legal	Publicación	¿Proyecto Contraviene?
Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional. AECI	Decreto Ejecutivo No 699; 30-octubre-2007. Registro Oficial No 206; 07-nov-2010	NO
Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. SETECI	Decreto Ejecutivo No 429; 15-jun-2010. Registro Oficial No. 246. 29-jun-2010.	NO
Reforma Al Sistema de Cooperación Internacional	Decreto Ejecutivo No 812; 05-jun-2011. Registro Oficial No. 495. 20-jun-2011.	NO
Reglamento para el funcionamiento del Sistema unificado de información de	Decreto Ejecutivo No 16; 04-jun-2013. Registro Oficial No. 19. 19-jun-2013.	NO

las organizaciones sociales y ciudadanas.		
Convenio Básico de Funcionamiento de la WVE	Resolución No 092/SETECI /2014; 22-AGO-2014	NO

Elaborado por: (Paca, 2022).

2.4.2.1.2 Factibilidad de la Solución

La solución “gestión eficiente de proyectos sociales”, representa un conjunto de políticas, procesos, procedimientos, técnicas, herramientas y adquisición de equipos, relacionados con la gestión ágil y eficiente de proyectos. Es así que en este apartado, se analiza el marco legal, para denotar la factibilidad y la viabilidad jurídica.

De acuerdo con el convenio básico de funcionamiento emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, en la cual menciona que la Fundación WVE, debe cumplir con lo determinado en el artículo 307 de la constitución de la República del Ecuador, referido a los contratos y como actividad autorizada en su artículo 10, se autoriza la celebración de contratos, además que no existe prohibiciones en cuanto a la adquisición de equipos tecnológicos. Por lo expuesto, no existe fundamento legal que lo impida.

2.4.2.1.3 Factibilidad de las Alternativas de Solución

Alternativa 1: Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.

Para esta alternativa y de acuerdo al marco básico de funcionamiento, no existe impedimento para la contratación de personal naturales o jurídicas, es más, autoriza la celebración de contratos y convenio encaminados a los objetivos estratégicos de WVE.

Alternativa 2: Incorporación de las alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos en campo.

Para esta alternativa, además de la contratación de una consultoría, se prevé la adquisición de equipos y herramientas tecnológicas, que de acuerdo al marco de convenio básico de funcionamiento, no existe impedimento, en su defecto faculta la dotación al personal técnico de materiales, suministros, equipos y bienes fungibles y no fungibles, necesarios para la realización eficiente de los proyectos.

Alternativa 3: Incorporación de un modelo de captación de fondos.

En esta alternativa, además de lo mencionado en la alternativa 1, el marco básico de cooperación faculta la promoción de la continuidad y sostenibilidad de la organización, mediante la captación de fondos adicionales, mismas que únicamente deberá presentar los certificados de la licitud del origen de dichos fondos.

2.4.2.2 Análisis organizacional

En el presente apartado se pretende determinar la estructura organizacional conforme los requerimientos para la ejecución de cada alternativa de solución y su futura operación. Se determinan, así, los recursos humanos, sistemas informáticos y costos relacionados para poder asistir a las distintas alternativas de solución; también se determinan los tiempos de ejecución.

Se hace necesario mencionar que, en el presente estudio, la solución corresponde a la implementación de una metodología ágil para la gestión eficiente de procesos en el ámbito de proyectos sociales. Es así que, el siguiente análisis no busca determinar la estructura organizacional óptima para la ejecución del proyecto y su operación, sino más bien, evalúa la

factibilidad de cada alternativa de solución con sus enfoques ya establecidos en el contexto organizacional, determinando de manera preliminar, posibles debilidades que podrían desencadenar en riesgos negativos para el proyecto.

Para el efecto, se evalúan las funciones actuales del personal y las futuras necesarias con el objetivo de determinar el recurso humano idóneo para la ejecución del programa ágiles.

Es importante aclarar que para nuestro caso de estudio, la solución corresponde a la implementación de una metodología ágil a los procesos de implementación de proyectos en ejecución en campo.

El análisis realizado a continuación, sin tratar de buscar una estructura óptima para la ejecución del proyecto y su operación, sino, evalúa la factibilidad de cada alternativa de solución con sus enfoques ya establecidos en el contexto organizacional, determinando de entrada, las posibles debilidades que podrían desencadenar en riesgos para la organización.

Se establece dos fases de implementación, la consultoría y la implementación, con lo cual en este apartado se elabora una estimación de las actividades relacionadas con cada una de las fases, se agrupa en funciones y finalmente se evalúa el porcentaje de tiempo que el personal técnico implementará el proyecto, para ello en la siguiente tabla se detalla la estimación de las actividades y el agrupamiento en funciones.

Tabla 14

Estimación de las actividades y agrupamiento

Planificar la fase de consultoría
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la contratación de consultoría • Elaborar los pliegos y términos de referencia
Contratación de la consultoría
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el proceso de contratación • Realizar las recepciones provisionales y definitivas del contrato
Dirección de la fase de consultoría
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y calificar propuestas • Administrar el contrato • Asegurar el cumplimiento de los términos de contrato • Aprobar planillas de hitos de pago • Monitorear y controlar el cronograma de ejecución • Coordinar las actividades • Gestionar las comunicaciones • Gestionar los riesgos • Cerrar la fase
Colaboración en la adquisición de equipos y licencias*
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y calificar propuestas • Gestionar en el departamento de TI las especificaciones de los equipos a adquirir • Colaborar en el control de calidad de los equipos • Colaborar en la revisión de los manuales para la operatividad y políticas de uso. • Colaborar en la gestión de la fase de consultoría.
*Solamente para la alternativa 1.
Colaboración de la fase de consultoría
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la revisión y calificación de las propuestas de consultoría

-
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los términos de referencia
 - Revisar las planillas de los hitos de pago
 - Evaluar el cronograma de ejecución
 - Gestionar y proporcionar información
 - Coordinar y colaborar en la ejecución de talleres, entrevistas, entre otros.
 - Colaborar en la elaboración de pliegos y términos de referencia
 - Colaborar en la planificación de la fase de consultoría.

Planificación de la implementación

Planificar la implementación de la metodología ágil (Entregables de la consultoría)

Dirección de la implementación

- Aprobación del modelo definitivo
- Dirigir y coordinar las actividades
- Gestionar las comunicaciones
- Gestionar los requisitos
- Gestionar los pliegos
- Gestionar los interesados
- Monitorear y controlar el cronograma de ejecución
- Cerrar la fase

Implementación de los procesos

- Implementar y socializar los procesos y procedimientos
- Socializar y entregar instructivos, manuales, plantillas y demás documentos
- Realizar la implementación de la metodología en el proyecto piloto
- Realizar ajustes a la metodología y a sus procesos
- Realizar la transferencia de conocimientos
- Elaborar un ensayo de elaboración del POA

Soporte en la implementación

- Soporte en la implementación de los procesos
 - Realizar la verificación en la integración con otros procesos.
-

Definición de proyectos de expansión.

- Consolidación información, lecciones aprendidas e historias de cambio para su réplica en otros programas.
-

Elaboración: Paca (2022).

Cabe mencionar que únicamente para la alternativa 2, y de acuerdo con las actividades y funciones, se agrega el ítem de colaboración en la adquisición de equipos y licencias.

2.4.2.2.1 Análisis de la Alternativa 1

Para la alternativa 1, “Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos”, consta de un diseño y desarrollo de metodologías ágiles mediante la contratación de una consultoría y con base a la tabla anterior de las actividades y funciones, se realiza el análisis.

Evaluación del recurso humano existente y definición de la estructura organizacional del proyecto.

En esta evaluación se hace referencia a las funciones actuales del personal técnico existente para la ejecución del proyecto, como se muestra a continuación:

Tabla 15

Evaluación de los recursos humanos – Alternativa 1

Funciones requeridas	Recursos Humanos	
	relacionados a las funciones requeridas	Porcentaje de tiempo disponible
Dirección de las fases.	Dirección nacional	10%
Planificación de las fases	Coordinación zonal	20%
Colaboración de la fase de consultoría	Coordinación de Programa	100%

Implementación de los procesos	Equipo técnico	100%
Contratación	Asistente de compras	10%
Soporte de la implementación	Dirección nacional	5%

Elaborado: (Paca, 2022), y datos primario de la organización.

El recurso humano que se detalló anteriormente, es una aproximación opcional en la evaluación de los perfiles actuales, en contraste a las funciones requeridas, con el objetivo de determinar si existe o no la capacidad organizacional para la ejecución del proyecto, además las funciones equipo técnico apoyarán en la colaboración de la fase de consultoría.

El porcentaje de tiempo disponible de los recursos humanos, fue estimado en función de las definiciones realizadas en los roles y perfiles de cargos, con un porcentaje de tiempo disponibles, tiene el supuesto de que serán asignadas con la totalidad de esta disponibilidad a la ejecución del presente proyecto.

El tipo de estructura organizacional para el proyecto que aplicaría en la etapa de ejecución de la Alternativa 1 como se muestra en la figura 11, sería del tipo organizaciones ágiles, capaces de crear ventajas competitivas para entornos altamente cambiantes.

Especialmente eficaces en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Figura 10

Estructura organizacional para la alternativa 1.



Elaboración: (Paca, 2022).

Estimación de costos y tiempos de ejecución

En esta alternativa, el equipo técnico para la implementación, no representa costo, por concepto de laptops, muebles o sistemas informático, lo que se deduce que, al no considerarse recursos adicionales, el impacto correspondería únicamente al tiempo de implementación.

Para una estimación del tiempo de ejecución, se considera los siguientes criterios y supuestos:

- De la información obtenida del departamento de compras, se estima que el tiempo de preparación, diagnóstico, diseño e implementación de la metodología ágil, podría durar aproximadamente 4 meses.
- De acuerdo a datos de la coordinación zonal y el equipo de planificación, se estima que las actividades de diagnóstico y diseño corresponde aproximadamente el 65%,

mientras que la implementación de un 35% del tiempo total del proyecto. Es así que, la etapa de implementación podría aproximadamente durar 6 meses.

- Las actividades en la implementación de la metodología ágil recaería mayormente en el coordinador de programa junto a sus 5 integrantes del equipo técnico.

De acuerdo con lo expuesto, se muestra la estimación de tiempos de ejecución:

Tabla 16

Estimación de tiempo de ejecución.

Fase	Estimación (meses)
Actividades preparatorias (planificación y contrataciones)	1,00
Ejecución consultoría (Diagnóstico y diseño)	3,00
Implementación de la metodología	6,00
Total (aproximado)	10,00

Elaboración: (Paca, 2022).

Factibilidad Alternativa 1

Del análisis realizado, se puede determinar que existe capacidad en la organización para la ejecución y operación del proyecto definido como alternativa 1, considerando los siguientes aspectos:

- La ejecución de la Alternativa 1 considera una estructura organizacional ágil conformada por el personal clave, cuyas actividades se verán beneficiadas por la ejecución del proyecto; sin embargo, la disponibilidad de tiempo del recurso humano estimado, es un factor determinante para el tiempo de ejecución del proyecto, por lo que, de una estimación de alto nivel, podría llevar aproximadamente 12 meses.

- Para la etapa de explotación, debido a las múltiples actividades y asignaciones del recurso humano, existe la probabilidad de que algunas actividades que estarían soportadas por la implementación de la metodología no sean ejecutadas adecuadamente, provocando posibles deficiencias en los procesos que llevarían a resultados no esperados y por lo tanto, a beneficios no deseados.

2.4.2.2.2 *Análisis de la alternativa 2.*

En esta alternativa “Incorporación de alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos”, se ha definido también dos etapas de ejecución: la contratación de la consultoría de las TICs y su proceso de implementación.

Estimación de los costos y tiempos de ejecución

La ejecución total en esta alternativa, representa un costo por concepto de laptops, o sistemas informáticos y recursos adicionales como logística, envíos y bodega.

Para la estimación del tiempo, se considera los siguientes criterios y supuestos.

- De información histórica y datos de consultores, se estima un tiempo aproximado de 24 meses, esta estimación es considerada con el tiempo adicionado en la adquisición de los equipos y licencias y el tiempo para la logística y procesos de inventarios.
- Para la fase de diseño se hace necesario un equipo de trabajo de la consultoría y 5 miembros del equipo técnico.
- En la fase de implementación se requiere de 3 del equipo técnico, mismo que será el encargado de realizar un proceso de réplica, lo que conllevaría un tiempo adicional.

Con lo mencionado anteriormente, en la siguiente tabla se muestra la estimación de costos de laptops, teléfonos, tablets, servidores, muebles y enseres.

Tabla 17

Estimación de costo de equipos, muebles y software, para la alternativa 2.

Descripción	Costo (USD)
Muebles y enseres	3.000,00
Ordenadores y servidores	7.000,00
Sistemas informáticos	8.600,00
Total	18.600,00

Elaborado por: (Paca, 2022).

Adicional, en la siguiente tabla se muestra la estimación de tiempos de ejecución.

Tabla 18

Estimación de tiempo de ejecución – Alternativa 2.

Fases	Estimación (meses)
Actividades preparatorias	4
Ejecución de la consultoría	12
Implementación de las TICs	8
Total (aproximado)	24

Elaborado por: (Paca, 2022).

Factibilidad alternativa 2.

De los datos analizados anteriormente para esta alternativa, se puede inferir lo siguiente:

- En la evaluación realizada para determinar el recurso humano indispensable para la ejecución de esta alternativa, se observa que es necesario incluir otras áreas de la organización quienes, mismo que extendería el tiempo de ejecución, aspecto crítico que influenciaría negativamente en el éxito del proyecto.
- Se considera una estructura organizacional matricial equilibrada conformada por el personal de la Fundación WVE, sin embargo, la disponibilidad de tiempo del recurso humano, que no están directamente relacionados con la operación de proyecto en campo, por lo que el tiempo aproximado se será en 24 meses de ejecución.
- Debido a la dependencia de otras áreas de la Fundación WVE, existe la posibilidad de que se produzcan posibles deficiencias en los procesos, mismo que provocaría resultados no esperados y no se alcancen los beneficios esperados.

Con estos argumentos, debido a que se avizoran varios factores de riesgos críticos para el éxito del proyecto, se determina que la alternativa 2, NO es factible.

2.4.2.2.3 Análisis de la Alternativa 3

Es la alternativa 3 “Incorporación de un modelo de captación de fondos”, se asemeja a la alternativa 1, en la definición de la hoja de ruta de implementación, ya que ambos son realizados por una consultoría y mantienen la estimación de actividades y agrupación de funciones.

Estimación de las actividades y agrupaciones en funciones.

El tipo de estructura organizacional para el proyecto que aplicaría, sería el tipo *matricial equilibrada*, en la cual todos los miembros del equipo se mantienen dentro de la

estructura funcional, con un coordinador de proyecto, a continuación, se presenta el esquema organizacional estimado para la ejecución de la alternativa 3.

Evaluación de los recursos humanos existentes y definición de la Estructura organizacional del proyecto.

Se evalúa las funciones determinadas para esta fase de consultoría y las funciones actuales del personal, para determinar los recursos humano más calificados para la contratación de consultoría, para ello se presenta la evaluación determinada para esta fase:

Tabla 19 Evaluación de recursos humanos – Alternativa 3

Funciones requeridas	Recursos Humanos relacionados a las funciones requeridas	Porcentaje de tiempo disponible
Dirección de las fases.	Dirección nacional	10%
Planificación de las fases	Coordinación zonal	20%
Colaboración de la fase de consultoría	Coordinación de Programa	100%
Implementación de los procesos	Equipo técnico	100%
Contratación	Asistente de compras	10%
Soporte de la implementación	Dirección nacional	5%

Elaborado por: (Paca, 2022), e información obtenida de los roles y funciones.

El tipo de estructura organización, el del tipo matricial equilibra, ya que todos los miembros del equipo, se mantienen dentro de la estructura funcional, en la cual hace necesario un coordinador de proyecto, designado por la dirección nacional y apoyado por la coordinación zonal, como se ilustra en la figura 11.

Figura 11

Estructura organizacional para la alternativa 3.



Elaborado por: (Paca, 2022).

Estimación de los costos y tiempos de ejecución.

En la alternativa 3, los costos en que se incurrirán principalmente son en la etapa de implementación y la operación, considerando los siguientes criterios y supuestos:

- Con la información primaria y secundaria, se estima el tiempo de ejecución del diagnóstico, diseño e implementación de la captación de fondos, podría durar aproximadamente 24 meses, considerando que la implementación requiere de un tiempo completo del grupo de trabajo.
- De fuente secundaria de información, se cuantifica que las actividades de diagnóstico y diseño corresponde aproximadamente de 2 meses, mientras que la implementación de unos 22 meses aproximadamente, por lo que podría durar 24 meses aproximadamente.
- Las actividades relacionadas con la implementación de captación de fondos, para la estimación de tiempo se considera a 5 miembros.

Con lo mencionado anteriormente, en la siguiente tabla se muestra la estimación de tiempos de ejecución de la alternativa 3.

Tabla 20

Estimación de tiempo de ejecución – Alternativa 3.

Fases	Estimación (meses)
Actividades preparatorias	2
Ejecución de la consultoría	12
Implementación de la recaudación de fondos.	10
Total (aproximado)	24

Elaborado por: (Paca, 2022).

Se considera, por tanto, que la implementación sería ejecutada con recursos internos, y se prevé una estimación promedio del costo de implementación de \$30.000,00, actividad a realizar con el seguimiento y acompañamiento por el equipo técnico del Programa, representando un tiempo máximo de los técnicos del 20% de su tiempo laborable para la ejecución de esta alternativa y que se habría estimado un tiempo de 24 meses y finalmente para contratación se estima un costo de \$20.000,00.

Factibilidad de la alternativa 3

Del análisis realizado para esta alternativa, se puede determinar que existe la capacidad en la Fundación WVE para el diseño, ejecución e implementación del proyecto con las siguientes consideraciones:

- Para la ejecución de esta alternativa, se contempla una estructura matricial equilibrada conformada, cuyas actividades se verán beneficiados por la ejecución para el programa y los demás a nivel nacional, con tiempo de ejecución en 24 meses.

- Para la etapa de implementación, debido a las múltiples actividades y asignaciones del recurso humano, existe la probabilidad de que algunas actividades en la implementación no sean ejecutadas adecuadamente, provocando deficiencias en los procesos, lo que ocasionaría que no se logren los beneficios deseados.

2.4.2.3 Análisis Económico

A continuación, se presenta el flujo de inversión proyectada para cada alternativa, con miras a la mejora de la gestión de proyectos.

Figura 12

El flujo de caja: Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.

PERIODO AÑO	0	1 2022	2 2023	3 2024	4 2025	5 2026
INGRESOS						
Ahorros calculados en tiempos, recursos y oportunidades del personal técnico y coordinador el PA Chillanes		\$ 28.200,30	\$ 28.200,30	\$ 28.200,30	\$ 28.200,30	\$ 28.200,30
Total Ingresos		\$ 28.200,30				
EGRESOS						
Contratación de la consultoría		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00			
Procesos logísticos y de acompañamiento a la consultora			\$ 10.000,00	\$ 2.540,87		
Total Egresos		\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 2.540,87	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ 32.540,87					
Resultado antes de impuesto	\$ 32.540,87	\$ 18.200,30	\$ 8.200,30	\$ 25.659,43	\$ 28.200,30	\$ 28.200,30
Impuestos			\$ 2.870,11	\$ 8.980,80	\$ 9.870,11	\$ 9.870,11
Resultado - impuestos	\$ 32.540,87	\$ 18.200,30	\$ 5.330,20	\$ 16.678,63	\$ 18.330,20	\$ 18.330,20
Impuesto a la renta			✓ \$ 1.172,64	✓ \$ 3.669,30	✓ \$ 4.032,64	✓ \$ 4.032,64
Resultado	\$ (32.540,87)	\$ 18.200,30	\$ 4.157,55	\$ 13.009,33	\$ 14.297,55	\$ 14.297,55
VAN \$	13.483					
TIR	28%					
TASA DE DESCUENTO	12%					
Relación beneficio/costo	1,07					
VAN de los ingresos		\$46.023,60				
VAN de los egresos		\$ (32.540,87)				
Relación beneficio/costo		\$ 1,41				

Figura 13

El flujo de caja: Incorporación de alternativas tecnológicas a la gestión de proyectos.

PERIODO AÑO	0	1	2	3	4	5
		2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ahorros calculados en tiempos y recursos del personal técnico.		\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Total Ingresos		\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
EGRESOS						
Compra de dispositivos móviles (smathphones, laptops y tablets.		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00			
Adquisición de un sistema de seguridad informática (licencias, dispositivos		\$ 5.400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Total Egresos		\$ 10.400,00	\$ 5.800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Inversion Inicial	\$ 18.600,00					
Resultado antes de impuesto	\$ 18.600,00	\$ (1.400,00)	\$ 3.200,00	\$ 8.200,00	\$ 8.200,00	\$ 8.200,00
Impuestos			\$ 1.120,00	\$ 2.870,00	\$ 2.870,00	\$ 2.870,00
Resultado - impuestos	\$ 18.600,00	\$ (1.400,00)	\$ 2.080,00	\$ 5.330,00	\$ 5.330,00	\$ 5.330,00
Impuesto a la renta			\$ 457,60	\$ 1.172,60	\$ 1.172,60	\$ 1.172,60
Resultado	\$ (18.600,00)	\$ (1.400,00)	\$ 1.622,40	\$ 4.157,40	\$ 4.157,40	\$ 4.157,40
VAN \$	-10,59%					
TIR	-9%					
TASA DE DESCUENTO	12%					
Relación beneficio/costo	0,43					
VAN de los ingresos	\$ 8.003,65					
VAN de los egresos	\$ (18.600,00)					
Relación beneficio/costo	\$ 0,43					

Elaborado por: (Paca, 2022).

Figura 14

El flujo de caja: Incorporación de un modelo de captación de fondos.

PERIODO AÑO	0	1	2	3	4	5
		2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Recaudación de fondos de nuevas empresas y ciudadanía			\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 36.000,00	\$ 42.200,00
Total Ingresos		\$ -	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 36.000,00	\$ 42.200,00
EGRESOS						
Contratación de la consultoría		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00			
Implementación de estrategias de capacitación de fondos - Fundraising (Marketing, campañas, publicidad)			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00
Total Egresos		\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00
Inversion Inicial	\$ 50.000,00					
Resultado antes de impuesto	\$ 50.000,00	\$ (10.000,00)	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 26.000,00	\$ 37.200,00
Impuestos			\$ 3.500,00	\$ 7.000,00	\$ 9.100,00	\$ 13.020,00
Resultado - impuestos	\$ 50.000,00	\$ (10.000,00)	\$ 6.500,00	\$ 13.000,00	\$ 16.900,00	\$ 24.180,00
Impuesto a la renta			\$ 1.430,00	\$ 2.860,00	\$ 3.718,00	\$ 5.319,60
Resultado	\$ (50.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ 5.070,00	\$ 10.140,00	\$ 13.182,00	\$ 18.860,40
VAN \$	-28,59%					
TIR	-6%					
TASA DE DESCUENTO	12%					
Relación beneficio/costo	0,43					
VAN de los ingresos	\$ 21.409,95					
VAN de los egresos	\$ (50.000,00)					
Relación beneficio/costo	\$ 0,43					

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 21

Los indicadores del flujo son para la alternativa 1:

Alternativa	Indicadores de rentabilidad		
	VAN	TIR	PAYBACK
1	\$ 13.483,00	28%	3,6 años
2	\$ -10.596,00	-9%	-
3	\$ -28.590,00	-6%	-

Elaborado por: (Paca, 2022).

Resultado de la factibilidad económica

Como se puede observar en los gráficos 12, 13 y 14, solamente la Alternativa 1, genera un VAN positivo de \$13.483,00, lo cual indica que la alternativa propuesta “Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos” es rentable, con una TIR de 28% que supera la tasa de descuento aplicada y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años 6 meses; por tanto, al realizar el análisis de los indicadores de rentabilidad determinan la viabilidad del proyecto.

2.4.2.4 Análisis de Riesgos.

El análisis de riesgos incluye procesos para llegar a cabo una planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto, con el fin de optimizar las probabilidad de éxito del proyecto (PMBOK, 2017), para nuestro caso, el objetivo medible estará determinado por el incremento en la optimización presupuestaria anual y un aumento en el impacto, planteando las acciones de mitigación y la calificación del riesgo de las alternativas, con el objetivo de poder ser comparadas el programa piloto, con otro Programa de Área, en otra provincia.

2.4.2.4.1 Rangos de la Calificación de Riesgos.

Los rangos de calificación de riesgos se consideran en probabilidad e impacto, así:

Tabla 22

Rango de calificaciones de los riesgos

Probabilidad		
Calificación	Rango	Descripción
Baja	< 40%	Poco probable
Media	40% - 79%	Ocasional
Alta	≥ 80 %	Muy probable

Impacto		
Calificación	Rango	Descripción
Baja	< 4	Cumplimiento del 81 - 100 % en la meta presupuestaria
		Impacto leve en la ejecución del proyecto
Media	4 - 7	Cumplimiento del 41 - 80 % en la meta presupuestaria
		Impacto medio en la ejecución del proyecto
Alta	≥ 8	Cumplimiento del 0 - 40 % en la meta presupuestaria
		Impacto alto en la ejecución del proyecto

Elaborado por: (Paca, 2022).

Figura 15

Matriz de evaluación de los riesgos.

Probabilidad	Alta			
	Media			
	Baja			
		Baja	Media	Alta
		Impacto		

Elaborado por: (Paca, 2022).

Figura 16

Calificación de los riesgos

Calificación de los riesgos	
Alta	
Media	
Baja	

Elaborado por: (Paca, 2022).

Identificación, evaluación y acciones de mitigación.

Para la identificación, evaluación y acciones de mitigación de los riesgos identificados para cada alternativa, en la siguiente tabla se muestra la probabilidad de ocurrencia, el impacto sobre el proyecto, su calificación antes de aplicar las correspondientes acciones de mitigación.

Tabla 23

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 1.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad		Impacto		Calificación	
Rg 0.01	Debido a la naturaleza de los proyectos y los contratos, se podría dar el despido o un cambio de técnico de un programa a otro, lo que ocasionaría falta de apoyo y que el proyecto no se ejecute exitosamente.	Gestión de proyecto	Baja	38%	Alta	8	Medio	3,04
Respuesta 1: Evitar: En caso de darse el cambio del Director Nacional, el Coordinador del Proyecto en apoyo de otros donantes (de ser el caso), realizará los acercamientos y exposiciones necesarias del proyecto presentando el caso de negocio, la planificación de la ejecución, el estado de ejecución y estimaciones necesarias. Prestará principal atención a las estrategias plantadas en la gestión de interesados. Pedirá retroalimentación, solicitará el apoyo respectivo y formalizará los documentos del caso.								
Rg 0.02	Personal técnico que no se alinee al nuevo enfoque, podría generar implementaciones deficientes, lo que ocasionaría deficiencia en el logro de los objetivos del proyecto.	Interno	Media	75%	Alta	9	Media	6,75
Respuesta 1: Evitar: Incluir como requisitos para la contratación de RRHH, elementos de certificación y experiencia en manejo de enfoques ágiles.								
Rg 0.03	Debido a la cultura organizacional, es probable que el personal que hará uso de las mejoras que brindaría el proyecto sea reacio al cambio, lo que ocasionaría que el proyecto no logre los resultados deseados.	Interno	Baja	35%	Media	5	Baja	1,75

Manejable y dentro de los planes de contingencia								
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo Técnico de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para implementar la alternativa de solución planteada en este estudio, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades planificada en el POA normal.	Gestión de proyecto	Media	50%	Media	7	Medio	3,5
Respuesta 1: Mitigar: Durante la etapa de inicio del proyecto, el Presidente Ejecutivo realizará la designación formal para conformar el equipo de proyecto, como también solicitará formalmente a los Directores de Área (o jefes), el apoyo respectivo. Se realizará una reunión para solicitar el apoyo por parte de las áreas funcionales y se negociará el tiempo de asignación, logrando un mínimo de participación del 20% del tiempo mensual.								
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos al equipo del proyecto, diferentes a los establecidos en la planificación, por lo que al ser personal que no es dueño de los procesos relacionados con proyectos, podría ocasionar retrasos en las actividades y afección en la calidad del producto del proyecto.	Gestión de proyecto	Media	45%	Media	6	Medio	2,7
Respuesta 1: Mitigar: Se efectuará los acercamientos y exposiciones necesarias del proyecto presentando la importancia del recurso considerado para conformar el equipo de proyecto y detallando las posibles consecuencias de no involucrar a los líderes de procesos. Se deberá advertir de las posibles consecuencias y replantear el proyecto de ser necesario para aprobación del Director Nacional.								
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres,	Gestión de proyecto	Baja	30%	Alta	8	Medio	2,4

	entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.								
<p>Respuesta 1: Mitigar: Se realizará una planificación de talleres, entrevistas, encuestas y otros, la cual será entregada a los distintos participantes con un tiempo prudente de anticipación. Esta planificación deberá ser enviada por el Director Nacional a los coordinadores solicitando la participación.</p> <p>Respuesta 2: Asumir: En caso de que existan retrasos, una vez efectuada la respuesta 1, se deberá asumir.</p>									
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el coordinador del Proyecto podría elaborar un plan irreal, lo que ocasionaría afectación a los objetivos del costo y tiempo del proyecto.	Gestión de proyecto	Media	75%	Alta	8	Alto	6	
<p>Respuesta 1: Transferir riesgo de costo: Se solicitará en el contrato de consultoría, acompañamiento en la ejecución de los pilotos por un tiempo de aproximadamente 3 meses en donde se dispondrá a tiempo completo de un consultor; sin embargo, pasado este tiempo, iniciará una garantía por la calidad del trabajo hecho hasta el año.</p> <p>Respuesta 2: Evitar riesgo de tiempo: En caso se requiera de mayor tiempo de la ejecución, este no será superior a los 9 meses considerados como garantía de calidad de la Consultora, y cualquier ajuste que se requiere en ese período, será considerado como evaluación ex post.</p>									
Rg 05	La incertidumbre en el tiempo de ejecución de los proyectos ágiles, podría afectar la precisión de la estimación de implementación del pilotaje, afectando en plazo y costo al contrato de la consultoría.	Gestión de proyecto	Baja	25%	Baja	3	Baja	0,75	
<p>Respuesta 1: Transferir riesgo de costo: Se solicitará en el contrato de consultoría, acompañamiento en la ejecución de los pilotos por un tiempo de aproximadamente 3 meses en donde se dispondrá a tiempo completo de un consultor; sin embargo, pasado este tiempo, se</p>									

pondrá en marcha una garantía por la calidad del trabajo ejecutado hasta el año de implementación.								
Respuesta 2: Evitar riesgo de tiempo: En caso se requiera de mayor tiempo de la ejecución de los pilotos, este no será superior a los 9 meses considerados como garantía de calidad de la Consultora, y cualquier ajuste que se requiere en ese período, será considerado como evaluación ex post.								
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Gestión de proyecto	Baja	25%	Medio	4	Baja	1
Manejable								
Rg 07	Debido a mecanismos de calificación deficientes para la selección del proveedor de consultoría, habría la posibilidad de que sea seleccionado un proveedor con poca experiencia en el tema, lo que ocasionaría un impacto en los objetivos de tiempo y calidad del proyecto.	Adquisiciones	Media	50%	Media	7	Medio	3,5
Respuesta 1: Evitar: Considerar en los documentos de pliegos, los mecanismos adecuados de calificación de proveedores.								
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisiciones	Media	40%	Media	6	Medio	2,4
Respuesta 1: Evitar: Los documentos para adquisiciones serán revisados de manera rigurosa por el departamento de Compras.								
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del	Adquisiciones	Media	45%	Media	7	Medio	3,15

	objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.								
Respuesta 1: Transferir: Se considerará los mecanismos de multas por incumplimientos del contrato de consultoría. Estos mecanismos deben ser tal que permitan a la Fundación WVE recuperar los valores perdidos por retraso en la ejecución del proyecto y los costos asociados a la contratación de una nueva consultora.									
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisiciones	Baja	38%	Media	5	Baja	1,9	
Manejable									
Rg 11	Considerando que la Consultora entregará la Hoja de Ruta en donde se indicaría los procesos que deberían ser puestos en vigencia para el primer año de operación, podría ocurrir que no se requiera la implementación de los procesos en su totalidad, lo que ocasionaría que la implementación sea realizada en menor tiempo al estimado.	Implementación	Media	60%	Media	7	Medio	4,2	
Respuesta 1: Aceptar: Se aceptará los adelantos que sucedan.									

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 24

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 2.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad		Impacto		Calificación	
Rg 01	Debido a falta de adaptación del personal técnico a los nuevos sistemas tecnológicos, podría ocasionar un retroceso y mayor tiempo de ejecución de proyectos.	Gestión de proyecto	Alta	80%	Alta	8	Alta	6,4
Respuesta: Evitar: Se solicitará al departamento tecnológico, un proceso de capacitación y actualización de conocimientos en las nuevas tecnologías a incorporar.								
Rg 02	Debido a los lineamientos organizaciones y del departamento tecnológico, no se podría implementar o hacer uso de los equipos.	Gestión de proyecto	Alta	70%	Alta	8	Alta	5,6
Respuesta: Mitigar: Se elaborará un protocolo de buen uso y restricción de los equipos y se actualizará las políticas y lineamientos existentes para el uso de equipos tecnológicos.								
Rg 03	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Gestión de proyecto	Media	50%	Medio	5	Media	2,5
Respuesta: Mitigar: Considerar en los documentos de pliegos, los mecanismos adecuados de calificación de proveedores.								
Rg 04	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Alta	60%	Alta	6	Alta	3,6

Respuesta: Transferir: Los documentos para adquisiciones serán revisados de manera rigurosa por el departamento de de Compras.								
Rg 05	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Alta	70%	Alta	6	Alta	4,2
Respuesta: Trasferir: Realizar las revisiones, seguimiento y acompañamiento en la entrega de equipos y software a la Fundación WVE.								

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 25

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 3.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Calificación			
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo Técnico de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para implementar la alternativa de solución planteada en este estudio, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades planificada en el POA normal.	Gestión de proyecto	Alta	80%	Alta	8	Alta	6,4
Respuesta: Evitar: Como garantía de la consultoría y en los pliegos del contrato se deberá mostrar un plan realista y acorde a la ONG.								
Rg 02	Plan de captación de recursos que no están alineados con la misión, visión y valores con lo cual no se pueda implementar acciones.	Gestión de proyecto	Media	70%	Alta	8	Alta	5,6
Respuesta: Mitigar: Hoja de ruta producto de la consultoría debe: orientar, seguir y debe ejecutarse con la flexibilidad necesaria para estar abierto a cualquier oportunidad no provista que pueda resultar interesante desde el punto de vista de captación de recursos.								

Rg 04	Políticas gubernamentales que no permitan el uso del plan y la captación de fondos para la implementación en los programas y proyectos	Gestión de proyecto	Baja	25%	Media	4	Baja	1
Respuesta: Aceptar: Actualizar las políticas institucionales y alinearnos al marco de convenio de cooperación internacional.								
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan.	Gestión de proyecto	Media	50%	Medio	5	Media	2,5
Respuesta: Mitigar: Considerar en los documentos de pliegos, los mecanismos adecuados de calificación de proveedores.								
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto.	Compra	Alta	60%	Alta	6	Alta	3,6
Respuesta: Transferir: Los documentos para adquisiciones serán revisados de manera rigurosa por el departamento de Compras.								
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.	Compra	Media	45%	Media	7	Medio	3,2
Respuesta: Transferir: Se considerará los mecanismos de multas por incumplimientos del contrato de consultoría. mismo que permitirá recuperar los valores perdidos por retraso en la ejecución del proyecto y los costos asociados a una nueva contratación.								
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compras	Media	70%	Media	6	Media	4,2
Respuesta: Mitigar: Realizar las revisiones, seguimiento y acompañamiento en la elaboración de los productos a entregar a la Fundación WVE por parte de la consultora.								

Elaborado por: (Paca, 2022).

2.4.2.4.3 Calificación de los Riesgos de las Alternativas

En los siguientes cuadros, se presentan las calificaciones de los riesgos residuales, asumiendo la aplicación de cada una de las acciones de tratamiento, determinando así, el nivel de riesgo para cada alternativa.

Tabla 26

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 1.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad		Impacto		Calificación	
Rg 0.0 1	Debido a la naturaleza de los proyectos y los contratos, se podría dar el despido o un cambio de técnico de un programa a otro, lo que ocasionaría falta de apoyo y que el proyecto no se ejecute exitosamente.	Gestión de proyecto	Baja	38%	Alta	6	Medio	2,28
Rg 0.0 2	Personal técnico que no se alinee al nuevo enfoque, podría generar implementaciones deficientes, lo que ocasionaría deficiencia en el logro de los objetivos del proyecto.	Interno	Media	50%	Media	7	Medio	3,5
Rg 0.0 3	Debido a la cultura organizacional, es probable que el personal que hará uso de las mejoras que brindaría el proyecto sea reacio al cambio, lo que ocasionaría que el proyecto no logre los resultados deseados.	Interno	Baja	35%	Media	4	Baja	1,4
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo Técnico de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para implementar la alternativa de solución planteada en este estudio, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades planificada en el POA normal.	Gestión de proyecto	Media	30%	Media	4	Medio	1,2

Rg 02	Debido al momento organizacional , podría designarse recursos al equipo del proyecto, diferentes a los establecidos en la planificación, por lo que al ser personal que no es dueño de los procesos relacionados a proyectos, podría ocasionar retrasos en las actividades y afección en la calidad del producto del proyecto.	Gestión de proyecto	Media	45%	Media	6	Medio	2,7
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres, entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.	Gestión de proyecto	Baja	35%	Alta	3	Medio	1,05
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el coordinador del Proyecto podría elaborar un plan irrealista, lo que ocasionaría afectación a los objetivos del costo y tiempo del proyecto.	Gestión de proyecto	Alta	75%	Alta	5	Alto	3,75
Rg 05	La incertidumbre en el tiempo de ejecución de los proyectos ágiles, podría afectar la precisión de la estimación de implementación del pilotaje, afectando en plazo y costo al contrato de la consultoría.	Gestión de proyecto	Baja	20%	Baja	3	Baja	0,6
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Gestión de proyecto	Baja	25%	Baja	3	Baja	0,75
Rg 07	Debido a mecanismos de calificación deficientes para la selección del proveedor de consultoría, habría la posibilidad de que sea seleccionado un proveedor con poca	Compra	Baja	35%	Media	6	Medio	2,1

	experiencia en el tema, lo que ocasionaría un impacto en los objetivos de tiempo y calidad del proyecto.							
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Media	25%	Media	5	Medio	1,25
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.	Compra	Media	45%	Bajo	3	Medio	1,35
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Baja	20%	Media	5	Baja	1
Rg 11	Considerando que la Consultora entregará la Hoja de Ruta en donde se indicaría los procesos que deberían ser puestos en vigencia para el primer año de operación, podría ocurrir que no se requiera la implementación de los procesos en su totalidad, lo que ocasionaría que la implementación sea realizada en menor tiempo al estimado.	Implementación	Media	40%	Media	5	Medio	2
Calificación del riesgo del proyecto							1,78	

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 27

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 2.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad		Impacto		Calificación	
Rg 01	Debido a falta de adaptación del personal técnico a los nuevos sistemas tecnológicos, podría ocasionar un retroceso y mayor tiempo de ejecución de proyectos.	Gestión de proyecto	Media	50%	Alta	6	Media	3
Rg 02	Debido a los lineamientos organizacionales y del departamento tecnológico, no se podría implementar o hacer uso de los equipos.	Gestión de proyecto	Alta	50%	Baja	4	Media	2
Rg 03	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Gestión de proyecto	Media	50%	Medio	5	Media	2,5
Rg 04	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Media	45%	Media	6	Medio	2,7
Rg 05	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Compra	Media	40%	Media	6	Medio	2,4
Calificación del riesgo del proyecto							2,52	

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 28

Evaluación de riesgos y acciones de tratamiento. Alternativa 3.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad		Impacto		Calificación	
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo Técnico de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para implementar la alternativa de solución planteada en este estudio, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades planificadas en el POA normal.	Gestión de proyecto	Media	50%	Alta	6	Media	3
Rg 02	Plan de captación de recursos que no están alineados con la misión, visión y valores con lo cual no se pueda implementar acciones ni hacer uso del recurso captado.	Gestión de proyecto	Media	40%	Alta	4	Media	1,6
Rg 04	Políticas gubernamentales que no permitan el uso del plan y la captación de fondos para la implementación en los programas y proyectos	Gestión de proyecto	Baja	20%	Media	4	Bajo	0,8
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Gestión de proyecto	Media	50%	Medio	5	Media	2,5
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de	Adquisiciones	Media	40%	Media	6	Medio	2,4

	adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.							
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.	Adquisiciones	Media	30%	Media	6	Medio	1,8
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisiciones	Media	40%	Media	5	Medio	2
Calificación del riesgo del proyecto							2,01	

Elaborado por: (Paca, 2022).

De acuerdo a la tabla anterior, una vez implementadas las acciones de mitigación, la alternativa 1, presenta una calificación de riesgo de 1,78, de un máximo de 10, de la alternativa 2, es de 2,52, mientras que la alternativa 3, presenta una calificación de riesgo de 2.01. Los valores son considerados como un nivel bajo de riesgo, por lo tanto, en este análisis, las alternativas son factibles para su implementación, con niveles particulares de riesgos.

2.4.2.5 Análisis de Mercado

La investigación de mercado recopila y analiza la información de manera expresa, lo cual sirve para tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Bajo este precepto, la solución aquí planteada, no corresponde a un producto específico que la organización colocaría en el mercado, acuñado a esto la misma naturaleza de ser un proyecto social, por tal razón, el análisis no es elaborado. En este sentido, el proyecto, no estaría

relacionado con ofrecer un producto o servicio para un cliente externo y más bien, se trata de una iniciativa hacia el personal técnico y mejora organizacional.

2.4.2.6 Análisis Técnico

En su concepto, el Análisis Técnico comprende la verificación de la posibilidad técnica para la fabricación de un producto determinado, como también, el análisis y determinación del tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos y las instalaciones necesarias para llevar a cabo la producción; por tal razón al igual que en el punto anterior, debido a la naturaleza de la solución planteada, este análisis no es evaluado.

2.4.2.7 Análisis Social

Para el análisis social, está definida en la entrega de los productos o servicios sociales ágiles, oportunos y pertinentes a las familias que serán parte de la implementación de las acciones operativas, por esta razón, no se realizó este análisis.

2.4.2.8 Análisis Ambiental

El presente proyecto con la solución planteada no representa un impacto ambiental significativo, por esta razón, el presente análisis no se llevó a cabo.

2.4.3 Determinación de la Opción Más Viable

Para la determinación de opción más viable y existiendo dos soluciones viables, se pueden priorizar basándonos en un adecuado cumplimiento de la necesidad del negocio y como estas alternativas contribuyen a los objetivos estratégicos de la Fundación WVE.

Para ejecutar esta determinación, se utilizará el método basado en una matriz de priorización ponderada, en la cual utiliza la selección de los criterios seleccionados, sobre los

cuales se ponderarán las calificaciones y se comparará a cada opción comparándola los criterios unas con otras. (PMI, 2015).

2.4.3.1 Determinación de los Criterios de Priorización

De acuerdo a los análisis anteriores, las alternativas de solución tienen el objetivo de mejorar la eficiencia de gestión del programa, haciendo un uso eficiente del presupuesto, el mejoramiento continuo y la organización sea sostenible en el tiempo, por lo que a continuación, se establecen los principales criterios relacionados con el objetivo principal.

Retorno económico.

Para medir la rentabilidad en términos económicos se emplean los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y la relación Beneficio – Costo.

VAN. – Este es un indicador que refleja el nivel de retorno como consecuencia de la mejora en la gestión operativa en campo, lo cual va de la mano con el objetivo estratégico de la Fundación WVE, que es el de incrementar la eficiencia en la ejecución presupuestaria. En el efecto, se tomará los datos de las figuras 12 y 14 correspondientes a la evaluación económica.

Beneficio – Costo (B/C). – La relación es considerado como uno de los criterios a calificar, puesto que refleja el nivel de efectividad de la inversión al obtener los mayores beneficios con el mínimo costo, calculado en las figuras 12 y 14 de la evaluación económica.

Impacto en la consecución de metas.

Nivel de riesgo. – con el fin de calificar el nivel de riesgo que cada enfoque de solución posee para lograr una ejecución exitosa del proyecto, y posteriormente el logro de

resultados deseados conforme las metas establecidas. Para este análisis se utilizarán los datos resultantes de Tablas 24 y 25 correspondientes a la calificación del riesgo de cada una de las alternativas de solución.

Impacto a otros objetivos estratégicos de la Fundación WVE.

Con el fin de observar el comportamiento de las alternativas de solución en la mejora de la gestión operativa, mediante la implementación de la gestión ágil de proyectos sociales y como estos podrían generar un beneficio adicional hacia otros objetivos estratégicos y otros programas de áreas a nivel nacional, se ha considerado cuantificar el nivel de impacto de cada una de las alternativas, de acuerdo al análisis organizacional desarrollado en el numeral 2.4.2.2, y se da una valoración entre 0 a 100.

2.4.3.2 Determinación de los Factores de Ponderación

Para la determinación de las ponderaciones, se empleará el método de estandarización (01-Z), mencionado por el Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social, (2008), el cual realiza una estandarización (Z), para homogeneizar las escalas de las medias y de esta manera puedan ser comparadas. En las siguientes tablas, se detalla las alternativas y las variables. En los siguientes cuadros solamente existen dos variables de acuerdo al análisis y deducción efectuada en la sección 2.4.2.2, debido a los factores de riesgos críticos que la alternativa dos ha presentado.

Tabla 29

Criterios e indicadores de las alternativas

Alternativa de solución	Criterio y sus variables			
	Criterio: VAN	Criterio: Relación B/C	Criterio: Nivel de Riesgo	Criterio: Niveles de impacto.
Alternativa 1	8,429	1,6	1,78	45
Alternativa 3	-10,596	0,43	2.01	30

Elaborado por: (Paca, 2022).

Una vez establecidas las dos alternativas, la estandarización (Z) de las variables da como resultado los valores de uno (1) para el valor de mayor importancia en su criterio respectivo, y menos uno (-1) para el valor de menor importancia. A continuación, en la siguiente Tabla se presenta la estandarización respectiva.

Tabla 30

Estandarización de indicadores

Alternativa de solución	Criterio y sus variables			
	Criterio: VAN	Criterio: Relación B/C	Criterio: Nivel de Riesgo	Criterio: Niveles de impacto.
Alternativa 1	1	1	1	1
Alternativa 3	-1	-1	-1	-1

Elaborado por: (Paca, 2022).

De acuerdo al cálculo anterior y conociendo los criterios ponderados de cada criterio-variable, se elabora una matriz de comparación entre pares, donde se coloca el valor de uno si la variable de la fila es más importante que la variable de la columna, de lo contrario, se coloca el valor de cero.

Tabla 31

Matriz de comparación de pares.

	Criterio y sus variables			
		Criterio: Relación Beneficio/Costo	Criterio: Nivel de Riesgo	Criterio: Niveles de impacto.
Criterio: retorno económico VAN		1	0	0
Criterio: retorno económico B/C	0		0	0
Criterio: Impacto en la consecución de las metas. Nivel de Riesgo	1	1		0
Criterio: Impacto a otros impactos. Niveles de impacto.	1	1	1	

Elaborado por: (Paca, 2022).

Se procede a sumar las filas de la Tabla 28, se hace una suma de los criterios y finalmente se hace la división de sumatoria de cada fila para la sumatoria total, con lo cual se obtiene la ponderación.

Tabla 32

Factores de ponderación

Criterio – variable	Sumatoria de cada fila	Ponderación
Criterio: retorno económico VAN	1	0,17
Criterio: retorno económico B/C	0	0,00
Criterio: Impacto en la consecución de las metas. Nivel de Riesgo	2	0,33
Criterio: Impacto a otros impactos. Niveles de impacto.	3	0,50
TOTAL	6	1,00

Elaborado por: (Paca, 2022).

2.4.3.3 Priorización de las Alternativas

Realizadas las ponderaciones y estandarizados las variables de los criterios, se establece la valoración respectiva de cada alternativa y se prioriza la alternativa de solución.

Tabla 33

Priorización de alternativas

Alternativa de solución	Criterios y sus variables				Total	Prioridad
	Criterio : VAN	Criterio: Relación B/C	Criterio: Nivel de Riesgo	Criterio: Niveles de impacto.		
	0,17	0,00	0,33	0,50		
Alternativa 1	0,17	0,00	0,33	0,50	1	2
Alternativa 3	-0,17	-0,00	-0,55	-0,50	-1	1

Elaborado por: (Paca, 2022).

Una vez priorizada, se puede denotar y se colige que la alternativa 1 es la opción más viable de acuerdo a los criterios planteados y la ponderación resultante.

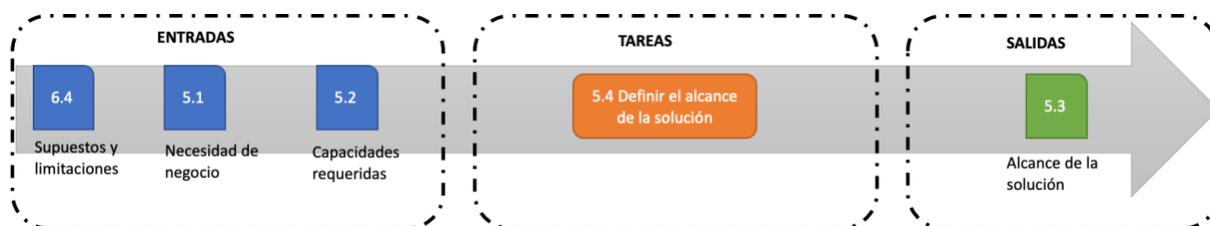
2.5 Definición del Alcance de Enfoque de la Solución Más Viable

Con el propósito de esta conceptualizar la solución recomendada con el máximo detalle y de esta forma entender cuáles capacidades nuevas de negocio entregará el proyecto. (International Institute of Business Analysis, 2009).

En la siguiente Figura se presenta el proceso respectivo:

Figura 17

Diagrama entrada/salida de definir el alcance de la solución.



Fuente: Los fundamentos del conocimiento del Análisis de Negocio (Guía BABOK). (2009).

Con todos los análisis realizados, se determina que la alternativa más viable es la “Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos”, lo cual considera la sostenibilidad, el logro de los objetivos estratégicos y el cambio de la cultura organizacional en la nueva realidad. Además, considera el mejoramiento de la gestión y operación del proyecto, mediante la definición de procesos, técnicas, herramientas, formatos, plantillas y un proceso de capacitación en el ámbito de la gestión eficiente de proyecto; definiciones que serían desarrolladas mediante la permeación en los técnicos y coordinadores para su implementación.

En la siguiente tabla, se detalla los principales entregables del alcance de la solución, en los cuales se ha considerado las acciones de tratamiento de la mitigación de riesgos identificado en la sección 2.4.2.4.

Tabla 34

Entregables de la alternativa 1

Fase	Entregable
Procesos innovadores puestos en marcha.	Identificación, difusión y despliegue de gestión eficiente de procesos de nuestra organización

Capacitación y entrenamiento	Procesos de capacitación, para 5 técnicos, mediante talleres, charlas, foros e intercambio de experiencias
Proceso de implementación de herramientas ágiles	Procesos de adopción, contextualización y uso de herramientas ágiles.

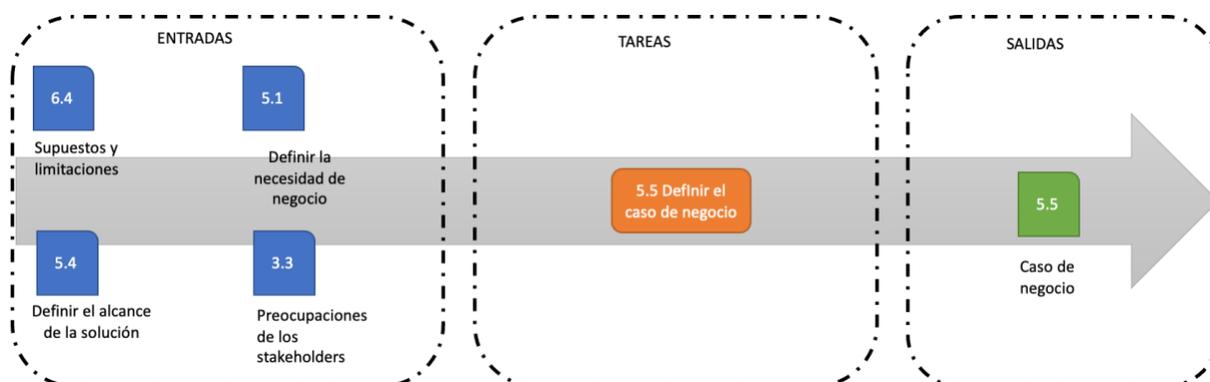
Elaborado por: (Paca, 2022).

2.6 Definición del Caso de Negocio

Radica en determinar si la organización puede justificar la inversión requerida para entregar la alternativa de solución propuesta, para ello, describe la justificación del proyecto en términos del valor a ser añadido al negocio como resultado de la solución desplegada (International Institute of Business Analysis, 2009). Como se detalla en la figura 18.

Figura 18

Diagrama de entrada/salida de Definir el caso de negocio.



Fuente: Los fundamentos del conocimiento del Análisis de Negocio (Guía BABOK). (2009).

Definición del problema

De acuerdo a la planificación anual y una vez aprobadas las acciones operativas, los insumos, materiales y equipos a comprar, se inicia el proceso de ejecución del presupuesto anual, mismo que cada semestre es evaluado en términos de eficiencia y eficacia, procurando

la Mayordomía establecida en la Fundación WVE. Se considera el factor económico entregado a los programas y proyectos como uno de los principales áreas de evaluación de las auditorías, con el fin de conocer la eficiencia de la gestión de la Fundación WVE.

De acuerdo con los datos proporcionados anualmente por el área administrativos y las auditorías cuantitativas anuales de acuerdo a la figura 5, se observa un nivel entre el 90 y 72 % de avance presupuestario correspondiente al histórico del año 2016 y 2020 respectivamente, datos que no reflejan la relación con el objetivo estratégico “Incrementar el uso eficiente del presupuesto” y su indicador “Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión con financiamiento”, cuya meta anual está definida en un rango ± 10 %.

Análisis de la situación

Una mayordomía adecuada en la ejecución presupuestaria para la organización, se basa en una apropiada gestión por parte de la Fundación WVE, razón por la cual las alternativas de solución giran en torno de la consideración de métodos estructurados basados en: gestión de procesos, técnicas y herramientas, que permitan el mejoramiento de la gestión operativa; es así que mediante la el análisis FODA y la Causa Raíz, se ha determinado las capacidades requeridas que contribuirían, desde la estrategia hasta las operaciones, al mejoramiento de la gestión para el incremento de la eficiencia en la ejecución presupuestaria.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede inferir que los productos que se quiere alcanzar en este análisis están orientados mayormente a mantener la operatividad en la búsqueda de lograr sus metas.

Las actividades relacionadas con la gestión del programa se desarrollan de acuerdo a estrategias y lineamientos institucionales, para su consecución será necesario estandarizar y mejorar los procesos, procedimientos, herramientas, formatos, entre otros, que permitan instaurar una metodología común en la organización; como también incorporar los conocimientos, desarrollar habilidades, cultura de agilidad y capacidades, todos en el ámbito de la gestión de proyectos.

Es así que, desde el punto de vista de la solución, las capacidades requeridas serían entregadas a través de los siguientes componentes principales dentro de los cuales fueron agrupados los entregables definidos para cada una de las capacidades detectadas:

- Procesos innovadores puestos en marcha.
- Gestión de cambio de cultura de la Fundación WVE.
- Capacitación y entrenamiento.
- Procesos de implementación de proyectos ágiles.

Establecidos los componentes principales, la solución comprendería lo siguiente:

Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos.

Recomendación

Para entregar la solución “*Implementación de formas de mejorar la eficiencia y capacidades de gestión de programas y proyectos, para un impacto más sostenido*”, según la tabla 12, se ha determinado tres alternativas del enfoque de solución definidas de la siguiente manera:

- Alternativa 1: Implementación de metodologías ágiles en proyectos sociales.

- Alternativa 2: Optimización de procesos con la implementación de TICs
- Alternativa 3 Formulación de estrategias de recaudación de recursos financieros.

Las alternativas mencionadas anteriormente, fueron evaluadas para determinar su factibilidad organizacional, económica y riesgos; se debe enfatizar que de acuerdo a la naturaleza de la investigación no fue necesaria la evaluación de factibilidad como la de mercado, técnica, social, ni ambiental.

Del análisis legal y considerando el Convenio básico de funcionamiento entre el gobierno de la república del Ecuador y la organización no gubernamental extranjera, se observa que no existiría fundamento legal que impida la implementación de la solución planteada, y más bien, la solución está ideada para realizar mejoras alineadas al convenio de funcionamiento; es decir, más que observar su factibilidad legal de las mejoras, es una exigencia su ejecución.

Del estudio ejecutado en el análisis organizacional y bajo los supuestos planteados, se determina que existe capacidad en la organización para la ejecución y operación de los proyectos definidos como Alternativa 1 y Alternativa 3; En disparidad, la alternativa 2, debido a que existirían algunos factores de riesgo críticos para el éxito del proyecto, se considera no es factible, para momento organizacional y por no cumplir con el impacto requerido y no proyectar sostenibilidad a la organización.

En este contexto, la Alternativa 1 considera una estructura organizacional ágil que, de una estimación de alto nivel, podría llevar aproximadamente 10 meses la ejecución del proyecto y un riesgo muy bajo; mientras que la Alternativa 3 podría ejecutarse en 24 meses, su análisis económico muestra un valor muy alto, además dado el enfoque planteado, muestra

una probabilidad de que para alcanzar los objetivos que pretende el estudio no sean perdurables en el tiempo, no muestren resultados en el corto plazo y dependemos de otras áreas como Departamento de sostenibilidad, Marketing y Fundarising, lo que ocasionará que no esté controlado directamente por el Programa y la Coordinación, provocando deficiencias y resultados no esperados. Con lo mencionado en la siguiente tabla se resume la calificación global:

Tabla 35

Calificación global de las alternativas.

Estudio	Peso	Parámetro	Puntuación			Ponderación total		
			ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT1	ALT2	ALT3
Legal	10%	Marco de cooperación internacional para ONGs	5	5	5	10%	10%	10%
Organizacional	40%	Tiempo de ejecución meses	12	24	24	40%	20%	20%
Económico	30%	Presupuesto para la ejecución	\$32.541	\$18.600	\$50.000	25%	30%	20%
Riesgos	20%	Calificación del riesgo al proyecto	1,78	2,52	2,01	20%	5%	15%
Total	100%					95%	65%	65%

Elaborado por: Paca (2022).

Considerando la solución, beneficios, puntuación y el enfoque determinado en el presente caso de negocio, el nombre del proyecto sería:

“Implementación de metodologías ágiles en proyectos sociales”.

3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo, se presenta el acta de constitución del proyecto, el cual es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y en este caso confiere al Product Owner, la autoridad para asignar recursos para la implementación de actividades.

Proyecto:	"Implementación de metodologías ágiles en proyectos sociales".
Fecha:	Mayo de 2022

Propósito y justificación del proyecto

El propósito de este proyecto es generar resiliencia, luego de esta pandemia, ya que la próxima normalidad exige, el dominio de nuevas formas de trabajar, mediante la aplicación de enfoques correctos, a veces el tradicional, ágil o híbrido y ayudar a los implicados en el proyecto a trabajar de manera más eficaz utilizando técnicas, metodologías, plantillas formatos y herramientas de resolución de problemas.

Tenemos que simplificar, adoptar cambios notables, en el equipo técnico, a fin de que trabajen en conjunto, con un liderazgo colaborativo, la empatía por beneficiarios y colegas, una mentalidad innovadora, que hacen que el cambio suceda y la capacidad de crear confianza dentro de la organización. Además, se hace necesario dar forma a la cultura organizacional.

Hemos estado trabajando bajo la gestión tradicional de proyectos, donde la experiencia, rigurosidad y disciplina, han intentado disminuir el riesgo y la incertidumbre, de los proyectos emprendidos. Por lo mencionado anteriormente, y en medio de ambientes volátiles, inciertos, compleja y ambiguos se hace imperativo gestionar los proyectos con enfoques ágiles o híbridos,

en donde existe alta tasa de cambios, a fin de generar de forma eficiente el valor para nuestros beneficiarios, tomas las mejores decisiones y utilizar herramientas, formatos y plantillas.

Y es así que con el proyecto pretendemos:

- Equipo técnico, multiplicador de impacto, enfocados en colaboración, velocidad, agilidad e innovación.
- Ser una de las organizaciones que emplea enfoques ágiles para proyectos sociales.
- Un aumento del 5% anual en nuestras métricas de rendimiento al campo.
- Asignación de al menos 2% de aumento de asignar recursos a nuevos proyectos o iniciativas innovadoras.
- 75% Personal técnico a nivel nacional, con capacidades y conocimientos en gestión ágil de proyectos y utilizan herramientas, formatos y plantillas en su cotidianidad.

Descripción del proyecto y entregables

Descripción

El proyecto consiste en diagnosticar, diseñar, difundir y desplegar metodologías y procesos eficientes en la gestión de proyectos sociales, lo cual incluye planes estratégicos, tácticos y operativos con enfoques ágiles.

Principales entregables

Los principales entregables dentro del proyecto son:

- Informe de revisión de procesos actuales de la Fundación WVE.
- Definición de los formatos, plantillas y herramientas para la gestión ágil de proyectos.

<ul style="list-style-type: none"> Adaptación del marco de trabajo ágil al Programa Piloto. 		
Requerimiento de alto nivel del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> El proyecto deberá considerar la gestión de cambio organizacional como un elemento fundamental para el éxito. El proyecto deberá considerar una implementación progresiva de la metodología ágil en función del nivel de madurez. Desplegar un proceso de capacitación y socialización de los hallazgos y lecciones aprendidas del estudio de la consultoría. 		
Objetivos del Proyecto: En el trabajo está considerado de acuerdo a la triple restricción.		
Concepto	Objetivo	Criterio de éxito
ALCANCE	<p>Definición los entregables.</p> <p>Priorización de los entregables de mayor valor</p> <p>Estimaciones aproximadas de tiempo por entregable</p> <p>Creación de la hoja de ruta con su alcance, duración y tiempo.</p> <p>Implementación en campo, con entregables con una duración de máximo 4 semanas.</p> <p>Reuniones diarias de revisión de avances.</p> <p>Revisión de revisión y retrospectiva</p> <p>Documentación de lecciones aprendidas.</p>	<p>Aceptación de los entregables por parte de Director Nacional y los principales interesados.</p>
TIEMPO	<p>Concluir el proyecto en el plazo estipulado para su pronta adaptación y despliegue, que será de 12 meses.</p>	<p>Finalizado el proyecto dentro del cronograma definido.</p>

COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de \$ 32.540,87	Mantener los costos dentro de lo presupuestado.
Indicadores de factores de éxito		
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de liderazgo con un equipo técnico, multiplicador de impacto, enfocados en colaboración, velocidad, agilidad e innovación. • Sostenibilidad del programa en la provincia. • Un aumento del 5% anual en nuestras métricas de rendimiento al campo • Conseguir un aumento del 2% de reasignar recursos a nuevos proyectos o iniciativas innovadoras. • Al menos el 75% de los POAs a nivel nacional incorporarán enfoques ágiles y harán uso de herramientas, formatos y metodologías ágiles en su planificación en los próximos años. • Impulsar la efectividad de las capacidades de gestión de riesgos de la organización, con el objetivo mitigar y/o transferir riesgos en toda la organización de una manera eficiente. 		
Supuestos y restricciones		
<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos internos del Programa de Área CH, dispondrán del tiempo suficiente para trabajar en el proyecto y en sus actividades actuales. • Existirá el apoyo por parte del equipo técnico, los coordinadores y la Dirección Nacional para la implementación del programa piloto en el Programa de Área CH. • Existe capacidad técnica, logística y económica en la organización para poder ejecutar el proyecto piloto e implementar los entregables ágiles requeridos. 		

- Se contará con el tiempo y colaboración de los interesados, así como del equipo técnico para la ejecución de entrevistas, encuestas, reuniones presenciales, capacitaciones virtuales, socialización, entre otros, necesarios para la ejecución del proyecto.
- El equipo técnico del Programa de Área CH y los Coordinadores de Programas de Áreas, dispondrán del tiempo necesario para asistir a las capacitaciones respectivas.
- No habrá cambios del equipo técnico de proyecto y del Product Owner propuesto.

Restricciones.

- El Programa piloto en su fase inicial de implementación estará ejecutada en un solo Programa de Área CH.
- Para el proceso de capacitación por aspectos logísticos y metodológicos estará dirigido en su primera fase al personal técnico del Programa de Área CH y Coordinadores zonales, Coordinadores de Área de las 14 a nivel nacional.
- El presupuesto estimado está determinado bajo los costos actuales de mercado y asume que se mantendrán iguales durante al menos un año.

Riesgos de alto nivel

Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo Técnico, no dispondría de tiempo suficiente para implementar la alternativa de solución planteada en este estudio, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades planificada en el POA normal.
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos al equipo del proyecto, diferentes a los establecidos en la planificación, por lo que al ser personal que no es dueño de los procesos relacionados con proyectos, podría ocasionar retrasos en las actividades y afeción en la calidad del producto del proyecto.

Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres, entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el Product Owner podría elaborar un plan irreal, lo que ocasionaría afectación a los costo y tiempo del proyecto.
Rg 05	La incertidumbre en el tiempo de ejecución de los proyectos ágiles podría afectar la precisión de la estimación de implementación del pilotaje, afectando en plazo y costo al contrato.
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.
Cronograma de principales hitos	
Nombre del hito	Fecha
Proyecto iniciado formalmente	05/2022
Inicio del plazo del contrato	06/2022
Gestión de cambio organizacional.	07/2022
Implementación de la metodología en el PA piloto.	12/2022
Documentación de hallazgos de la implementación	04/2023
Adquisición cerrada	04/2023
Metodología incorporada	05/2023
Presupuesto estimado	

Concepto	Monto (USD)
Definición y desarrollo de la metodología ágil	\$ 32.540,87
Total entregable	\$ 32.540,87
Principales interesados	
Nombre	Rol
José L O	Director Nacional de la Fundación WVE
Jorge H Y	Coordinador de la Región Sierra
Soledad A	Coordinadora de compras
Patricia P, Vanesa A, Deycy T, Pablo P y David R.	Equipo técnico implementador
Requisitos de aprobación del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> • Acta de capacitación de la metodología. • Adopción de enfoques ágiles en estos proyectos. • Listado de entregables verificados • Documento de cierre de adquisiciones • Documentos de lecciones aprendidas 	
Asignación del Producto Owner	
Efraín Paca	
Autoridad del Producto Owner	
<p>La autoridad o el rol del product owner/dueño del producto en el proyecto será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar explícita y claramente los elementos del producto backlog en todo momento. 	

- Ordenar, priorizar y asegurar la transparencia y el entendimiento de product backlog
- Ser la voz entre las partes interesadas internas y externas del proyecto.
- Liderar el sprint planning, el sprint review y participar del sprint retrospective.
- Colaborar con el equipo técnico para que comprendan las partes del product backlog y representa la voz del patrocinador.
- Tener conocimiento del negocio y toma decisiones de las características que el producto tendrá, a fin de tomar decisiones acertadas.

Aprobaciones del proyecto

Para realizar cualquier aprobación es necesario que el director del proyecto presente una solicitud de cambio. La oficina nacional revisará las solicitudes de cambio, estará conformado por el Director Nacional, las coordinaciones regionales y el director del proyecto.

El Product Owner participará en las reuniones y la implementación de cada acción operativa del proyecto. Las aprobaciones de las solicitudes de cambio serán ejecutados por el director Nacional, dirección de ministerio integrado y las coordinaciones regionales.

Aprobaciones

Revisado por:

Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Jorge Y	Coordinador Regional	20/09/2021	

Revisado por:

Nombre	Cargo	Fecha	Firma
José L. O.	Director Nacional WVE	25/09/2021	

4. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTO

4.1 Gestión de Interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. (PMBOK, 2017).

Con el fin de crear entornos adaptativos y ágiles, la identificación y actualización será de manera iterativa, con la participación y el involucramiento en el proyecto, incentivando la transparencia, la rendición de cuentas e interacción constante con nuestros clientes (beneficiarios), coordinadores, equipos técnicos y Dirección Nacional.

4.1.1 Identificación y Registro de Interesados

La identificación y registro de los interesados, se considera que debe ser periódica, con una actualización continua, que permita identificar de manera temprana la influencia y el posible impacto tanto positivo como negativo que puede generar en la ejecución del proyecto.

El mapeo de los interesados categorizará a los interesados a través del método de matriz de poder/interés, considerando que la Fundación WVE, es una organización social, con una estructura orgánica funcional, matricial equilibrada y una relación simple entre los interesados, se ha considerado necesario realizar la recolección de los requisitos y expectativas a la Dirección Nacional, Coordinadores zonales, consultora y los socios potenciales con los que el programa y Proyecto estará implementando este enfoque ágil.

De acuerdo con lo anterior, se presenta el registro de interesados, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 36

Identificación de los interesados.

IDENTIFICACIÓN				EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
ID	Entidad	Rol	Poder (1-5)	Interés (1-5)	Influencia	Requisitos	Expectativas	Interno/externo	Nivel de participación
ID01	Dirección Nacional	Director	5	5	Alta	Se considere la cultura de la organización	Project manager que asegura los objetivos organizacionales y programación estratégica.	Interno	De apoyo
ID02	Coordinadores	Gerente	4	5	Alta	Dirigir el proyecto	Gestor eficaz, eficiente e innovadoramente programas a nivel nacional.	Interno	De apoyo
ID03	Gerencia de administración y compras	Gerenta	3	4	Medio	Visibilización del trabajo de campo a los donantes	Administrar y dotar de fondos para la implementación de programas y proyectos.	Interno	De apoyo
ID04	Equipo Técnico	Promotor	3	5	Alta	Cumplir con las actividades acordes a la planificación.	Personal con experiencia en implementación de proyectos sociales con un enfoque ágil e innovador.	Interno	Líder

ID05	Especialistas	Promotor	4	3	Alta	Establecer lineamientos y procedimientos para la gestión de programas.	Técnicos especialistas en seguimiento, monitoreo y control de actividades.	Externo	Líder
ID06	MSP	Director	2	4	Medio	Que él asocio apoyo a la consecución de proyectos.	Promoción y prevención y atención integral de la salud con calidad y calidez en NNAJ y sus familias	Externo	De apoyo
ID07	MINEDUC	Directora	2	4	Medio	Socio implemente planes conjuntos.	Garantizar la calidad educativa de NNAJ	Externo	De apoyo
ID08	MIES	Director	2	3	Medio	Socio trabajando en el territorio y ejecutando planes conjuntos.	Da la atención a los grupos vulnerables y personas con discapacidad. Cuidado infantil en sus primeros 1000 días en los CIBV y CNH	Externo	De apoyo
ID09	GADM-CH	Alcaldía	4	4	Alta	Entidad gubernamental ejecuta acciones acordes a un	Atención a los grupos atención prioritaria. Asignación presupuestaria del 10% del presupuesto del	Externo	De apoyo

						convenio marco de cooperación.	GAD para los sectores vulnerables.		
ID10	MAQUITA	Facilitadora	2	3	Medio	ONG apoyando a la ejecución de actividades sin ningún contratiempo.	Fomentar espacios de trabajo en la organización y familia con enfoque de derechos y género	Externo	De apoyo
ID11	Consultores de proyectos ágiles	Proveedor	1	5	Medio			Externo	Líder

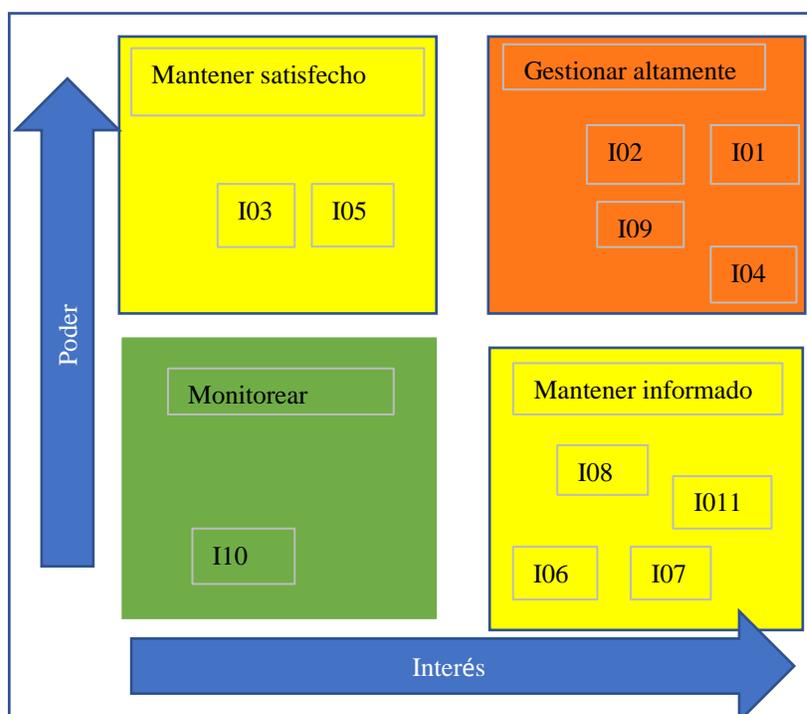
Elaborado por: (Paca, 2022).

4.1.2 Análisis de Evaluación de los Interesados

Con el fin de realizar un análisis visual y completo de los interesados claves del proyecto, los cuales podrían poner en peligro el éxito debido al alto poder que tienen y el interés en el proyecto, se muestra el resumen en la siguiente figura, lo cual permitirá priorizar a los interesados claves para su futura estrategia de gestión, para tener a favor del proyecto.

Figura 19

Priorización de los interesados



Elaborado por: (Paca, 2022).

4.1.3 Plan de Gestión de los Interesados

Para el establecimiento de una adecuada gestión de los interesados, en las siguientes tablas se establece las estrategias de intervención que tendrán cada uno de los interesados, así como el establecimiento de entrega de información y así influenciar en el éxito del proyecto.

Tabla 37

Estrategia de gestión de los interesados.

ID	Estrategia de Gestión
I01	Gestionar altamente. Brindar información mensual, semestral y anual del proyecto.
I02	Gestionar altamente. Realizar presentaciones en caso se requiera para proporcionar información del desempeño y estado del proyecto. Entregar información técnica y ejecutiva de los entregables del proyecto.
I03	Mantener Satisfecho: Informar sobre presupuestos asignados al Programa y el estado de las adquisiciones efectuados mensualmente.
I04	Gestionar Atentamente: Realizar la gestión del proyecto.
I05	Mantener Satisfecho: Involucrar en la planificar sprint.
I06	Mantener informado. Coordinar acciones dentro del ámbito y plan de cooperación. Informar sobre las actividades y avances de la planificación.
I07	Mantener Informado: Coordinar acciones dentro del ámbito y plan de cooperación. Informar sobre las actividades y avances de la planificación.
I08	Mantener Informado: Involucrar activamente en los casos que correspondan.
I09	Gestionar altamente: Involucrar activamente en las actividades y avances en el marco de la cooperación interinstitucionan. Realizar la rendición de cuenta.
I10	Monitorear: Trabajo asociativo para amplificar impacto dentro de los territorios de influencia de las dos ONGs.

ID 11	Mantener informado: Entregar información relacionada a las políticas y procedimientos del proceso de contratación y recibir el informe del avance de los entregables del proyecto.
--------------	---

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 38

Requerimiento de información de los interesados

ID	Requerimiento de información
I01	Información del desempeño y estado del proyecto. Datos de la planificación del proyecto. Información relacionada a la coordinación del proyecto. Información de gestión de cambio. Información de los entregables del proyecto.
I02	Información de la planificación del proyecto, información de los entregables mensuales del proyecto. Información relacionada a la coordinación del proyecto.
I03	Toda la información relacionada a la gestión, planificación y actividades ejecutadas con entregables verificables y útil para un proceso de adquisición y compras.
I04	Información de los entregables del proyecto, alcance, presupuesto y cronograma.
I05	Informar sobre las acciones operativas a efectuarse en el transcurso del mes.
I06	Entregar información técnica de actividades efectuadas para las respectivas rendiciones de cuentas.
I07	Informar sobre las coordinaciones de actividades y avances del trabajo conjunto.
I08	Información técnica de las acciones operativas conjuntas efectuadas mensualmente.
I09	Información de la planificación conjunta y los entregables mensuales del proyecto.
I10	Información técnica de las acciones operativas conjuntas efectuadas mensualmente.

II1	Información del proceso de compras y adquisición. Información de los entregables del proyecto
------------	---

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.1.4 Monitoreo de los Interesados

Para el monitoreo de los interesados se utilizará la herramienta de reuniones, estas reuniones serán iterativas, al finalizar los sprints o la reunión en retrospectiva, analizando la participación, la oposición o a quienes se les tendrá informado, además será la pauta para incluir nuevos involucrados.

Las videollamadas, teleconferencias y la tecnología en sí misma, serán consideradas para realizar las reuniones, para de esta manera permitir la agilidad, la prontitud, para el seguimiento y monitoreo de los interesados.

4.2 Gestión de Integración

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. (PMBOK, 2017).

4.2.1 Ciclo de Vida del Proyecto

Al considerar que nuestro proyecto es de carácter social, que involucra a los beneficiarios, con requerimientos son dinámicos, el ciclo de vida del proyecto usará un enfoque híbrido, ya que se tomará el enfoque predictivo y se utilizará el enfoque iterativo e incremental, especialmente en la implementación del programa piloto, utilizando herramientas, formatos y procesos que son parte de la metodología ágil, con entregas iterativas y con incrementos en los productos o entregables, retroalimentaciones, pero con una entrega única y orientada a brindar el mayor valor para los beneficiarios.

Tabla 39

Etapas del proyecto

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Entrada	Justificación del Proyecto Caso de negocio Rentabilidad Beneficio/costo o impacto Declaración del trabajo del producto (SOW) Acuerdos de trabajo entre la Oficina Nacional y el Programa de Área Restricciones (Tiempo, Costo y alcance)
Inicio	Project Charter

Planificación	Organizar el trabajo Definir las estrategias Definir el alcance Asignar roles Definir riesgos Planes de comunicación
Desarrollo o ejecución del programa piloto	Kick off Ciclo de vida Adaptativo e incremental Way of work (WoW)
Cierre	Realizar la transición
Salida	Entrega de producto Documentación (Activos del proyecto, Lecciones aprendidas, evidencias de entrega, documentación del producto entregado y realización de informe final)

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 40

Ciclo de vida del proyecto

Ciclo de vida		Consideraciones	
Fase del Proyecto	Entregables de las Fases	Inicio de fase.	Cierre de fase
Gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución. • Registro de Interesados. • Plan para la Dirección del Proyecto. • Actas de Reunión de Coordinación. • Informes de Estado y Avance. • Informe de Cierre. 		

Definición y desarrollo de la metodología ágil para la gestión de Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de proveedores de consultoría • Ejecución de consultoría • Gestión del contrato de consultoría 	Inicia una vez finalizado el kick off del proyecto	Finaliza con la suscripción del Acta de recepción final del contrato de consultoría, mismo es dirigido por el departamento de compras.
Implementación de la metodología ágil en la gestión de programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de revisión de procesos actuales. • Incorporación de los procesos de gestión de programas ágiles. 	El inicio de esta fase depende de la verificación de entregables, análisis y diseño de la metodología ágil.	Esta fase finalizará una vez realizado los ajustes a las planificaciones semestrales y a los procesos, políticas y procedimientos organizacionales.

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.2.2 Instrumentos de Desempeño del Proyecto

Para mantener la integridad del proyecto durante su desarrollo y cumpla con los objetivos de alcance, costo, tiempo y calidad, es necesario medir el desempeño del mismo y presentarlo mediante un informe que contenga los siguientes índices:

1. Indicadores de gestión

- a. Eficiencia: Resultados alcanzados/Resultados planificados
- b. Eficacia: Recursos planificados/recursos utilizados
- c. Productividad: Volumen de producción conforme/Horas hombre trabajo

d. Calidad: Cantidad de entregables aceptados/cantidad de entregables planificados

2. Estado actual del proyecto

a. Alcance:

% Avance Real

% Avance Planificado

b. Tiempo (Cronograma): eficiencia

Variación del Cronograma (SV)

Índice de Desempeño del Cronograma (SPI)

c. Costo: eficiencia

Variación del Costo (CV)

Índice de Desempeño del Costo (CPI)

d. Calidad: objetivos definidos

2. Progreso del Proyecto: (periodo determinado)

a. Alcance:

% Avance Real del periodo

% Avance Planificado del periodo

b. Valor Ganado:

Valor Ganado Planificado del periodo

Valor Ganado Real del periodo

c. Costo:

Costo Planificado del periodo

Costo Real del periodo

d. Tiempo (Cronograma): eficiencia en el periodo

Variación del Cronograma (SV)

Índice de Desempeño del Cronograma (SPI)

e. Costo: eficiencia en el periodo

Variación del Costo (CV)

Índice de Desempeño del Costo (CPI)

3. Pronóstico a la Conclusión del Proyecto**a. Costo y tiempo:**

Estimación a la Conclusión (EAC)

Estimación hasta la conclusión (ETC)

Variación hasta la conclusión (VAC)

4. Curva S del Proyecto (Requerimientos de financiamiento)**5. Reuniones para resolver problemas imprevistos o programados**

Los mecanismos que se utilizarán para revisar el desempeño del proyecto serán los descritos en las tablas 41 y 42:

Tabla 41

Mecanismos para revisión de desempeño.

Tipo de coordinación	Contenido	Alcance	Oportunidad
Reuniones de planificación de sprint	Reunión para definir que se va a hacer, sprint goal. Reunión de cómo se lo va ha realizar	Alcanzar el alineamiento los objetivos organizacionales y el desarrollo del producto.	Product owner y el equipo, clarifican aquellos productos necesarios de acuerdo con las prioridades.
Reuniones revisión de sprint	Inspeccionar lo que se acaba de crear en el sprint goal. Revisión de las historias que cumplieron el Definition of done. Adaptar las actividades o backlog para el siguiente sprint.	Colaborar entre las partes interesadas para analizar el alcance, el incremento y opiniones de los beneficiarios. Mencionar que funcionó y que no y mostrar el avance real del incremento realizado.	El equipo y los interesados de proyecto se reúnen y plantean el alcance y la futura acciones.

Reunión de retrospectiva	Documentación de lo que se hizo bien, que faltó por hacer y documentos de posibles mejoras para próximos sprints.	Indagar, dialogar, conversar y entender la eficiencia de la implementación del sprint.	El equipo reflexiona de como ser efectivo para mejorar y ajustar su desempeño.
--------------------------	---	--	--

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 42

Tipo de coordinación y alcance

Tipo de coordinación	Contenido	Alcance	Oportunidad
Reuniones de coordinación	Revisión del acta de reunión anterior Revisión del informe de desempeño de los entregables. Estado de riesgos. Coordinación de actividades.	Coordinación de actividades en las que se establezcan los compromisos y las toma de decisiones como equipo.	Reunión convocada por el Product Owner de manera presencial o virtual, semanal cada lunes con una duración de mínimo 15 y máximo 30 minutos.
Reuniones o comunicaciones informales	Varios propios de la gestión	Actividades informativas de coordinación con el equipo técnico.	Cada vez que el evento se haga necesario.
Reuniones con el Director Nacional y la coordinación zonal	Según la agenda definida por la Oficina Nacional o Coordinación zonal.	Requerimiento de información que solicite la Dirección Nacional.	Cada vez que la situación lo amerite, pero bajo la coordinación de la Direccional Nacional

		Revisiones, revisiones o aprobaciones de alto nivel.	o la coordinación zonal.
--	--	--	--------------------------

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.2.3 Instrumentos de Gestión de Cambio

Para la revisión de todas las solicitudes de cambio, su aprobación y gestión adecuada, para su aprobación o no, serán evaluados, aceptados o rechazados en el proceso de control integrado de cambios, como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 43

Roles y responsabilidades de la gestión de cambio.

Nombre del rol	Persona designada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Dirección Nacional	JLO	Dirimir en las decisiones que surjan entre la coordinación zonal, departamento de compras y la coordinación de programa.	Total sobre el proyecto
Coordinador Zonal	JY	Evaluar los impactos y aprobar la solicitud de cambio y emitir observaciones y recomendaciones.	Revisar, sugerir cambios y aprobar recomendar mejoras sobre los cambios.
Product Owner	EP	Receptar solicitudes de cambio y formalizar en un documento	Emitir solicitudes de cambio
Asistente de compras	GG	Elaborar pliegos, realizar compras y recibir productos.	Realizar las actas de entrega y recepción

Equipo de proyecto	ET del Programa de Área CH	Solicitar cambios de acuerdo al análisis en territorio de manera oportuna pero prolija.	Solicitar cambios
--------------------	----------------------------	---	-------------------

Elaborado por: (Paca, 2022).

Con el fin de evitar un impacto negativo futuro en el proyecto, a continuación se detalla los tipos de cambio:

Acción correctiva.- Será una actividad intencional que enmarcar el desempeño del trabajo. En este tipo de cambio el únicamente el coordinador del proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su gestión, sin embargo, deberá tener la revisión del coordinador zonal.

Acción preventiva.- Será una actividad intencional que asegure el futuro desempeño del trabajo del proyecto. En este tipo de cambio el Coordinador de proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su gestión.

Reparación de defecto.- Será una actividad intencional para modificar la no conformidad de un producto o algún componente, en este caso el Coordinador zonal tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.

Cambio al plan de proyecto.- Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por la Dirección nacional, mismo que puede afectar de manera considerable en los tiempos y costos del proyecto.

4.2.4 Instrumentos de Cierre del Proyecto o Fase

El proceso de cierre incluirá lo siguiente:

- Obtener la aceptación formal final del proyecto y su producto.

- Entregar el producto completado para su operatividad.
- Completar el informe final del proyecto.
- Archivar las líneas de bases y expediente del proyecto.
- Recopilar las lecciones aprendidas.

Para el efecto se considera los siguientes instrumentos de cierre del proyecto/fase:

- Documento de aceptación formal final del proyecto y su producto: se incorpora los objetivos del proyecto, los criterios de aceptación, resultados y sus variaciones. Se utilizará la plantilla para la Aceptación Final del proyecto, el cual incluye los objetivos y criterios de éxito.
- Documento de entrega del producto completado para operación: el Director del Proyecto formalizará la entrega de este al Coordinador zonal y al Director Nacional para su operación. La entrega será realizada de manera formal y contendrá toda la documentación técnica generada durante la ejecución del proyecto.
- Documento de recopilación de lecciones aprendidas: se hará el detalle de lo que funcionó bien y en que se puede mejorar, constituyendo así el documento de lecciones aprendidas para los activos de los procesos de la organización; se empleará la plantilla de Lecciones Aprendidas.
- Informe de cierre del proyecto: el Director del Proyecto elaborará un informe final, el cual incluirá, de entre varios aspectos, el desempeño del trabajo, registros de cambios, todos los documentos señalados anteriormente, y otros relevantes. Archivar el expediente del proyecto: se elaborará el archivo del proyecto y se lo entregará a la secretaría de la Dirección de Planificación para su respectivo archivo físico y digital.

En la siguiente tabla para la aceptación formal y final, se ha de considerar los siguientes criterios de éxito:

Tabla 44

Criterio de éxito del proyecto.

Objetivos del Proyecto	Criterios de éxito
Alcance	
Definición y Desarrollo de una metodología de gestión ágil en proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de los productos o entregables Entregable de acuerdo con los requisitos del producto Cierre adecuado del contrato de consultoría
Implementación de la metodología ágil para la gestión de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de procesos considerando los requisitos de implementación
Gestión de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de los entregables mínimos considerando los requisitos de implementación
Tiempo	
El proyecto tendrá un tiempo de ejecución de 12 meses desde el inicio formal, hasta la incorporación de procesos.	Ejecución de un tiempo máximo de 13 meses.
Costo	
El costo estimado de ejecución del proyecto será de USD 105.037,30	El costo máximo de inversión del proyecto será de USD 105,037,30 incluido la reserva de contingencia y de gestión
Calidad	
La metodología deberá estar acorde a las buenas prácticas de reconocimiento internacional para la gestión de	<ul style="list-style-type: none"> Retrospectivas frecuentes para controlar periódicamente la efectividad de los procesos de calidad.

<p>proyecto (PMI) y los instructivos y manuales de calidad internos. En los casos donde se requiera, se podrá complementar con otros estándares de reconocimiento internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de la causa raíz de los incidentes, y a continuación sugieren ensayos de nuevos enfoques para mejorar la calidad. • Evaluación de procesos para determinar si están funcionando y se debe continuar con los mismos, si son necesarios nuevos ajustes, o si se deben dejar de utilizar. • Entregas frecuentes e incrementales, incorporando el mayor número de elementos de los entregables del proyecto como sea posible.
--	--

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.2.5 Gestión de la Configuración

Las herramientas que soportarán la implementación serán las que actualmente se están utilizando como es el Provisión (Software para la gestión de compras), Microsoft 365 (procesos de comunicación interna, registro y organización de la documentación) y plataformas virtuales de videoconferencias para reuniones a distancia.

4.3 Gestión del Alcance

Describe todo lo que incluye el proyecto, así como las exclusiones del proyecto, con el fin de completar el proyecto con éxito y aceptación de los interesados, además incorpora los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar con éxito el proyecto. PMBOK, 2017.

4.3.1 Plan de Gestión del Alcance

Proceso de Recopilar Requisitos.- Para la recopilación de requisitos, se utilizará principalmente las herramientas de entrevistas, cuestionarios y encuestas. El Equipo de Proyecto considerará los requisitos del Acta de Constitución y de otros documentos relevantes, como también realizará las entrevistas a los interesados. El producto esperado de este proceso es la “Documentación de Requisitos”.

Proceso de Definir el Alcance.- Esta definición del alcance será realizada en reunión con el Equipo de Proyecto, empleando principalmente la herramienta “Análisis del Producto”, mediante el cual se analizará los objetivos y descripciones del producto establecidos por la dirección nacional y transformarlos en entregables tangibles. Obteniendo el producto será el “Enunciado del Alcance del Proyecto”.

Proceso de Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).- La creación de la EDT, empleará la técnica de priorización del product backlog, identificando primeramente los principales entregables,. Identificado los principales entregables, se procede con la descomposición en entregables y finalmente en sprint backlog, los cuales permitirán conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del paquete. Los

productos de este proceso serán la EDT y el diccionario de la EDT. Para la elaboración de la EDT se usará la herramienta informática Microsoft project.

El diccionario de la EDT considerará al menos las siguientes características de la EDT:

- Objetivo del paquete de trabajo.
- Breve descripción del paquete de trabajo.
- Descripción del trabajo a realizar para la elaboración del entregable.
- Asignación de responsabilidad detallando "quién hace, qué".
- Criterios de aceptación.

Validar el Alcance.- La formalización de la aceptación de los entregables del proyecto serán considerado en base a los siguientes niveles de aprobación de los entregables:

- Para los entregables relacionados con la contratación de la consultoría, el Coordinador de Proyecto, como representante de la Dirección nacional, procederá a la aceptación formal de todos los entregables, sin embargo, estos deberán ser verificados previamente por la Coordinación Zonal y el equipo técnico. Además de lo mencionado anteriormente, el entregable principal "*Definición y desarrollo de una metodología ágil para la gestión de proyecto*", será validado y aceptado en su totalidad por la Dirección Nacional, previo la revisión y el informe final por parte de la Consultora y recepción del contrato.
- Con relación al entregable principal "*Incorporación de un modelo de gestión ágil de proyectos*", requerirá una validación del entregable intermedio "*Incorporación de los Procesos de Gestión ágil de Proyectos*", bajo la dirección, verificación y propuestas de

mejora si el caso lo amerita por la Coordinación Zonal, para posteriormente ser aprobados por parte de la Dirección nacional.

Controlar el Alcance.- Para el control del alcance, se utilizará el indicador de gestión de valor ganado y las herramientas de análisis de variación, para lo cual se considerarán los siguientes aspectos:

- El Coordinador zonal, comprobará que los entregables cumplan con lo establecido en la Línea Base del Alcance. Si el entregable está de acuerdo con los requisitos de calidad, es enviado a la Dirección Nacional, pero si el entregable no cumple los requisitos, el entregable es devuelto a la coordinación de proyecto o a su responsable junto con la descripción de las correcciones y mejoras.
- La Dirección Nacional también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con los coordinadores de zona, como de proyecto, y presentar sus requerimientos de cambio o ajuste.
- El seguimiento se realizará por medio de las reuniones y elaboración de actas cada 15 días y el informe de estado y avance de la ejecución del proyecto mensualmente. Los cambios a la línea base del alcance serán considerados dentro del proceso de gestión de cambio, cuyo detalle consta en el numeral 4.2.3 del presente documento.

4.3.2 Documento de Requisitos

El proceso de recopilar requisitos forma parte del grupo de procesos de gestión del alcance, en el cual se determina, documenta y gestiona las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto (PMBOK, 2017). Este proceso es esencial para el proyecto en general; mediante una participación activa por parte de los interesados.

Tabla 45

Documento de requisitos.

Información de los requerimientos						Trazabilidad	
ID	Requerimientos	Prioridad	Categoría	Fuente	Objetivo del proyecto	EDT	Criterios de aceptación
R 0.01	Se requiere incrementar el avance anual presupuestario en los términos indicados en el Caso de Negocio.	Alta	Negocio	Acta de constitución	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	0	Incremento anual del avance presupuestario en 5 - 10 puntos porcentuales sobre la línea base sobre la base del 54% correspondiente al año 2021.
R 01.02	El proyecto deberá considerar los procesos necesarios para lograr una actuación eficiente, mediante la entrega oportuna de información relacionada al proyecto.	Alta	Solución	Acta de constitución	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	0	Incremento anual del avance presupuestario en 5 - 10 puntos porcentuales sobre la línea base sobre la base del 54% correspondiente al año 2021.
R 01.03	Para la ejecución del proyecto se deberá observar los procesos establecidos y	Alta	Técnico	Acta de constitución	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	2.2.2.6 y 2.3.2	Definición e implementación de procesos para la gestión

	lineamientos presupuestarios de la Fundación WVE.						de cambio. Capacitación para la gestión de cambio.
R 01.04	Para la ejecución del proyecto se deberá observar lineamientos y marco de convenio internacional	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	Todos	Cumplir con los procedimientos y políticas institucionales y el Marco Regulatorio del Estado (SETECI)
R 01.05	Los entregables del proyecto deberán considerar también los procesos levantados en el manual de procesos y procedimientos de la organización, lineamientos y otros.	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	2.2.3	Consideración de los procesos actuales levantados en el manual de procesos y procedimientos en los entregables relacionados.
R 01.06	La capacitación en proyectos ágiles deberá ser considerada de manera integral en toda la organización.	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	2.2.3 y 2.3.2	Considera un máximo de 40 participantes y 120 horas de capacitación. Se dotará de material de capacitación.

R 01.07	El proyecto deberá promover la cultura de riesgos en la organización.	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	2.2.2.3; 2.2.2.5; 2.3.2	Definición e implementación de procesos de riesgos y gestión de cambio. Capacitación en gestión de cambio y gestión de riesgo.
R 01.01	El proyecto deberá considerar una implementación progresiva en función del nivel de madurez.	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	2.2.1	Definición del nivel de madurez de la hoja de ruta para la implementación
R 01.02	La metodología debe considerar las actividades actuales de análisis y priorización de proyectos.	Alta	Técnico	Acta de constitución	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil	2.2.2; 2.3.2	Consideración de las actividades actuales de priorización de proyectos en los entregables relacionados.
R 01.03	La metodología debe ser diseñada sobre la base de las guías del PMI, y en caso se requiera, se incorporará lo establecido en otras guías.	Alta	Calidad	Buenas prácticas internacionales	Definir, desarrollar e implementar la metodología ágil para la	2.2	Consideración de al menos las siguientes guías del PMI: -Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)

					gestión de proyectos		-Practice standard for project risk management. Agile practice guide. 2017.
R 1.04	El diseño de la metodología ágil, deben ser considerar los factores críticos de éxito y fracaso.	Alta	Solución	Acta de constitución	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	0	Incremento anual del avance presupuestario en 5 - 10 puntos porcentuales sobre la línea base sobre la base del 54% correspondiente al año 2021.
R 1.05	El proyecto deberá ser gestionado con base a las buenas prácticas establecidas en la guía del PMBOK.	Alta	Proyecto	Buenas prácticas internacionales	Objetivos del alcance, tiempo, costo y calidad	0	Elaboración del plan de gestión conforme a la guía PMBOK

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.3.3 *Enunciado del Alcance del Proyecto*

El producto consta de una propuesta de gestión de cambio, mediante la incorporación de metodologías ágiles, definición de estándares y técnicas, incorporación de herramientas, formatos y plantillas, procesos de acompañamiento, seguimientos y de capacitación; implementación que será considerada incorporando la gestión de cambio organizacional y promoviendo una cultura de innovación y agilidad. Para el efecto, la implementación requerirá que previamente se realicen un programa de capacitación, un análisis de mejores alternativas de metodologías ágiles, y procesos de consultorías, cuyos entregables, servirán para posteriormente alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

La organización actualmente implementa proyectos basados en un modelo de gestión en modelo en cascada, con un análisis, diseño para 5 años, por lo tanto, los resultados, productos o indicadores, no evidencian el impacto que la organización persigue y los resultados que los beneficiarios esperan.

A continuación, se presenta una propuesta de Gestión de Cambio, que deberá considerar la Fundación WVE, para evidenciar un entorno ágil, considerando que en estos momentos Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos, se hace sumamente necesario que esta gestión no solamente estará alojada en la Dirección Nacional, sino que debe ser permeada a todo nivel (Gerencias, Coordinaciones y Programas de Áreas) y encarnado en la cultura, misión, visión y los objetivos estratégicos de la Fundación WVE. Los elementos de cambio, serán principalmente en la parte intangible, tales como:

4.3.3.1. Equipos de Cambios Ágiles

Para generar un cambio hacia la agilidad, se requerirá un equipo autoorganizado, visionario, con sentido de compromiso y responsabilidad, iniciando desde la alta gerencia, hasta los ejecutores técnicos en campo, deberá también desaprender y salir de nuestra zona de confort.

- Los equipos estarán conformados de 5 a 7 técnicos y de proximidad física entre ellos. Contar con un espacio de trabajo colaborativo en la oficina: Técnico de salud, técnico de educación, técnico de proyectos, técnico de administración, técnico de marketing y técnico de promoción social.
- Equipos autoorganizados y multifuncionales para evitar bloqueos y dependencias de otras áreas. Ejemplo: Entregable (Planificación ágiles de proyectos): Área de patrocinio, Área de compras, Coordinación zonal, Área de operaciones y Área de monitoreo, se ha incluido al área de compras, ya que cuando no se incluye desde la planificación, existe un bloqueo a la hora de entregar equipos e insumos con la calidad requerida para dicho entregable, y así con los demás áreas que conforman el Programa.
- Un líder de cambio que funciona como punto focal cuando desarrollan una tarea del sprint, quien realiza el seguimiento y motiva al equipo técnico, hasta cuando el trabajo está finalizado.
- Se implementarán medidas que valoren el éxito de los equipos de mejora.
- Se debe procurar prioriza, focalizar y cerrar tareas, antes de abrir otros paquetes de trabajo (limitar el Work In Progress).
- Los equipos tendrán una autonomía, pero alineadas a los objetivos de la Fundación.

- Los equipos técnicos en cada uno de sus Programas de Área, al momento de realizar esta transición deberán realizar un proceso de capacitación en gestión de cambio organizacional y utilización de formatos, plantillas y herramientas basadas en la agilidad.

4.3.3.2. Comunicación Gestionada por un Equipo de Cambio

Las estrategias de comunicación deberán ser cuidadosamente diseñados, ya que esta representa un cuello de botella al momento de implementar una cultura ágil, para que sé de esto, deberá ocurrir lo siguiente:

- Implementar políticas y normas de comunicación en la que se establezca una comunicación horizontal a todo nivel.
- Establecer normas y políticas orientadas a cambios con enfoques ágiles
- Informar en todo momento las ventajas y sus desventajas de los cambios que se vienen.
- Establecer un proceso de rendición de cuentas y retroalimentación con la comunidad y los socios locales.
- Emitir mensaje que sean coherentes con las acciones.
- Generar y generalizar el conocimiento, de manera ágil y oportuna. Ejecutar talleres nacionales y espacios de rendición de cuenta a nivel regional, en la que se incluyan en sus agendas de trabajos la generalización y amplificación de conocimientos.

4.3.3.3. Cultura

La cultura organizativa será el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de de la Fundación WVE, para lo cual:

- Se implementará a nivel operativo cambios cortos, pero continuos, que fomenten la creatividad.
- Mediante la implementación del programa piloto y el compartir experiencias, avances y mejora de procesos, se fomentará la innovación que esto será traducido a la optimización al máximo de los recursos tanto técnicos y económicos de la Fundación WVE.
- Se formará alianza estratégicas con otras organizaciones o fundaciones que implementan la innovación y la agilidad, de manera flexible en su relacionamiento.
- Se fomentará un ambiente permanente de cambio, que mediante las reuniones trimestrales y semestrales, se pueda brindar aprendizaje y experiencias de la implementación de marco de trabajo ágil (planificar, crear, analizar el resultado y mejora continua).
- Debido entorno VUCA en el cual hoy estamos trabajando, no se podrá sostener la estrategia planificada como hasta ahora, para cinco años, más bien deberá adoptar una estrategia emergente que sea flexible, con respuestas de reacción rápida, medida mensual, trimestral, semestral y anualmente.

4.3.3.4. Liderazgo

La Fundación WVE propenderá un liderazgo de servicio, en la que se procure que las cosas sucedan, para que el equipo progrese y cumpla con los objetivos del proyecto, más no un impedimento, tanto en las decisiones o las comunicaciones.

- Los líderes o coordinadores de los programas a nivel nacional, estarán realizando el seguimiento, participando de las reuniones de planificación, revisión y retrospectiva de

la adopción de la metodología al programa piloto, y realizarán réplicas y utilizarán los hallazgos de las mejores prácticas en sus programas de área.

- El líder se ve obligado a estar siempre actuando y sea también un implementador.
- La alta dirección, fomentará una comunicación bidireccional en toda la organización y en especial con los técnicos directamente afectadas y así evitar perder el control del cambio, que se requiere para la Fundación WVE.
- La Direccional Nacional, apoyadas por los el coordinador zonal, los coordinadores de los Programas de área a nivel nacional y los líderes y responsables del cambio en cada Programa de Área, serán quienes efectuen el seguimiento continuo del cambio, motiva, acompaña y corrige el rumbo de acciones alineadas a la agilidad.

La implementación de la metodología considerará su ejecución en el Programa de Área CH, como un proyecto piloto y luego será replicado las mejores prácticas y sugeridas otras para los diferentes contextos de aplicación.

4.3.4 Descripción del Alcance del Proyecto

El proyecto, a más de lo definido en el “Alcance del Producto”, deberá considerar todo el trabajo necesario para poder entregar el producto. Para el efecto, la gestión del proyecto será ejecutadas en base a las buenas prácticas definidas en la guía del PMBOK y la guía práctica ágil del PMI, incorporando los procesos necesarios para gestionar la integración, los interesados, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

Para lograr el producto requerido, se considera la contratación de una consultoría, para el proceso de diagnóstico, diseño de un proyecto ágil, definición, desarrollo e implementación

de procesos, técnicas, herramientas, plantillas y metodologías; definiciones que deberán ser procedidas, considerando el cambio organizacional que está buscando la organización e incentivando una cultura de innovación y mejora continua. La consultoría además realizará la transferencia de conocimientos de los hallazgos en temas de agilidad de los procesos.

4.3.5 *Entregables del Proyecto*

Tabla 46

Principales entregables del proyecto

Entregables principales	Productos entregables
Gestión de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución aprobada • Registro de los interesados • Plan para la dirección de proyecto aprobado. • Acta de reunión de coordinación • Plan de gestión aprobado.
Definición y desarrollo de la metodología ágiles para la gestión del Programa de Área CH.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento para la adquisición de consultoría • Contrato de proveedor de consultoría • Políticas y normas de adopción de la gestión de cambio en cuanto a: equipos técnicos, comunicación, cultura organizacional y liderazgo. • Documento de planificación ágil de proyectos • Documento de seguimiento y control ágil de proyectos • Documento de gestión ágil de riesgos • Selección y documentación de plantillas y formatos ágiles • Documentos de revisión de procesos actuales de gestión de programa • Documentos del diseño de la metodología ágil

	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción del marco de trabajo ágil al Programa Piloto • Documentos de ajustes a la implementación del Programa Piloto • Informe de transferencia de conocimientos. • Informe final de la consultora • Informe de verificación de las iteraciones de los procesos para la gestión ágil de proyectos. • Informe de ajustes en la implementación. • Informe final de la implementación del proyecto piloto en el programa. • Informe final del cierre del proyecto.
--	---

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.3.6 *Criterio de Aceptación del Producto*

Tabla 47

Criterio de aceptación del producto

Concepto	Criterio de aceptación
Calidad	<p>El diseño de la metodología debe considerar al menos las siguientes guías del PMI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), Sexta edición. • Guía práctica de ágil Sexta edición • Practice standard for project risk management. • Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition. • Practice standard for project estimating. • Practice standard for earned value management.

	<ul style="list-style-type: none"> • Practice standard for scheduling. Second Edition. • Manifiesto ágil.
Administrativo	Los entregables de la consultoría serán verificados y aceptados por el director del proyecto por efectos del contrato; validados y aceptados por la dirección nacional por efectos del proyecto.
Comercial	Se deberá cumplir lo estipulado en el contrato de la consultoría.

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.3.7 Exclusiones del Proyecto

Se excluye la implementación de sistemas informáticos para la gestión ágil de proyectos.

4.3.8 Restricciones del Proyecto

Las restricciones son las definidas en el acta de constitución.

4.3.9 Supuestos del Proyecto

- Existe el respaldo de la Dirección Nacional, Gerencias y Coordinaciones zonales, para la ejecución del programa piloto.
- Los recursos internos del Programa de área CH, dispondrán del tiempo suficiente para trabajar en el proyecto y en sus actividades actuales.
- El equipo piloto ágil serán principalmente los técnicos del Programa de Área CH.
- Durante la preparación y evaluación del proyecto (Caso de Negocio), se incluyó la evaluación de brechas operativas que representan el 47% del presupuesto para cada

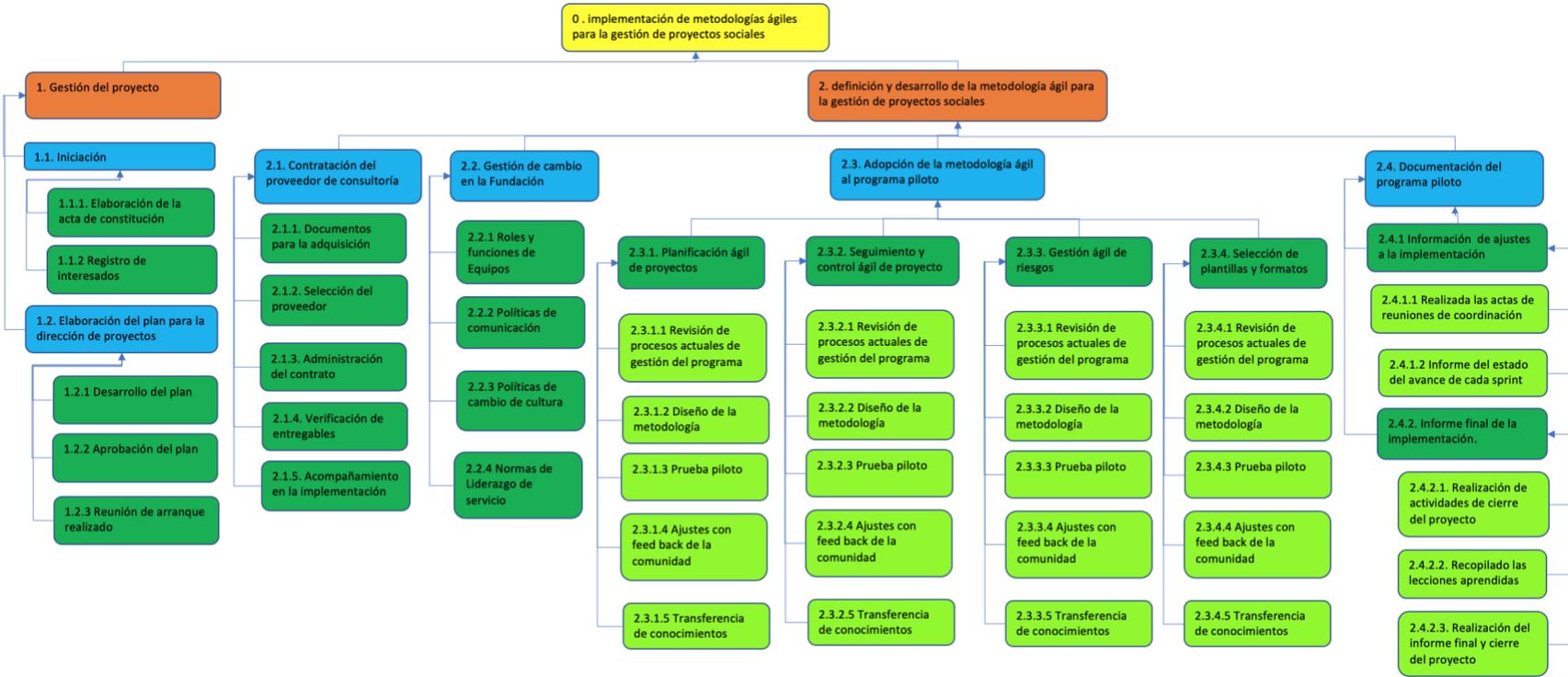
año entregados al Programa de Área CH, seguido por el 35% para sueldos y beneficios, 14% en gastos de seguimiento a proyectos y el 7% para el monitoreo y seguimiento.

- Existe capacidad técnica, logística y económica en la organización para poder ejecutar el proyecto e implementar los entregables requeridos.
- Se contará con el tiempo y colaboración suficiente de los interesados para la ejecución de reuniones, capacitaciones, webinars, necesarios para la ejecución del proyecto.
- No habrá cambios del equipo de proyecto y del coordinador propuesto.
- Durante el proceso de adquisición, habrá varios proveedores y esta la mejor oferta técnica y económica será la adjudicataria.
- Debido a los acontecimientos actuales, para poder ejecutar en tiempo, costo y calidad, la consultoría sería una virtual, cumpliendo los indicadores y objetivos de los términos de referencia indicados en el proceso de contratación.

4.3.10 Estructura de Desgrose de Trabajo (EDT).

Figura 20

EDT del proyecto.



Elaborado por: (Paca, 2022).

4.3.11 Diccionario de la EDT

Este documento proporciona información detallada de cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto.

Tabla 48

Diccionario de la EDT.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
1.1.1	Acta de constitución
Objetivo del paquete de trabajo:	Iniciar el proyecto
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que detalla: el propósito y justificación del proyecto, objetivos medibles, requerimiento de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel, resumen de hitos, resumen del presupuesto, lista de interesados, requisitos de aprobación, director del proyecto asignado y nombre del Director Nacional.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades a realizar: Efectuar reuniones y elaborar actas
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Director Nacional.
	Participa: Equipo de gestión de proyecto
	Apoya: Coordinador de Programa
	Revisa: Coordinador de Zona
	Aprueba: Director Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Coordinador zonal

	<p>Requisitos que deben cumplirse: cada reunión será documentada mediante un acta de reunión. Previa a cada reunión se elaborará una agenda la cual será enviada previamente a los participantes. Las actas serán firmadas físicamente y se almacenarán en un espacio físico y electrónico asignado.</p> <p>Forma en que se aceptará: Reunión con el Equipo de Gestión del Proyecto</p>
Supuestos y restricciones:	Se contará con la participación de todos los integrantes del equipo Programa de Área CH.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
1.1.2	Registro de interesados
Objetivo del paquete de trabajo:	Identificar y clasificar a los interesados del proyecto
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que detalla: El registro de los interesados con la identificación del cargo, rol, nivel de poder, nivel de interés y nivel de compromiso. La clasificación detalla el nivel actual y deseado.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades por realizar:
	Desarrollar el registro de interesados. Clasificar a los interesados
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador de Programa
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico de proyecto
	Revisa:
	Aprueba: Director Nacional

	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Coordinador zonal
	Requisitos que deben cumplirse: El registro debe considerar la lista de interesados detallado en el acta de constitución. Debe contener la información mínima necesaria para establecer las estrategias de gestión.
	Forma en que se aceptará: Reunión con el Equipo técnico de Gestión del Proyecto y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
1.2	Plan para la dirección del proyecto
Objetivo del paquete de trabajo:	Planificar la dirección de proyecto
Descripción del paquete de trabajo:	Documento aprobado formalmente compuesto por planes de gestión subsidiarios y otros documentos de planificación. Contiene: Plan de gestión de integración Plan de Gestión de Alcance. Plan de Gestión de Cronograma. Plan de Gestión de Costo. Plan de Gestión de Calidad. Plan de Gestión de Recursos. Plan de Gestión de Comunicaciones. Plan de Gestión de Riesgos. Plan de gestión de Adquisiciones Plan de gestión de Interesados.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades por realizar:

	<p>Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.</p> <p>Aprobar el plan para la dirección del proyecto.</p> <p>Realizar la reunión del arranque del proyecto.</p>
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador Zonal
	Participa:
	Apoya: Coordinador de Programa
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información: Equipo técnico de proyecto.
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	<p>Requisitos que deben cumplirse: El plan debe seguir las guías del PMI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide of the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition. • Agile practice guide. Third Edition. • Practice standard for project risk management. • Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition. • Practice standard for project estimating. • Practice standard for earned value management. • Practice standard for scheduling. Second Edition.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Coordinador zonal y la dirección nacional.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.1.1	Documentos para la adquisición de consultoría
Objetivo del paquete de trabajo:	Desarrollar los términos de referencia y pliegos para la contratación de la consultoría.

Descripción del paquete de trabajo:	Documentos necesarios para iniciar el proceso de consultoría, para lo cual se deberá definir previamente el tipo de proceso y se desarrollarán los pliegos conforme al modelo preestablecido por la gerencia de administración.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración con recursos propios.
	Actividades a realizar: Recopilar información. Desarrollar los términos de referencia y pliegos. Revisar documentos.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de zona
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Equipo técnico Proyecto.
	Requisitos que deben cumplirse: Los documentos deberán considerar los requisitos preestablecidos, para el producto y la entrega correspondiente. Debe tener la aprobación previa de la gerencia administrativa y el equipo técnico.
	Forma en que se aceptará: Reunión con el equipo técnico del Programa de Área CH.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.1.2	Selección del proveedor
Objetivo del paquete de trabajo:	Desarrollar el proceso de adquisición de la consultoría para la selección del proveedor y suscribir el contrato.

Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del contrato suscrito entre el proveedor y la organización, para lo cual se requiere el desarrollo procesos de contratación de acuerdo con el cronograma establecido en los documentos precontractuales. Seleccionar al proveedor conforme a los lineamientos y criterios preestablecidos en los documentos para el efecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades por realizar:
	Aprobar el inicio del proyecto. Desarrollar el proceso de contratación. Preparar y suscribir el contrato.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Asistente de compras.
	Apoya: Equipo técnico del proyecto.
	Revisa: Coordinador de programa
	Aprueba: Dirección Nacional de ON
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional de ON
	Requisitos que deben cumplirse: El proceso debe considerar y cumplir con los requisitos establecidos por la gerencia de administración.
	Forma en que se aceptará: Resolución de la adjudicación.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.1.3	Administración del contrato
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar la gestión de contratación de consultoría.

Descripción del paquete de trabajo:	Elaboración de documentación para la gestión de contratación, pagos, garantías y recepción del entregables. Elaborar informe de recepción del contrato.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Coordinar y realizar la entrega de información, talleres y encuestas. Gestionar pagos del contrato. Recibir el contrato.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Consultora
	Apoya: Equipo técnico.
	Revisa: Asistente de compras.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Equipo técnico.
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Gerencia de administración (Asistente de compras).
	Requisitos que deben cumplirse: Se deben cumplir los requisitos del contrato en todo su rigor. Previamente verificando los entregables, validando y aceptando los entregables en su totalidad, como también el informe final y los documentos de respaldo, tanto físicos como electrónico por parte de la consultora.
	Forma en que se aceptará: Acta de entrega recepción final firmada.
Supuestos y restricciones:	El proveedor de consultoría entregará a tiempo y no incurrirá en incumplimiento del contrato.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.1.4	Verificación de entregables de la consultoría.
Objetivo del paquete de trabajo:	Verificar los entregables de la consultoría y la validación de los entregables principales.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar los informes de comprobación de cada uno de los entregables de la consultoría. Ejecutar la aceptación formal del entregables principal “Definición y desarrollo de una metodología ágil para la gestión de proyectos sociales” mediante la emisión de informe ejecutivo de los resultados de los entregables.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades por realizar:
	Comprobar el entregable de diagnóstico y diseño de una metodología ágil para proyectos sociales. Verificar entregables de capacitación. Verificar entregable de acompañamiento. Realizar informe ejecutivo y validación entregable principal.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Apoya: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información: Consultora.
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Coordinación zonal.
	Requisitos que deben cumplirse: Los entregables deben cumplir los requisitos del producto del proyecto. Debe considerar lo establecido en el contrato, como también los requisitos establecidos en los entregables de la consultora.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Dirección nacional.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.1.5	Informe de acompañamiento de la consultoría.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar la recepción final del contrato
Descripción del paquete de trabajo:	Documento del informe ejecutivo que indica los entregables aceptados, liquidación de tiempos y costos, resultados y logros de la ejecución y solicitud de recepción de finalización del contrato.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Realizar el informe final para su recepción.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Debe contener todo el alcance requerido en la descripción del paquete de trabajo.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.2	Procesos de gestión de cambio.
Objetivo del paquete de trabajo:	Aplicar la gestión de cambio para mitigar los impactos negativos en el logro de los objetivos del proyecto.

Descripción del paquete de trabajo:	Documento que define los procesos de gestión de cambio necesarios y adaptados a la agilidad para su uso en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar: Paquete de trabajo para descomposición durante la ejecución.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya:
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Adaptados para la aplicación en el proyecto.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.2.1	Roles y funciones de un equipo ágil
Objetivo del paquete de trabajo:	Implementar nuevos roles y funciones para los equipos técnicos de la Fundación WVE.
Descripción del paquete de trabajo:	Establecimiento de roles y funciones, para trabajos en un ambiente cambiante, con equipos multidisciplinarios, autónomos y con conocimientos en metodologías ágiles.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios

	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones realizadas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una revisión de la Coordinación zonal y el coordinador del PA.
	Forma en que se aceptará: Emisión de revisión de la incorporación de los procesos y procedimientos para la gestión del cambio del proyecto.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.2.2	Establecimientos de políticas de comunicación ágiles
Objetivo del paquete de trabajo:	Actualización de políticas de comunicación en la organización, enfocadas en marcos de trabajos ágiles.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que define los procesos necesarios para una comunicación basada en la agilidad de los procesos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
	Responsable: Coordinador zonal.

Asignación de responsabilidades:	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones realizadas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una revisión del Coordinador zonal y el coordinador del PA.
	Forma en que se aceptará: Emisión de revisión de la incorporación de los procesos y procedimientos para la gestión del cambio del proyecto.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.2.3	Establecimiento de políticas de cambio de cultura
Objetivo del paquete de trabajo:	Establecer normas y políticas de adopción de una cultura basada en la innovación y la agilidad.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que define los procesos necesarios para un cambio de cultura en la Fundación WVE.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar: Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.

	<p>Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones realizadas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una revisión del Coordinador zonal y el coordinador del PA.</p> <p>Forma en que se aceptará: Emisión de corroboración de la incorporación de los procesos y procedimientos para la gestión del cambio del proyecto.</p>
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
2.2.4	Descripciones:
Objetivo del paquete de trabajo:	Promulgación de normas para un liderazgo de servicio
Descripción del paquete de trabajo:	Establecer, normas y principios hacia una forma de gestionar proyectos basados en el liderazgo de servicio.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Instaurar normas y principios de gestión de proyectos y guiar a los líderes a crear un ambiente de innovación y la mejora continua.
	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones realizadas por la consultora en el entregable

	respectivo. Debe tener una revisión del Coordinador zonal y el coordinador del PA.
	Forma en que se aceptará: Emisión de comprobación de la incorporación de los procesos y procedimientos para la gestión del cambio del proyecto.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.1	Procesos para la planificación de proyectos ágiles.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar la revisión, diseño, prueba, ajustes y transferencia de conocimiento para la planificación de proyectos ágiles.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que define los procesos necesarios para la planificación ágil de proyectos sociales.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Planificar proyectos con un enfoque ágil.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya:
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: En conformidad con las guías del PMI, según apliquen: <ul style="list-style-type: none"> • Guide of the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition. • Agile practice guide. Third Edition.

	<ul style="list-style-type: none"> • Practice standard for project risk management. • Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition. • Practice standard for project estimating. • Practice standard for earned value management. • Practice standard for scheduling. Second Edition.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.1.1	Revisión de procesos actuales de la gestión del programa.
Objetivo del paquete de trabajo:	Revisar procesos de gestión del Programa de Área CH y focalizar cambios de ajustes en procesos actuales que no hayan sido considerados antes.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento de revisión de procesos actuales del programa, así como posibles cambios o ajustes de los procesos actuales.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Verificación de procesos actuales.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de proyecto
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional

	<p>Requisitos que deben cumplirse: Se debe previamente coordinar con consultora y el equipo técnico para el levantamiento de la información. La emisión del diagnóstico de los procesos actuales debe ser de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.</p>
	<p>Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos y nueva iteración si el caso lo amerita.</p>
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
2.3.1.2	Descripciones:
Objetivo del paquete de trabajo:	Diseño de las metodologías ágiles.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar el diseño de la hoja de ruta para la implementación de la metodología.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que describe el diagnóstico del nivel de madurez del proyecto, el análisis de la información recopilada y su grado de aplicación de la metodología de acuerdo con el contexto y a la situación actual del Programa de Área CH.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Desarrollar el diagnóstico, diseño y la hoja de ruta para su implementación.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:

Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Deberá cumplir las reuniones de planificación de revisión y retrospectiva para este sprint. El diagnóstico debe ser de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos.
Supuestos y restricciones:	La consultora, el equipo técnico y los interesados en este sprint, deberán estar dispuestos a mantener reuniones constantes.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.1.3	Implementación del programa piloto en la planificación.
Objetivo del paquete de trabajo:	Ejecutar programa piloto mediante metodología ágil y localizar posibles ajustes en la implementación.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar las actividades de planificación, haciendo uso de la gestión ágil en el sistema actual. Se generarán planes y documentos para la gestión ágil de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar: Definición de los enfoques ágiles, aplicación del marco de trabajo ágil, ejecutar las iteraciones necesarias, hasta ver cambios significativos y relevantes.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.

	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe documentar el seguimiento y control durante la ejecución del programa pilotos para el cumplimiento con la Guía Práctica Ágil, PMBOK u otros relacionados del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos, reuniones de planificación y retrospectiva.
Supuestos y restricciones:	La consultora contará con toda la información disponible.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.3.1.4	Ajuste a la implementación a la planificación.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar los ajustes pertinentes en la implementación
Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del informe en la que se detalla la ubicación y ejecución de los ajustes en la implementación de la metodología, producto de la ejecución, incorporando estas metodologías ágiles en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Coordinador de programa
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Director Nacional.

	Requisitos que deben cumplirse: Se debe incluir en el informe toda la documentación, de cambios, seguimiento y control del cumplimiento de los nuevos procesos.
	Forma en que se aceptará: Aprobación de los ajustes.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.1.5	Transferencia de conocimientos para la planificación ágil.
Objetivo del paquete de trabajo:	Incorporar el enfoque ágil en el manual de procesos y buenas prácticas de la organización.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar todas las actividades necesarias para la incorporación de los procesos en el manual de buenas prácticas. Se generará una hoja de ruta para la revisión de las metodologías.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Hacer las incorporaciones pertinentes. Revisar y aprobar las incorporaciones.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional.
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones hechas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una revisión del Coordinador zonal.
	Forma en que se aceptará: Emisión de revisión de la incorporación de los procesos y procedimientos.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.2.1	Revisión de procesos actuales para el seguimiento y control.
Objetivo del paquete de trabajo:	Revisar procesos de gestión del Programa de Área CH y priorizar cambios de ajustes en procesos actuales que no hayan sido considerados antes.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento de revisión de procesos actuales del programa en temas de seguimiento y control ágil de proyectos, así como posibles cambios o ajustes de los procesos actuales.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Verificación de procesos actuales.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de proyecto
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe previamente coordinar con consultora y el equipo técnico para el levantamiento de la información. La emisión del diagnóstico de los procesos actuales debe ser de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos y nueva iteración si el caso lo amerita.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.2.2	Diseño de las metodologías ágiles para el seguimiento.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar el diseño de la hoja de ruta para la implementación de la metodología.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento que describe el diagnóstico del nivel de madurez del proyecto, el análisis de la información recopilada y su grado de aplicación de la metodología de acuerdo con el contexto y a la situación actual del Programa de Área CH.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Desarrollar el diagnóstico, diseño y la hoja de ruta para su implementación.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Deberá cumplir las reuniones de planificación de revisión y retrospectiva para este sprint. El diagnóstico debe ser de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos.
Supuestos y restricciones:	La consultora, el equipo técnico y los interesados en este sprint, deberán estar dispuestos a mantener reuniones constantes.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.2.3	Implementación del programa piloto para el seguimiento y control
Objetivo del paquete de trabajo:	Ejecutar programa piloto con metodología ágil y localizar posibles ajustes en la implementación.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar las actividades de monitoreo y control, haciendo uso de la gestión ágil en el sistema actual. Se generarán planes y documentos para la gestión ágil de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Definición de los enfoques ágiles, aplicación del marco de trabajo ágil, realizar las iteraciones necesarias, hasta ver cambios significativos y relevantes.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe documentar el seguimiento y control durante la ejecución del programa pilotos para el cumplimiento con la Guía Práctica Ágil, PMBOK u otros relacionados del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos, reuniones de planificación y retrospectiva.
Supuestos y restricciones:	La consultora contará con toda la información disponible.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.2.4	Ajuste a la implementación, al seguimiento y control.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar los ajustes pertinentes en la implementación
Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del informe en la que se detalla la ubicación e realización de los ajustes en la implementación de la metodología, producto de la ejecución, incorporando estas metodologías ágiles en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Coordinador de programa
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Director Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe incluir en el informe toda la documentación, de cambios, seguimiento y control del cumplimiento de los nuevos procesos para este proyecto.
	Forma en que se aceptará: Aprobación de los ajustes.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.2.5	Transferencia de conocimientos para el seguimiento y control ágil de proyectos.

Objetivo del paquete de trabajo:	Incorporar el enfoque ágil en el manual de procesos y buenas prácticas de la organización.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar todas las actividades necesarias para la incorporación de los procesos en el manual de buenas prácticas. Se generará una hoja de ruta para la revisión de las metodologías definidas por la consultoría.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Realizar las incorporaciones pertinentes. Revisar y aprobar las incorporaciones.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional.
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones hechas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una verificación del Coordinador zonal y el coordinador del PA.
	Forma en que se aceptará: Emisión de revisión de la incorporación de los procesos y procedimientos.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.3.3.1	Revisión de procesos actuales de los riesgos del programa.
Objetivo del paquete de trabajo:	Revisar procesos de gestión del Programa de Área CH y priorizar cambios de ajustes en procesos actuales que no hayan sido considerados antes en lo referente a riesgos.

Descripción del paquete de trabajo:	Documento de revisión de procesos actuales del programa en temas de seguimiento y control ágil de proyectos, así como posibles cambios o ajustes de los procesos actuales.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar: Verificación de procesos actuales.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de proyecto
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe previamente coordinar con consultora y el equipo técnico para el levantamiento de la información. La emisión del diagnóstico de los procesos actuales debe ser de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos y nueva iteración si el caso lo amerita.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.3.2	Diseño de la metodología ágil en la gestión de Riesgos.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar la definición y desarrollo de la metodología ágil en la gestión de proyectos sociales, evidenciado en documentos de procesos, formatos, plantillas y otros.

Descripción del paquete de trabajo:	Documento que define los procesos necesarios para la gestión de riesgos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar: Planificar procesos de gestión de riesgos.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya:
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: En conformidad con las guías del PMI, según apliquen: <ul style="list-style-type: none"> • Guide of the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition. • Agile practice guide. Third Edition. • Practice standard for project risk management.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.1.3	Implementación del programa piloto para la gestión ágil de riesgos
Objetivo del paquete de trabajo:	Ejecutar programa piloto con metodología ágil y localizar posibles ajustes en la implementación.

Descripción del paquete de trabajo:	Realizar las actividades para la gestión ágil de riesgos, haciendo uso de la gestión ágil en el sistema actual. Se generarán planes y documentos para la gestión ágil de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Definición de los enfoques ágiles, aplicación del marco de trabajo ágil, realizar las iteraciones necesarias, hasta ver cambios significativos y relevantes.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe documentar el seguimiento y control durante la ejecución del programa pilotos para el cumplimiento con la Guía Práctica Ágil, PMBOK u otros relacionados del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos, reuniones de planificación y retrospectiva.
Supuestos y restricciones:	La consultora contará con toda la información disponible.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.3.1.4	Ajuste a la implementación a la gestión de riesgo

Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar los ajustes pertinentes en la implementación
Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del informe en la que se detalla la ubicación y ejecución de los ajustes en la implementación de la metodología, producto de la ejecución, incorporando estas metodologías ágiles en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades a realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Coordinador de programa
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Director Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe incluir en el informe toda la documentación referente a riesgos para este proyecto.
	Forma en que se aceptará: Aprobación de los ajustes.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.3.3.5	Transferencia de conocimiento de procesos para gestión de riesgos.
Objetivo del paquete de trabajo:	Incorporar el enfoque ágil en el manual de procesos y buenas prácticas de la organización.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar todas las actividades necesarias para la incorporación de los procesos en el manual de buenas prácticas. Se generará

	una hoja de ruta para la revisión de las metodologías definidas por la consultoría.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Realizar las incorporaciones pertinentes. Revisar y aprobar las incorporaciones.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Debe seguir las definiciones realizadas por la consultora en el entregable respectivo. Debe tener una verificación del Coordinador zonal y el coordinador del PA.
	Forma en que se aceptará: Emisión de revisión de la incorporación de los procesos y procedimientos para la gestión de riesgo.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.4.2.1	Revisión de plantillas, formatos y herramientas para la gestión ágil de proyectos.
Objetivo del paquete de trabajo:	Revisar procesos actuales de uso de herramientas, formatos y plantillas para la gestión del Programa de Área CH y priorizar cambios de ajustes en procesos actuales que no hayan sido considerados ante, que generen valor.

Descripción del paquete de trabajo:	Documento de revisión de procesos actuales del programa en cuanto a la utilización de formatos y plantillas para la ejecución actual del programa, así como posibles cambios o ajustes de los procesos actuales.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Revisión de procesos actuales.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de proyecto
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe previamente coordinar con consultora y el equipo técnico para el levantamiento de la información. La emisión del diagnóstico debe ser, de conformidad con la Guía Práctica Ágil del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos y nueva iteración si se lo amerita.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.3.4.2	Diseño de plantillas y formatos para la gestión de proyectos ágiles.
Objetivo del paquete de trabajo:	Diseñar plantillas, formatos y herramientas bajo el marco de trabajo ágil y acorde al programa y gestión de proyectos sociales.

Descripción del paquete de trabajo:	Plantillas y formatos para las distintas actividades necesarias para la ejecución de procesos de gestión de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración: Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar: Desarrollar plantillas y formatos para la eficiente gestión.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del Proyecto.
	Apoya:
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: En conformidad con las guías del PMI, según apliquen: <ul style="list-style-type: none"> • Guide to the Project Management Body Knowledge Sixth Edition. • Agile practice guide. Third Edition. • Practice standard for project risk management. • Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition. • Practice standard for project estimating. • Practice standard for earned value management. • Practice standard for scheduling. Second Edition.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
---	--

2.3.4.3	Implementación formatos, plantillas y herramientas bajo el marco de trabajo ágil para el programa piloto.
Objetivo del paquete de trabajo:	Utilizar formatos, plantillas y herramientas con metodología ágil y localizar posibles ajustes en la implementación.
Descripción del paquete de trabajo:	Realizar las actividades prácticas y utilización de formatos, plantillas y herramientas, para el programa de Área CH. Se generarán planes y documentos para la gestión ágil de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Definición formatos, plantillas y herramientas, enfoques ágiles, implementar las iteraciones necesarias, hasta ver cambios significativos y relevantes.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa:
	Apoya: Equipo técnico del PA
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe documentar el seguimiento y control durante la ejecución del programa pilotos para el cumplimiento con la Guía Práctica Ágil, PMBOK u otros relacionados del PMI.
	Forma en que se aceptará: Reuniones de avance y presentación de hallazgos, reuniones de planificación y retrospectiva.
Supuestos y restricciones:	La consultora contará con toda la información disponible.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.4.4	Ajuste a la implementación
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar los ajustes pertinentes en la implementación
Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del informe en la que se detalla la ubicación y ejecución de los ajustes en la implementación, plantillas, formatos y herramientas, producto de la ejecución, incorporando estas metodologías ágiles en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Coordinador de programa
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Director Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe incluir un informe de formatos, plantillas y herramientas, útiles y necesarias para el Programa de Área CH.
	Forma en que se aceptará: Aprobación de los ajustes.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.3.4.5	Transferencia de conocimientos de la incorporación de plantillas y formatos para la gestión de proyectos ágiles.
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar las actividades necesarias para la incorporación de formatos, plantillas y otros relacionados con la gestión ágil de proyectos sociales.
Descripción del paquete de trabajo:	Plantillas y formatos para las distintas actividades necesarias para la ejecución de procesos de gestión de proyectos.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración mediante consultoría.
	Actividades por realizar:
	Incorporar plantillas y formatos para la eficiente gestión.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Consultora
	Participa: Equipo técnico del Proyecto.
	Apoya:
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: En conformidad con las guías del PMI, según apliquen: <ul style="list-style-type: none"> • Guide to the Project Management Body Knowledge Sixth Edition. • Agile practice guide. Third Edition. • Practice standard for project risk management. • Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition. • Practice standard for project estimating. • Practice standard for earned value management.

	<ul style="list-style-type: none"> Practice standard for scheduling. Second Edition.
	Forma en que se aceptará: Reunión con la Consultora y la Coordinación zonal.
Supuestos y restricciones:	Proceso iterativo, con una duración máxima de dos semanas.

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT):
	Descripciones:
2.4.1	Informe de ajuste en la implementación
Objetivo del paquete de trabajo:	Realizar los ajustes pertinentes en la implementación
Descripción del paquete de trabajo:	Documentos del informe en la que se detalla la ubicación y ejecución de los ajustes en la implementación de la metodología, producto de la ejecución, incorporando estas metodologías ágiles en el proyecto.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios
	Actividades por realizar:
	Este paquete de trabajo será descompuesto durante la ejecución del proyecto.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico.
	Aprueba: Dirección Nacional ON.
	Da información: Coordinador de programa
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Director Nacional.
	Requisitos que deben cumplirse: Se debe incluir en el informe toda la documentación, de cambios, seguimiento y control del cumplimiento de los nuevos procesos para este proyecto.
	Forma en que se aceptará: Aprobación de los ajustes.
Supuestos y restricciones:	

Código del paquete de trabajo (PDT) según EDT:	Nombre del paquete de trabajo (PDT): Descripciones:
2.4.2	Informe final de la implementación (cierre)
Objetivo del paquete de trabajo:	Informe de cierre del proyecto de la implementación de gestión eficiente de proyecto.
Descripción del paquete de trabajo:	Documento del informe que recopila la información correspondiente al desempeño del proyecto, aceptación final del proyecto, lecciones aprendidas y entrega de proyecto para su ejecución en otros Programas.
Descripción del trabajo a realizar (actividades):	Lógica o enfoque de la elaboración:
	Elaboración con recursos propios.
	Actividades por realizar:
	Obtener la aceptación final. Recopilar lecciones aprendidas. Elaborar el informe final.
Asignación de responsabilidades:	Responsable: Coordinador zonal.
	Participa: Equipo técnico del proyecto.
	Apoya: Coordinador de zona
	Revisa:
	Aprueba: Dirección Nacional
	Da información:
Criterio de aceptación:	Interesado que acepta: Dirección Nacional
	Requisitos que deben cumplirse: Presentación de todos los documentos con sus respectivas firmas.
	Forma en que se aceptará: Reunión con el Coordinador zonal.
Supuestos y restricciones:	

4.4 Gestión de Cronograma

Esta sección contiene todos los procesos para administrar y finalizar el proyecto a tiempo, se definirá el plan de gestión del cronograma, las actividades definidas, secuenciadas, la duración de las mismas y el cronograma del proyecto.

4.4.1 Plan de Gestión de Cronograma

Proceso definición de actividades.- Para paquetes de trabajos definidos en la EDT, se identifican las actividades necesarias para ejecutar el entregable. Cada actividad será detallada con un código ID para su ubicación en el cronograma, el código EDT, nombre, responsable y paquete de trabajo al cual pertenece.

Procesos de secuenciamiento de las actividades. - Se establece el secuenciamiento para cada actividad, para lo cual, en un formato, constará la identificación de las actividades y el secuenciamiento por actividad.

Proceso de estimación de la duración de las actividades. – Se lleva a cabo sobre la base del juicio de expertos y estimaciones análogas, como también se considera la estimación de tres valores mediante juicio de expertos.

Proceso desarrollar el cronograma.- por medio de la información proveniente de la identificación y secuenciamiento de las actividades, diagrama de red y la estimación de recursos y duración, se elaborará el cronograma del proyecto por medio del MS Project.

Proceso controlar el cronograma.- dentro del entregable principal de “*Procesos para la gestión ágil de proyectos*” se ha definido los paquetes de trabajo: actas de reuniones de coordinación e informe del desempeño del proyecto; documentos por medio de los cuales se

realizará el control del cronograma del proyecto. Si existiera cambios en la línea base del cronograma, se procederá según el procedimiento para gestión del cambio detallado en la sección 4.2.3 del presente documento.

Precisión de las estimaciones del proyecto.- La precisión de las estimaciones a utilizar serán los siguientes:

Tabla 49

Tipo de estimación del proyecto

TIPO DE ESTIMACIÓN	MODO DE FORMULACIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN
Precisión para la etapa de iniciación del proyecto	Formulación por analogía	- 25% al +75%.
Precisión para la planificación	Bottom up	-10% al + 15%
Precisión de finalización del proyecto	Bottom up	5% al 10%

Elaborado por: (Paca, 2022).

Unidades de medida.- Para estimar y trabajar con cada tipo de recursos se usarán las siguientes, considerando, además, que debido a la naturaleza del proyecto, no se incluirán cuentas de control.

Tabla 50

Tipo de estimación del proyecto

TIPO DE RECURSOS	APLICACIÓN	UNIDADES DE MEDIDA
Trabajo	Personas y equipamiento	Hora
Material	Recursos consumibles	Unidad

Costo	Elementos que no dependen de la cantidad de trabajo o duración de una tarea	Si unidad de medida
-------	---	---------------------

Elaborado por: (Paca, 2022).

Umbrales de control.- Se permitirá una variación máxima del +10% del valor estimado del proyecto, en caso de existir variaciones fuera del umbral establecido, se deberá investigar las variaciones para sus acciones correctivas.

Reservas de contingencia del tiempo.- Se determina en primera instancia el impacto en el tiempo y la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual, para luego determinar el valor esperado de contingencia, calculado mediante la sumatoria de cada impacto en el tiempo, por la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Luego, se añadirá la contingencia correspondiente a los riesgos relacionados con las estimaciones del tiempo por PERT, para su efecto, se determinará la desviación estándar y se estimará el tiempo necesario para contar con un 99,6% de confianza.

4.4.2 Definición de las Actividades

Tabla 51

Definición de actividades.

Actividad del paquete de trabajo			
Código EDT	Nombre	Código EDT	Nombre
1.1.1	Acta de constitución	1.1.1.1	Elaborar el acta de constitución
		1.1.1.2	Aprobar el acta de constitución
		1.1.1.3	Proyecto iniciado formalmente

1.1.2	Registro de interesados	1.1.2.1	Desarrollar el registro de interesados
		1.1.2.2	Clasificar a los interesados
1.2	Plan para la dirección de proyecto	1.2.1	Desarrollar el plan
		1.2.2	Aprobar el plan
		1.2.3	Realizar la reunión de arranque
		1.2.4	Reunión del arranque del proyecto
2.1.1	Preparación de documentos para la adquisición		
2.1.2	Selección del proveedor		
2.1.3	Administración del contrato		
2.1.4	Verificación de entregables		
2.1.5	Acompañamiento en la implementación		
2.2.1	Definición de roles y funciones		
2.2.2	Definición de políticas de comunicación		
2.2.3	Establecimiento de políticas de cambio de cultura		
2.2.3	Instauración de normas y principios de liderazgo de servicio		
2.3.1	Planificación ágil de proyecto		
2.3.2	Seguimiento ágil de proyectos		
2.3.3	Gestión ágil de riesgos		
2.3.3	Selección de plantillas y formatos		
2.4.1	Informe de ajusten en la implementación	2.4.1.1	Elaboración de actas de coordinación
		2.4.1.2	Elaboración de informe de avance de cada sprint

2.4.2	Informe final de la implementación (cierre)	2.4.2.1	Realizar las actividades de cierre de proyecto
		2.4.2.2	Recopilar las lecciones aprendidas
		2.4.2.3	Realizar el informe final y cierre
		2.4.2.4	Proyecto finalizado

Elaborado por: (Paca, 2022).

Al tratarse de un proyecto híbrido, que ha tomado lo mejor del enfoque tradicional y ágil, se prevé que el establecimiento de la fase inicial, el proceso de contratación y el establecimiento de la línea base. Se realizarán manteniendo la rigurosidad y la disciplina, mientras que para el proceso de adaptación de la metodología, se realiza utilizando marcos de trabajos ágiles, que permitan una gestión de cambios a corto plazo y una entrega de valor. Para ello, se plantea un ciclo iterativo, con reuniones de cada sprint y reuniones de retrospectiva, documentando cada una de hallazgos, para el proceso de realización de informes, tanto de avance de la implementación, como del informe final del proyecto.

4.4.3 Recursos Requeridos y Estimación de la Duración de las Actividades

Tabla 52

Base de las estimaciones de tiempo.

EDT	Nombre	Duración	Dur. Optimista	Dur. Esperada	Dur. Pesimista	Herramientas
1.1.1	Desarrollar el acta de constitución	4,00	3	4	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.1.1.2	Aprobar el acta de constitución	1,08	0,5	1	2	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.1.1.3	Proyecto iniciado formalmente	0,00	NA	NA	NA	NA
1.1.2.1	Realizar el registro de interesados	0,55	0,3	0,5	1	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.1.2.2	Clasificar los interesados	0,55	0,3	0,5	1	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.2.1	Desarrollar el plan	7,00	4	7	10	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.2.2	Aprobar el plan	2,00	1	2	3	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.2.3	Realizar la reunión de arranque	5,17	4	5	7	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
1.2.4	Arranque del proyecto	0,00	NA	NA	NA	NA
2.1.1.1	Definir el tipo de proceso contractual	1,83	1	2	2	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.1.2	Recopilar información y modelos de pliegos	1,00	0,5	1	1,5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.1.3	Desarrollar los términos de referencia y pliegos	10,50	6	11	13	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.1.4	Revisar documentos	5,17	4	5	7	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)

2.1.2.1	Aprobar inicio procesos de contratación	3,00	1	3	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.2.2	Desarrollar procesos de adquisición	20,83	15	20	30	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.2.3	Preparar y suscribir el contrato	10,00	8	10	12	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.2.4	Inicio del plazo del contrato	0,00	NA	NA	NA	NA
2.1.3.1	Coordinar la entrega de información, talleres y encuestas	15,33	12	15	20	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.3.2	Coordinar capacitación general	3,17	2	3	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.3.3	Gestionar pago 50%	3,00	1	3	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.3.4	Gestionar pago 100%	3,00	1	3	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.3.5	Recibir el contrato	3,50	2	3	7	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.3.6	Adquisición cerrada	0,00	NA	NA	NA	NA
2.1.4.1	Verificación de entregables de la consultoría.	5,50	3	5	10	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.4.2	Entregables de procesos verificados	9,83	5	10	14	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.5.1	Verificar entregables de acompañamiento	2,50	2	2,5	3	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.1.6.1	Informe final de la consultoría	5,00	3	5	7	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.2.1	Establecimiento de los nuevos roles y funciones de los equipos técnicos.	20,33	Estimación análoga; tiempo estimado tomado por el área de compra			
2.2.2	Definición de las políticas de comunicación para entornos ágiles	30,83	Estimación análoga; tiempo estimado tomado por el área de compra			
2.2.3	Establecimiento de las políticas de cambio de cultura de la Fundación WVE	30,83	Estimación análoga; tiempo estimado tomado por el área de compra			

2.2.4	Instauración de normas y principios de un liderazgo de servicio	30,83	Estimación análoga; tiempo estimado tomado por el área de compra			
3.1.2	Gestión de cambio documentada	0,00	NA	NA	NA	NA
2.3.1.1	Revisión de procesos actuales de gestión del programa en la planificación	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.1.2	Diseño de la metodología para la planificación ágil de proyectos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.1.3	Implementación del programa piloto para la planificación ágil de proyectos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.1.4	Ajuste con Feedback de las comunidades en la planificación	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.1.5	Transferencia de conocimientos de una planificación ágil de proyectos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.2.1	Revisión de procesos actuales de seguimiento y control	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.2.2	Diseño de la metodología ágil para el seguimiento y control de proyectos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.2.3	Implementación del programa piloto en seguimiento y control ágil	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.2.4	Ajuste con Feed back de las comunidades en seguimiento y control	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			

2.3.2.5	Transferencia de conocimientos de seguimiento y control ágil.	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.3.1	Revisión de procesos actuales de gestión riesgos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.3.2	Diseño de la metodología ágil para la gestión de riesgos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.3.3	Implementación del programa piloto para gestión de riesgos.	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.3.4	Ajuste con Feedback de las comunidades en la gestión de riesgos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.3.5	Transferencia de conocimientos de una gestión ágil de riesgos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.4.1	Revisión de procesos actuales en la utilización de plantillas y formatos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.4.2	Diseño de plantillas, formatos y herramientas.	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.4.3	Implementación plantillas y formatos ágiles	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.4.4	Ajuste con Feedback de las comunidades de las plantillas y formatos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.4.5	Transferencia de conocimientos y documentación de plantillas y formatos	6,00	Estimación análoga; tiempo estimado tomado de la consultora			
2.3.5	Metodología incorporada	0,00	NA	NA	NA	NA

2.4.1.1	Actas de reuniones de coordinación	290,50	280	292	295	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.4.1.2	Informe del estado del avance de cada sprint	232,67	230	233	234	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.4.2.1	Realizar las actividades de cierre del proyecto	3,00	2	3	4	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.4.2.2	Recopilar las lecciones aprendidas	3,83	2	4	5	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.4.2.3	Realizar el informe final	7,17	5	7	10	Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
2.4.2.4	Proyecto finalizado	0,00	NA			Juicio de expertos, PERT (Estimación de 3 valores)
<p>Supuesto de la estimación por tres valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estimaciones fueron desarrolladas bajo el supuesto de contar con todos los recursos estimados provenientes • Algunos tiempos fueron estimados con base al histórico de la Fundación WVE, de trabajos similares, por lo que se maneja el supuesto de que en la actividad no cambiaría significativamente entre la actividad planteada y la analógica • Los expertos consultados poseen experiencia y conocimiento de actividades similares y son estimaciones realistas. • No habrá ineficiencia en la ejecución de las actividades. 						
<p>Supuesto de las estimaciones análogas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos similares que se ha desarrollado en la Fundación WVE, de cuya propuesta sirvió para las estimaciones análogas. • La consultora de la cual se obtuvo la información para las estimaciones análogas posee la experiencia suficiente para realizar estimaciones con una precisión aceptable. 						
<p>Duración del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo estimado para el desarrollo de metodologías ágiles para proyectos sociales, según las figuras anteriores, tendrá una duración de 301 días, 13 meses aproximadamente. 						

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.5 Gestión de Costos

4.5.1 Plan de Gestión de Costo

Precisión de las estimaciones del proyecto: La precisión de las estimaciones a emplear en el proyecto serán las siguientes:

Tabla 53

Tipos de estimaciones del proyecto

TIPO DE ESTIMACIÓN	MODO DE FORMULACIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN
Precisión para la etapa de iniciación del proyecto	Formulación por analogía	- 25% al +75%.
Precisión para la planificación	Bottom up	-10% al + 15%
Precisión de finalización del proyecto	Bottom up	- 5% al 10%

Elaborado por: (Paca, 2022).

Unidades de medida: las unidades de medida a utilizar para estimar y trabajar con cada tipo de recurso serán las siguientes (Debido a la naturaleza del proyecto, no se incluirán cuentas de control):

Tabla 54

Unidades de medida de los costos

TIPO DE RECURSOS	APLICACIÓN	UNIDADES DE MEDIDA
Trabajo	Personas, equipamiento o instalaciones	USD/hora
Material	Recursos consumibles	USD/(unidad)
Costo	Elementos que no dependen de la cantidad de trabajo o duración de una tarea	USD

Elaborado por: (Paca, 2022).

Umbrales de control: Se permitirá una variación máxima del +10% del valor total estimado de las actividades planificadas, en caso de existir variaciones fuera del umbral establecido, se deberá investigar la variación para tomar acciones correctivas.

Método de medición del valor ganado y pronósticos: El método de medición será mediante el valor acumulado (Curva S), aplicado al proyecto en su totalidad, el cual será documentado en el informe de desempeño. El pronóstico por utilizar será el EAC (Estimación a la conclusión); la información será mostrada en el informe de desempeño del proyecto.

Niveles de estimaciones y de control: Los niveles en los cuales se efectúa las estimaciones y el control de los costos son:

Tabla 55

Niveles de estimaciones y control de los costos.

TIPO DE ESTIMACIÓN	NIVEL DE ESTIMACIÓN	NIVEL DE CONTROL
Orden de magnitud	Por entregable principal	No aplica
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitivo	Por actividad	Por actividad

Elaborado por: (Paca, 2022).

Gestión de costos.- Los procesos de gestión de costos que se realizará durante la ejecución del proyecto son los siguientes:

Tabla 56

Procesos de gestión de costos.

Proceso de gestión de costos	Descripción
Estimación de Costos	Se estima los costos del proyecto con base al tipo de estimación por presupuesto y por paquete de trabajo. Esto se realiza en la planificación del proyecto y es responsabilidad del Product Owner, el cual será aprobado por el Director Nacional.
Preparación del Presupuesto	Se elabora la línea base del costo del proyecto (que incluye las reservas de contingencia). El presupuesto es elaborado por el Product Owner y, revisado y aprobado por el Director Nacional.
Control de Costos	El control será ejecutado mediante la gestión del valor ganado. En el caso de cualquier cambio, se aplicará el Control Integrado de Cambios, en donde se evaluará el impacto de este. Toda variación final dentro del +/-10% del total estimado de las actividades planificadas, será considerada como asignación prevista del proyecto.

Elaborado por: (Paca, 2022).

Sistema de control de costos.-El sistema de control de costos es determinado para suministrar datos al sistema de control de valor ganado. Para el efecto, el equipo de proyecto informará sobre los aspectos relacionados con los entregables y actividades realizadas, como también el porcentaje de avance. El Coordinador del Proyecto se encargará de recopilar la información respectiva del equipo del proyecto en el cronograma; actualizando así el estado y avance del proyecto, información se será interpretada en el informe mensual del desempeño del proyecto. El costo del proyecto puede tener una variación de +10% de la estimación de las actividades del proyecto total planeada, si como resultado de la replanificación del proyecto

estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá pasar por el proceso de Control Integrado de Cambios.

Reservas de contingencia del costo.- Para el efecto, se requiere el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos: Se determinará primeramente el impacto en el costo y la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual, para luego determinar el valor esperado de contingencia, el cual será calculado como la sumatoria de cada impacto en el costo de probabilidad de ocurrencia del riesgo. Finalmente, se añadirá la contingencia correspondiente a los riesgos relacionado a las estimaciones del costo por PERT, para el efecto, se determinará la desviación estándar y se estimará el costo necesario para contar con un 95.4% de confianza. Estas contingencias serán definidas en la sección correspondiente de Gestión de riesgo.

4.5.2 Presupuesto para la Financiación del Proyecto

Considerando que para la implementación del proyecto se contará con personal técnico que se encuentra trabajando para el programa y como parte de sus objetivos de desempeño se encuentra ya estipulado el trabajo en la mejora de los procesos y que se irá a la par con la programación normal. Por lo que al realizar esta iniciativa no representa valor, lo cual para la financiación no se tomará ese valor del personal, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 57

Presupuesto del proyecto

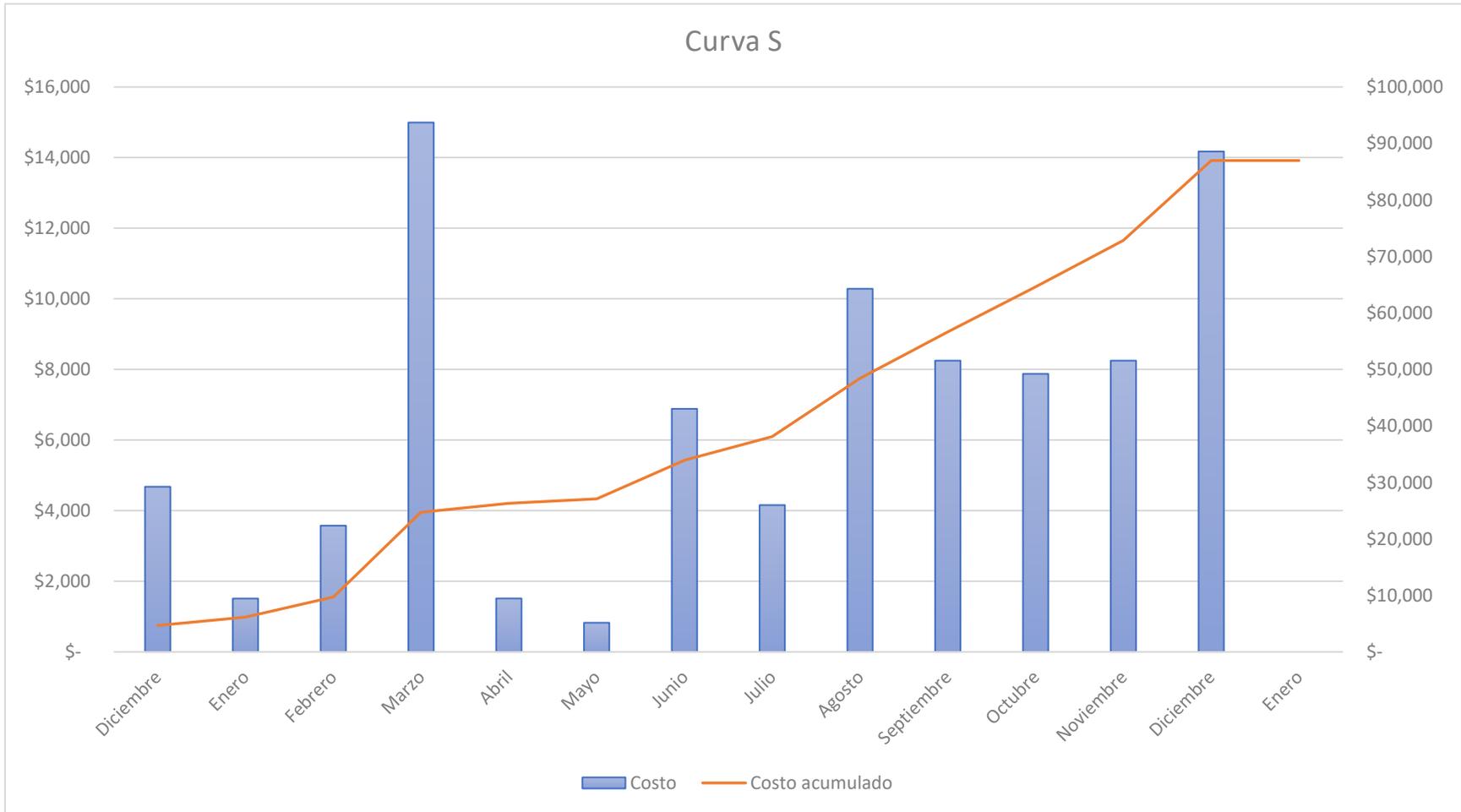
PROYECTO	ENTREGABLE PRINCIPAL	Servicio de consultoría	Insumos y materiales	Total por entregable
Consultoría para la implementación de metodologías ágiles en proyectos sociales.	Gestión de cambio en la Fundación WVE	\$ -	\$ 5841,40	\$ 5841,40
	Definición y desarrollo de la metodología ágil para la gestión eficiente del proyecto	\$ 20.000,00	\$ 12540,87	\$ 32.540,87
	Implementación de la metodología ágil para la gestión eficiente de proyecto	\$ -	\$ 46.606,18	\$ 46.606,18
TOTAL ENTREGABLE				\$86.988,45
Reserva de contingencia				\$8.500,00
Línea base del costo				\$95.488,45
Reserva de gestión				\$ 9548,845
PRESUPUESTO DEL PROYECTO (USD)				\$105.037,30

Elaborado por: (Paca, 2022).

La reserva de contingencia determinada en la tabla anterior, es definida del análisis cuantitativo de los riesgos menores del proyecto descritos en la tabla 731 , además, los lineamientos presupuestarios de la Fundación WVE, como práctica anual, establece como reserva de gestión del 10% del costo presupuestado de los proyectos.

Figura 21

Flujo presupuestario mensual y curva S.



Elaborado por: (Paca, 2022).

4.6 Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad incorpora los lineamientos en las cuales se rige la Fundación WVE, considerando los procesos para la elaboración, planificación, gestión, seguimiento y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto.

4.6.1 *Plan de Gestión de la Calidad*

En el Plan de Gestión de Calidad, se deberán incluir los lineamientos, prácticas, estándares y métricas de calidad alineados con los de la Fundación WVE.

Lineamientos de la calidad del proyecto.- El proyecto y sus entregables debe ser implementados de tal manera que logre culminar con éxito dentro del cronograma y con el presupuesto confiado al Programa.; además, tanto el proyecto, como el producto deben cumplir con los requisitos establecidos, para de esta manera lograr el éxito del proyecto en su totalidad.

Prácticas, estándares y procesos que se seguirán.- Además de otros relacionados al proyecto y entregables se consideran los siguientes:

Las guías del Project Management Institute.

- Guide to the project Management Body of knowledge (PMBOK, 2017) Sixth Edition.
- Agile Practice Guide, 2017.
- Practice Standard of project Risk Management
- Practice standard for Work Breakdown Structures. Second Edition.
- Practice standard for project estimating.

- Practice standard for earned value management.
- Practice standard for scheduling. Second Edition.
- Manifiesto ágil
- Guía Way Of Working (WOW).

Roles para la gestión de la calidad.

Tabla 58

Roles para la gestión de la calidad

Rol No 1 Director Nacional	Objetivos del rol
	Responsable final por la calidad del proyecto
	Funciones del rol
	Revisar y aceptar los entregables. Solicita cambios en caso se requiera mejorar la calidad hasta lograr la aceptación.
Rol No 2. Coordinador Regional	Objetivos del rol
	Responsable por la calidad del proyecto
	Funciones del rol
	Corroborar los entregables. Solicita cambios, monitorear y dar seguimiento a la mejora de la calidad.
Rol No 3. Product Owner	Objetivos del rol
	Gestionar operativamente la calidad in situ.
	Funciones del rol
	Revisar estándares, revisar, retroalimentar y aceptar entregables, generar y aplicar acciones correctivas.
Rol No 4 Punto Focal	Objetivos del rol
	Compartir entendimiento sobre las acciones operativas o el paquete de trabajo.
	Funciones del rol
	Ejecutar el seguimiento continuo del cambio, motivando a los demás y llevando a cabo la aplicación de las mejores prácticas ágiles.

Rol No 5. Miembros del equipo de gestión del proyecto	Funciones del rol
	Revisar estándares, retroalimentar y aceptar entregables, generar y aplicar acciones correctivas.
	Funciones del rol
	Verificar los entregables de la consultoría y solicitar acciones correctivas. Realizar los entregables relacionados con la implementación de la metodología ágil.

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.6.2 Métricas de Calidad

Las métricas de calidad más relevantes para el producto y la gestión del proyecto se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 59

Métricas de calidad

Factores de calidad relevante	Objetivos de calidad	Métricas que utilizar	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte
Desempeño del proyecto basado en costo	CPI \geq 0,95	CPI = Costo Performance Index Acumulado	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Desempeño del proyecto basado en cronograma	SPI \geq 0,95	SPI= Schedule Performance Index acumulado	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual
Requisitos del producto	Cerro correcciones	# de correcciones por incumplimiento calidad de entregables	Con cada entregable de la consultora	Realizada la verificación del entregable

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.6.3 Plan de Mejora de Procesos

Con el objetivo de lograr la mejora continua de procesos, se deberá implementar el ciclo “Planificar - Hacer – Verificar – Actuar” enunciado por Shewhart y Deming (1993). además para lograr este objetivo se fijaran el tiempo y costo y el alcance se mantendrá variable, pero sin comprometer nunca la calidad de los entregables.

Además, cada vez que deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

- Durante la planificación, se establecerán los objetivos a los que aspira el equipo técnico así como los coordinadores zonales y de programa, elaborando indicadores para la medición del progreso hacia el objetivo institucional.
- En hacer, Se implementará los procesos para alcanzar los objetivos.
- En la etapa de verificación, se comprobará los resultados alcanzados con base en lo fijado al inicio del proceso. En el caso de no haberlos alcanzado, se analizará los motivos de fallo de los procesos.
- En el proceso de actuar, se ajustarán los procesos que hayan sido encontrados defectuosos o en los que se haya identificado una oportunidad de mejora y estandarizarlos para que sean lecciones aprendidas.

4.6.4 Lista de Verificación de Calidad

A continuación, se muestra los paquetes de trabajo con su respectiva comprobación de calidad y actividades de control.

Tabla 60

Lista de verificación de calidad

EDT	Paquete de trabajo	Estándar o Norma	Actividad de control
1.1.1	Desarrollar el acta de constitución	Guía del PMBOK	Director Nacional Verifica y aprueba
1.1.2	Registro de interesado	Guía del PMBOK	Director Nacional Verifica y aprueba
1.2	Plan para la dirección de proyecto	Guía del PMBOK	Director Nacional Verifica y aprueba
2.1.1	Preparación de documentación para la adquisición	Estándar de pliegos	Asistente de compras, verifica y Coordinador zonal acepta
2.1.2	Selección de proveedor	Procedimiento de adquisición Interno	Asistente de compras verifica y Dirección nacional aprueba
2.1.3	Administración del contrato	Estipulaciones internas de contrato	Coordinador zonal verifica y Dirección nacional acepta
2.1.4	Verificación de los entregables	Agile Practice Guide.	Coordinador zonal verifica y Dirección nacional acepta
2.1.5	Acompañamiento a la implementación	Agile Practice Guide.	Equipo técnico participa, Coordinación zonal aprueba
2.2	Gestión de cambio	Agile Practice Guide y PMBOK	Coordinación zonal acepta y aprueba Dirección Nacional
2.3.1	Planificación ágil de proyectos	Agile Practice Guide y PMBOK	Equipo técnico verifica y acepta Coordinación zonal y aprueba Dirección Nacional
2.3.2	Seguimiento y control ágil de proyectos	Agile Practice Guide y PMBOK	Equipo técnico verifica y acepta Coordinación zonal y aprueba Dirección Nacional
2.3.3	Gestión ágil de riesgos.	Agile Practice Guide y PMBOK	Equipo técnico verifica y acepta Coordinación zonal y aprueba Dirección Nacional

2.3.4	Selección de plantillas y formatos ágiles	Agile Practice Guide y PMBOK	Equipo técnico verifica y acepta Coordinación zonal y aprueba Dirección Nacional
2.4.1	Informe de ajustes a la implementación	Lineamientos institucionales internos	Product Owner verifica y Director Nacional aprueba
2.4.2	Informe final de la implementación	Estándar de informe	Product Owner Verifica y Director Nacional aprueba

Elaborado por: Paca 2022.

4.7 Gestión de los Recursos Humanos

Esta gestión, describe todos los aspectos relacionados con la planificación de los recursos humanos, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de que dirigirá este proyecto.

4.7.1 Roles y Responsabilidades

Codificación de responsabilidades y recursos.- A continuación se realiza un detalle de la codificación de los recursos humanos del proyecto y de las responsabilidades de estos:

Tabla 61

Codificación de recursos humanos asignados al proyecto

Nombre del recurso		Codificación del recurso	Rol
Director Nacional		DN	Patrocinador y Director Nacional
Coordiandor Zonal		CZ	Delegado del DN de seguimiento y control
Producto Owner		PO	Implementador líder dueño del producto.
Técnico 1		T1	Implementador del producto
Técnico 2		T2	Implementador del producto
Técnico 3		T3	Implementador del producto
Técnico 4		T4	Implementador del producto
Técnico 5		T5	Implementador del producto
Coordinadores PA		C	Soporte de implementación
Asistente de compras		AC	Soporte compras
Código	Rol		
R	Responsable		
A	Aprueba - Acepta		
P	Participa - Apoya		
V	Verifica		

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 62

Matriz de asignación de responsabilidades RAM.

Paquete de trabajo		Código de recurso									
		DN	CZ	PO	T1	T2	T3	T4	T5	C	AC
1.1.1	Desarrollar el acta de constitución	A	R	V	P	P	P	P	P	P	
1.1.2	Registro de interesado	A	R	V	P	P	P	P	P	P	
1.2	Plan para la dirección de proyecto	A	R	V	P	P	P	P	P	P	P
2.1.1	Preparación de documentación para la adquisición	A	V	P	P	P	P	P	P		R
2.1.2	Selección de proveedor	A	V	R	P	P	P	P	P		R
2.1.3	Administración del contrato	A	P	V	P	P	P	P	P		R
2.1.4	Verificación de los entregables	A	V	R	P	P	P	P	P		
2.1.5	Acompañamiento a la implementación	P	A	V	R	R	R	R	R	P	
2.2	Gestión de cambio	V	A	R	P	P	P	P	P	P	
2.3.1	Planificación ágil de proyectos	A	I	R	V	V	V	V	V	P	
2.3.2	Seguimiento ágil de proyectos	A	I	R	V	V	V	V	V	P	
2.3.3	Gestión ágil de riesgos.	A	I	R	V	V	V	V	V	P	
2.3.4	Selección de plantillas y formatos ágiles	A	I	R	V	V	V	V	V	P	
2.4.1	Informe de ajustes a la implementación	P	VA	R	P	P	P	P	P		P
2.4.2	Informe final de la implementación	P	VA	R	P	P	P	P	P		P

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.7.2 Plan para la Gestión de los Recursos Humanos

Roles y responsabilidades.- En la tabla 63, se detalla los roles, responsabilidades, funciones, nivel de autoridad y requisitos del rol, para el equipo de gestión de proyecto.

Tabla 63

Roles y responsabilidades del equipo de gestión del proyecto.

Nombre del rol	Director Nacional
Objetivos del rol	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar cambios innecesarios y proteger los recursos del proyecto • Asegurar los recursos para la ejecución del proyecto
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la disponibilidad del financiamiento • Otorga autoridad a los coordinadores zonales y de los programas de área • Revisa y aprueba el acta de constitución • Revisa y aprueba el plan para la dirección de proyecto • Aprueba el inicio del proceso de adquisición de consultoría • Participa y es responsable de las gestiones para la aprobación de la implementación de las metodologías ágiles • Aprueba la incorporación de nuevos procesos para el proyecto • Aprueba los ajustes a la implementación de los procesos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener recursos para el proyecto • Resolver problemas del proyecto que han sido escalados • Suscribir documentos del proyecto de acuerdo con las responsabilidades
Nivel de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre los recursos monetarios asignados al proyecto • Decide sobre las modificaciones a las líneas base del proyecto • Decide sobre el plan del proyecto • Decide sobre los problemas del proyecto
Requisitos del rol	Responsabilidad jerárquica máxima en la Fundación WVE

Nombre del rol	Coordinador zonal del proyecto
Objetivos del rol	Gestionar los programas para lograr el éxito de la Fundación WVE
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el acta de constitución • Identificar y clasificar los interesados del programa • Identificar el plan para la dirección de programas y proyectos. • Aprobar informes de estado y avance de la ejecución de los proyectos. • Aprueba el inicio del proceso de adquisición de consultoría con los documentos de pliegos • Llevar a cabo el proceso de adquisición de la consultoría • Aprobar y verificar los entregables de la consultoría • Revisar la implementación de la metodología ágil en el proyecto • Revisar ajuste a la implementación del proyecto ágil.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación semestral y anual de los proyectos. • Realizar el seguimiento y control de los proyectos. • Gestionar el cierre de los proyectos. • Gestionar los cambios y la cultura organizacional del Programa. • Documentar los hallazgos y las mejores prácticas de la implementación del programa piloto. • Gestionar y solucionar los problemas de los proyectos • Administrar el contrato de la consultoría
Niveles de autoridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre la información y los entregables del proyecto • Solicita y recomienda sobre los aspectos relacionados con la adquisición de la consultoría. • Decide sobre los aspectos relacionados con el contrato.
Requisitos del rol	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en project management. • Habilidades de: liderazgo, comunicación asertiva, negociación y solución de conflictos. • Experiencia en gestión de proyectos (5 años).

Nombre del rol:	Producto Owner
Objetivos del rol:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la coordinación de las distintas actividades del proyecto. • Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la elaboración del acta de constitución. • Apoyar a la identificación y clasificación de los interesados. • Apoyar en la elaboración del plan de dirección del proyecto. • Coordina y planifica reuniones de coordinación quincenales. • Elaborar informes del estado, ajustes y avance de la ejecución del programa piloto. • Apoya en la elaboración del informe del cierre del proyecto. • Apoya en la elaboración de los documentos para la adquisición de la consultoría. • Realiza la verificación de los entregables de la consultora en lo que se corresponde. • Apoya en la gestión de cambios cultural del Programa de Área. • Llevar a cabo la incorporación de los nuevos procesos ágiles.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del proyecto piloto en el Programa. • Facilitar un equipo ágil en el Programa. • Apoyar en la coordinación de actividades del proyecto. • Ayudar a planificar el proyecto • Apoyar en la gestión del proyecto. • Realizar la implementación de los entregables de la consultora.
Niveles de autoridad:	Decide sobre los aspectos relacionados a la implementación de los procesos, en coordinación con la consultora, la coordinación zonal, asistente de compras y el equipo técnico.
Requisitos del rol:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en project management. • Habilidades de comunicación

	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en gestión de proyectos (2 años).
--	---

Nombre del rol:	Equipo técnico implementador
Objetivos del rol:	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en las distintas actividades relacionadas con la implementación de la metodología ágil en la gestión de proyectos.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar, ejecutar y monitorear el proyecto, bajo la nueva propuesta de gestión ágil de proyecto. • Ejecutar actividades de incorporación de los nuevos procesos ágiles. • Ejecutar la implementación de los procesos en el proyecto. • Elaborar acta de reuniones semanales de avance del proyecto. • Apoyar a la implementación del informe de ajuste en la implementación.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar los entregables de la consultora. • Participar activamente y apoyar en la gestión de los proyectos.
Niveles de autoridad:	Decide sobre los aspectos relacionados a la implementación de los procesos.
Requisitos del rol:	Conocimientos en MS Project, implementador de actividades sociales y gestión de proyecto bajo el enfoque ágil.

Nombre del rol:	Asistente de compras
Objetivos del rol:	<ul style="list-style-type: none"> • Formar parte del equipo de gestión de proyectos ágiles. • Participar en las actividades de adquisición de materiales, suministros y equipos para el proyecto.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del plan para la dirección del proyecto.

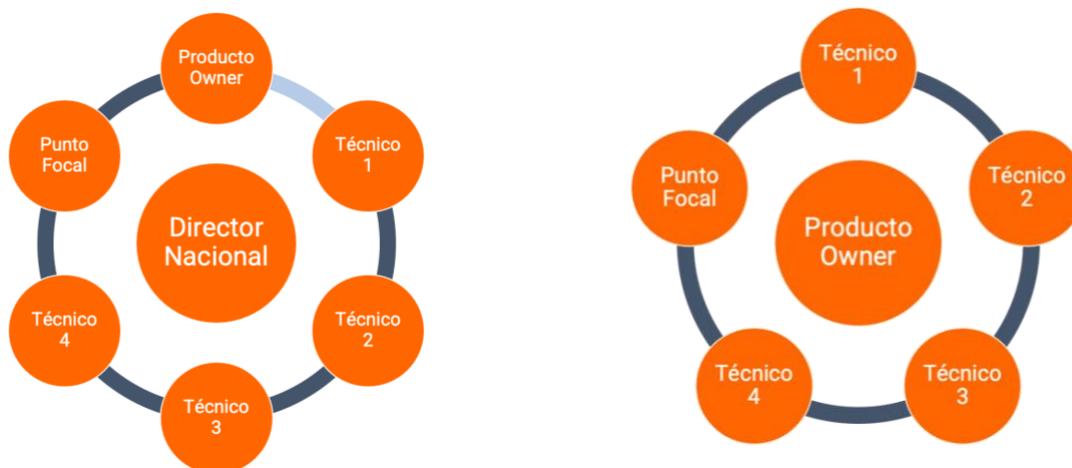
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los pliegos y la documentación de contratación de la consultora. • Elaborar el estado y avance de proceso de contratación de la consultoría. • Apoyar en las distintas actividades de la administración del contrato de la consultoría. • Verificar de los entregables de la consultora en lo que le corresponde. • Efectuar el proceso de pagos y finiquito de los procesos de consultoría.
Funciones:	Revisar y aprobar los documentos de la adquisición de la consultoría.
Nivel de autoridad:	Decide sobre la comprobación a los entregables de la consultora, en lo que le corresponda.
Requisitos del rol:	Conocimientos en gestión de contratos y órdenes de compras, captación, manejo y atención de proveedores, preparación y análisis de reportes, rendición de cuentas, elaboración de informes, manejo de cotizaciones, facturas y liquidaciones de pago, manejo de inventario, redacción de correspondencia y otros relacionados con proyectos sociales.

Elaborado por: (Paca, 2022).

Organigrama del proyecto.- Equipos pequeños, autónomos, ‘cross’-funcionales, con un alto grado de interacción entre ellos y que reciben un constante ‘feedback’, con una comunicación horizontal, con una coordinación que es parte de la implementación y un punto focal, encargado de la implementación, monitoreo y seguimiento de las iteraciones, como los que se describen en la siguiente figura:

Figura 22

Organigrama del proyecto.



Elaborado por: (Paca, 2022).

Necesidades de adopción de una cultura ágil de proyectos para el personal.- Como parte de los entregables del proyecto, se encuentra la gestión de cambio, tanto en liderazgo, procesos de comunicación horizontal, conformación de equipos de alto rendimiento, una adopción de un liderazgo de servicio y una Fundación WVE con una cultura que acoge el cambio, que es innovador, que promueve agilidad en las acciones operativas y planifica con una estrategia emergente.

Además, se pretende realizar un proceso de capacitación presencial o virtual sobre la metodología desarrollada por la consultoría con el objetivo de realizar la implementación en la Fundación WVE, con el personal técnico del Programa de Área CH y los coordinadores y líderes de los demás Programas de Área a nivel nacional.

4.8 Gestión de Comunicaciones

Los procesos de gestión de las comunicaciones aseguran, que las necesidades de información del proyecto y de los interesados se satisfacen, planificando y desarrollando una estrategia eficaz.

4.8.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

Lineamientos para tratar los incidentes: El procedimiento para procesar y resolver los incidentes que surjan durante la ejecución del proyecto será de acuerdo a lo siguiente:

- Los incidentes serán recopilados mediante la observación, conversación o comunicados formales por parte de los interesados del proyecto clasificados el leve, moderado y grave.
- Cualquier incidente será remitido al Product Owner para su correspondiente codificación y registro en la plantilla de Registro del control de incidentes. Luego, el Product Owner definirá e impacto (descripción cualitativa) que el problema tendrá sobre los objetivos del proyecto.
- Se establecerá una bitácora de incidentes para ser abordado, analizado y resultado, en las reuniones mensuales de seguimiento de proyecto.
- En los casos donde los incidentes no se resuelvan y sean de un nivel grave y estos se hayan convertido en problema, se procederá de la siguiente manera:
 - En primera instancia lo tratará el Product Owner, procurando el bienestar personal y el de la organización
 - En segunda instancia lo tratará El Coordinador zonal con los implicados, utilizando técnicas de negociación y resolución de conflictos.

- Finalmente, lo tratará el área de recursos humanos y la Dirección nacional, utilizando también las técnicas de negociación y resolución de conflictos.

Guía para eventos de comunicación.- A continuación, se enlista las siguientes necesarias para reuniones, correos electrónicos y memorandos.

Guía para reuniones.-

1. Previamente, se debe definir la agenda de reunión y será enviada a todos los participantes, junto con el acta anterior.
2. La agenda contendrá la invitación, el tema a tratar, lugar, fechas, hora, de ser posible de manera personalizada y por correos institucionales.
3. Se debe definir previamente los roles de facilitador, moderadores y anotador para la elaboración de actas.
4. Se debe desarrollar el Acta de Reunión en donde deberá constar las resoluciones y los compromisos adquiridos en la reunión.

Guía para Correos Electrónicos. -

1. La emisión de los correos electrónicos propios de las actividades relacionadas a la gestión del proyecto será realizada emitidos desde la Dirección nacional, hacia la Coordinación Zonal, luego a la Coordinación de Programa y miembros del equipo y viceversa, para que no exista duplicidad de emisión.
2. Los correos electrónicos dirigidos a la Consultora, será ejecutado por parte del Product Owner y la asistente de compras únicamente.

3. Todos los correos electrónicos deberán considerar la confirmación de recibido y leído por parte del receptor del mensaje.

Guía para Memorandos.

Los memorandos o carta formal será emitido únicamente por la Dirección nacional, mediante el uso del sistema de gestión documental institucional y un sistema de encomiendas para documentos físicos, en la que se requiera las firmas originales.

Reporte de desempeño del proyecto: El reporte de desempeño del proyecto será emitido de manera mensual y contendrá como mínimo la información detallada en el numeral 4.2.2 Instrumentos de desempeño del proyecto, del presente documento.

Tabla 64

Matriz de comunicaciones del proyecto.

Contenido	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Sencibilidad de la información	Médio o tecnología	Frecuencia	Elemento EDT
Información de desempeño del proyecto	Estado actual	Brief del proyecto	Bajo	Product Owner	Director Nacional y Coordinadores Nacionales	Pública	Correo electrónico institucional	Mensual	3.1.1 Informes de estado y avance del proyecto
Información de desempeño del proyecto	Estado actual Avance Pronóstico Curva S	Informe ejecutivo de desempeño del proyecto	Medio	Coordinador Zonal	Director Nacional y Coordinadores Nacionales	Pública	Correo electrónico institucional	Mensual	3.1.1 Informes de estado y avance del proyecto
Información de desempeño del proyecto	Estado actual Avance Pronóstico Curva S Riesgos	Informe ejecutivo de desempeño del proyecto	Alto	Coordinador Zonal	Director nacional Equipo del proyecto	Pública	Correo electrónico institucional	Mensual	3.1.1 Informes de estado y avance del proyecto
Información de inicio del proyecto	Información completa	Acta de constitución	Alto	Coordinador Zonal	Director nacional Equipo del proyecto	Confidencial	Memorando	Una sola vez	1.1.1 Acta de constitución

Información de inicio del proyecto	Pronóstico y justificación del proyecto Designación y nivel de autoridad del Product Owner	Acta de constitución (Ajustado)	Bajo	Director Nacional	Coordinadores nacionales y de programa	Confidencial	Memorando	Una sola vez	1.1.1 Acta de constitución
Información de planificación del proyecto	Información completa	Plan para la dirección del proyecto	Alto	Coordinador Zonal	Director nacional, equipo técnico y coordinadores.	Confidencial	Memorando	Una sola vez	1.2 Plan para la dirección de proyectos
Información de planificación del proyecto	Cronograma del proyecto Gestión de RRHH	Plan para la dirección del proyecto (ajustado)	Bajo	Director Nacional	Coordinadores nacionales y de programa	Confidencial	Memorando	Una sola vez	1.2 Plan para la dirección de proyectos
Información de planificación del proyecto	Gestión de adquisiciones	Plan para la dirección del proyecto (ajustado)	Medio	Coordinador Zonal	Asistente de compras	Pública	Correo electrónico institucional	Una sola vez	1.2 Plan para la dirección de proyectos

Información relacionada con la coordinación del proyecto	Información completa	Acta de reunión de coordinación	Alto	Product Owner	Equipo técnico y asistente de compras	Pública	Correo electrónico institucional	Quincenal	3.1.1.1 Reuniones de coordinaciones quincenal.
Información de cierre del proyecto	Información final Aceptación final Lecciones aprendidas	Cierre del proyecto Lecciones aprendidas	Medio	Coordinador Zonal	Director Nacional	Pública	Memorando	Una sola vez	3.3.2 Cierre del proyecto
Información de cierre del proyecto	Archivo del proyecto	Acta de entrega del proyecto para operaciones	Alto	Coordinador Zonal	Product Owner	Confidencial	Memorando	Una sola vez	3.3.2 Cierre del proyecto
Información de gestión de adquisición	Toda información relacionada con la ejecución del contrato de la consultoría	El aplicable de acuerdo al tipo de información.	Alto	Consultora Product Owner	Product Owner Consultora	Confidencial	Oficio	Cuando se requiera	2.1.3 Administración del contrato

Información de gestión de adquisición	Entregable de la consultoría: Diagnóstico y diseño de la metodología ágil, formato y plantillas	Comunicado estándar	Alto	Product Owner	Director nacional, Equipo de proyecto y coordinadores de proyectos	Confidencial	Memorando	Cuando se requiera	2.1.3 Administración del contrato
Información de gestión de adquisición	Información de las capacitaciones Material didáctico	Comunicado estándar	Medio	Product Owner	Director nacional, Equipo de proyecto y coordinadores de proyectos	Confidencial	Correo electrónico institucional	Cuando se requiera	2.1.3 Administración del contrato
Información de gestión de adquisición	Información de cumplimiento, liquidación de tiempos y costos del contrato	Información de recepción definitiva	Medio	Coordinador Zonal	Director Nacional	Pública	Memorando	Una sola vez	2.1.3 Administración del contrato
Información de los	Resultado de revisiones de los	Información de verificación	Alto	Equipo técnico	Product Owner	Confidencial	Memorando	Cuando se requiera	2.1.4 Verificación de

entregables del proyecto	entregables de la consultora								entregables de la consultoría
Información de los entregables del proyecto	Contenido del informe final de consultoría	Informe ejecutivo de la entregable consultora	Medio	Product Owner	Director Nacional y Coordinador Zonal	Confidencial	Memorando	Una sola vez	2.1.4 Verificación de entregables de la consultoría
Información de los entregables del proyecto	Toda la información del diseño y diagnóstico de la metodología ágil	Comunicado Estándar	Medio	Product Owner	Director Nacional	Confidencial	Memorando	Una sola vez	2.1.4 Verificación de entregables de la consultoría

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.9 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es el grupo de procesos que incluye la planificación, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Este grupo de procesos ayudará a aumentar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos positivos, y disminuir la probabilidad e impacto de los riesgos negativos. (PMBOK, 2017).

4.9.1 Plan de Gestión de Riesgos

Procesos y herramienta para la gestión de riesgos.- En el siguiente cuadro se detallan los procesos y herramientas a utilizarse para la gestión de riesgos:

Tabla 65

Procesos y herramientas para la gestión de riesgos.

Proceso	Descripción	Herramienta	Fuente de información
Planificación de gestión de los riesgos	Elaborar plan de gestión de riesgos	Guía PMBOK	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner
Identificación de riesgos	Identificar riesgos y documentar sus características	Análisis de supuestos	Caso de negocio Restricciones y supuestos EDT y Estimaciones
Análisis cualitativo de riesgos	Calificar al riesgo con base a su probabilidad e impacto, mediante valores relativos.	Evaluación de probabilidad e impacto Matriz de probabilidad e impacto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner

Análisis cuantitativo de riesgos	Cuantificar los riesgos determinando valores posibles que pueda tener una variable con cierto nivel de confianza	Análisis PERT Valor de tiempo esperado	Valores PERT
Planificación de respuesta a los riesgos	Definir respuesta a riesgos	Estrategia para riesgos positivos y negativos Estrategia de respuesta a contingencia	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner
Seguimiento y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas Verificar aparición de nuevos riesgos	Informar el desempeño	Equipo técnico del proyecto

Elaborado por: (Paca, 2022).

Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.-En la siguiente tabla se muestra los roles y responsabilidades de la gestión de riesgos:

Tabla 66 Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.

Proceso	Roles	Persona	Responsabilidades
Planificación de gestión de riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Dirigir las actividades Realizar definiciones Ejecutar actividades
Identificación de riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Dirigir y ejecutar actividades de identificación de riesgos

Análisis cualitativo de riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Ejecutar el análisis.
Análisis cuantitativo de riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Ejecutar el análisis.
Planificación de respuestas a los riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Dirigir y ejecutar las actividades para la planificación de las respuestas a los riesgos.
Seguimiento y control de los riesgos	Equipo técnico del proyecto	Director Nacional, Coordinadores Zonales y Product Owner	Seguimiento y control y Aplicar la respuesta de acuerdo a los disparadores de riesgo.

Elaborado por: (Paca, 2022).

Periodicidad de la gestión de riesgos. - La periodicidad de la gestión de riesgos, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 67

Periodicidad de la gestión de riesgos.

Proceso	Momento de ejecución	Entregable de la EDT	Periodicidad de ejecución
Planificación de gestión de riesgos	Al inicio del proyecto	1.2 Plan del proyecto	Una vez
Identificación de riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo de proyecto	1.2 Plan del proyecto 1.3 Acta de reuniones de coordinación	Semanal

Análisis cualitativo de riesgos	Al inicio del proyecto Inmediatamente posterior a la identificación	1.2 Plan del proyecto	Cada vez que se requiera
Análisis cuantitativo de riesgos		1.2 Plan del proyecto	Cada vez que se requiera
Planificación de respuestas a los riesgos	Al inicio del proyecto Inmediatamente posterior a los análisis	1.2 Plan del proyecto	Cada vez que se requiera
Seguimiento y control de los riesgos	En cada entregable principal del proyecto	3.3.1.1 Acta de reuniones de coordinación 3.3.1.2 Informe de estado y avance del proyecto	Quincenal

Elaborado por: (Paca, 2022).

Seguimiento y control de los riesgos.- Cada dueño de los riesgos, informará sobre el estado de estos, como también, de los demás aspectos relacionados con el seguimiento y control respectivo en las reuniones de semanales y de esta manera, coordinar las actividades necesarias para un adecuado monitoreo y control. Esta información será recopilada en el informe ejecutivo mensual de avance y estado del proyecto.

Matriz de probabilidad e impacto.- En la siguiente tabla, se detalla la matriz de probabilidad e impacto a utilizar en el análisis de los riesgos:

Tabla 68

Matriz de probabilidad

Matriz de evaluación de calificación de riesgo					
Probabilidad	Alta	Yellow	Red	Red	
	Media	Green	Yellow	Red	
	Baja	Green	Green	Yellow	
		Baja	Media	Alta	
		Impacto			

Calificación del riesgo	
Red	Alta
Yellow	Media
Green	Baja

Elaborado por: (Paca, 2022).

Probabilidad, impacto y escala.- En la siguiente tabla, se detallan las escalas de probabilidad/impacto a utilizar en el análisis de los riesgos:

Tabla 69

Escala de probabilidad e impacto de los riesgos.

Probabilidad			
Calificación:	Bajo	Medio	Alto
Rango:	< 40%	40% - 79%	>= 80%
Descripción:	Poco probable	Ocasional	Muy probable

Impacto

	Bajo	Medio	Alto	Tiempo
	Hasta 15 días de retraso	Hasta un mes de retraso	Más un mes de retraso	(-)

Impacta objetivo de:		Adelanto hasta 15 días.	Adelanta hasta un mes.	Adelanto más de un mes	(+)
		Hasta el 10% de costo	Hasta el 20% del costo	Más del 20% del costo	(-)
	Costo	Reducción de hasta el 5% del costo	Reducción de hasta el 10% del costo	Reducción mayor al 10% del costo	(+)
	Calidad	1 - 3 incumplimientos de requisitos	4 - 6 incumplimiento de requisitos	> 6 incumplimientos de requisitos	(-)

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.9.2 Registro de Riesgos

Tabla 70

Registro de riesgos del proyecto

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Sub categoría	Tipo
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para trabajar en el proyecto, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades relacionadas al proyecto.	Gestión de proyecto	Dirección nacional	(-)
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos diferentes a los establecidos en la planificación, lo que podría ocasionar retrasos en las actividades y afcción en la calidad del producto del proyecto	Gestión de proyecto	Dirección nacional	(-)
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres,	Gestión de proyecto	Hipótesis	(-)

	entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.			
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el product Owner, podría elaborar un plan irrealista, lo que ocasionaría afectación a los objetivos del costo y tiempo del proyecto.	Gestión de proyecto	Hipótesis	(-)
Rg 05	La incertidumbre del tiempo de ejecución de los proyectos ágiles, podría afectar la adopción de la metodología ágil en el programa piloto, lo que ocasionaría que la estimación realizada no cubra toda la ejecución del proyecto, afectando en plazo y costo al contrato de la consultoría y el proyecto	Adquisiciones	Pliegos de contrato	(-)
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Adquisiciones	Contrato	(-)
Rg 07	Debido a mecanismos de calificación deficientes para la selección del proveedor de consultoría, habría la posibilidad de que sea seleccionado un proveedor con poca experiencia en el tema, lo que ocasionaría un impacto en los objetivos de tiempo y calidad del proyecto.	Adquisición	Estimaciones	(-)
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisición	Procesos	(-)

Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.	Adquisición	Coordinación de Programa	(-)
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisición	Procesos	(-)

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.9.3 Análisis Cualitativo de Riesgos

Tabla 71

Análisis cualitativo de riesgos

ID	Descripción del riesgo	EDT	Categoría	Tipo	Probabilidad	Impacto			Calificación		
						Costo	Tiempo	Calidad	Costo	Tiempo	Calidad
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para trabajar en el proyecto, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades relacionadas al proyecto.	EDT: 1,2,3	Gestión de proyecto	(-)	M	M	A	M	A		
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos diferentes a los establecidos en la planificación, lo que podría ocasionar retrasos en las actividades y afeción en la calidad del producto del proyecto.	EDT: 1,2,3	Gestión de proyecto	(-)	M		M	A	M	A	
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres, entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de	EDT: 2.1	Gestión de proyecto	(-)	M	M	M		M	B	

	tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.											
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el Product Owner podría elaborar un plan irrealista, lo que ocasionaría afectación a los objetivos del costo y tiempo del proyecto.	EDT: 1,2,3	Gestión de proyecto	(-)	M	B	M	A	M	M	A	
Rg 05	La incertidumbre del tiempo de ejecución de los proyectos ágiles, podría afectar la adopción de la metodología ágil en el programa piloto, lo que ocasionaría que la estimación realizada no cubra toda la ejecución del proyecto, afectando en plazo y costo al contrato de la consultoría y el proyecto.	EDT: 3.2.1	Gestión de proyecto	(-)	A	M	M		A	M		
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	EDT: 2.2, 3.2	Gestión de proyecto	(-)	B	B		B	B		B	
Rg 07	Debido a mecanismos de calificación deficientes para la selección del proveedor de consultoría,	EDT: 2.2	Compras	(-)	M	B	M	A	M	M	A	

	habría la posibilidad de que sea seleccionado un proveedor con poca experiencia en el tema, lo que ocasionaría un impacto en los objetivos de tiempo y calidad del proyecto.										
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	EDT: 2.2.3	Compras	(-)	M		M	M		M	M
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos del proyecto para su culminación.	EDT 2,2	Compras	(-)	Medio		M	M		M	M
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	EDT 2,2	Compras	(-)	Bajo		M	M		M	B

B = Bajo, M = bajo, A = A

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.9.4 Plan de Respuesta de Riesgos

Tabla 72

Plan de respuesta de riesgos

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Tipo	Costo	Tiempo	Calidad	Dueño	Estado	Disparador
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo de Gestión de Proyecto no dispondría de tiempo suficiente para trabajar en el proyecto, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades relacionadas al proyecto.	Gestión de proyecto	(-)	Medio	Alto		Director Nacional	Activo	Cambio de director Nacional
Respuesta 1: Mitigar: Durante la etapa de inicio del proyecto, el Director Nacional realizará la designación formal para conformar el equipo de proyecto, con el apoyo de la coordinación zonal.									
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos diferentes a los establecidos en la planificación, lo que podría ocasionar retrasos en las actividades y afección en la calidad del producto del proyecto.	Gestión de proyecto	(-)		Medio	Alto	Director Nacional	Activo	Cambio de director Nacional

<p>Respuesta 1: Mitigar: Se realizará los acercamientos y exposiciones necesarias del proyecto, a la dirección nacional y los coordinadores zonales, presentando la importancia del contar con recursos para la implementación del presente proyecto Se deberá advertir de las posibles consecuencias y replantear el proyecto de ser necesario para aprobación del Patrocinador.</p>									
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres, entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución.	Gestión de proyecto	(-)		Medio	Baja	Coordinador Zonal	Activo	Inicio del proceso implementación
<p>Respuesta 1: Mitigar: Se realizará una planificación de talleres, entrevistas, encuestas y otros, la cual será entregada a los distintos participantes con un tiempo prudente de anticipación.</p>									
Rg 04	Debido a la falta de procesos e instructivos para la gestión de proyectos, el product Owner, podría elaborar un plan irrealista, lo que ocasionaría afectación a los objetivos del costo y tiempo del proyecto.	Gestión de proyecto	(-)	Medio	Medio	Alto	Product Owner	Activo	Inicio del proceso de contratación
<p>Respuesta 1: Transferir riesgo de costo: Se solicitará en el contrato de consultoría, acompañamiento en la ejecución del pilotos por un tiempo de aproximadamente 3.5 meses en donde se dispondrá a tiempo completo de un consultor; sin embargo, pasado este tiempo, iniciará una garantía por la calidad del trabajo realizado hasta de 9 meses.</p> <p>Respuesta 2: Evitar riesgo de tiempo: En caso se requiera de mayor tiempo de la ejecución del piloto, este no será superior a los 9 meses considerados como garantía de calidad de la Consultora.</p>									

Rg 05	La incertidumbre del tiempo de ejecución de los proyectos ágiles, podría afectar la adopción de la metodología ágil en el programa piloto, lo que ocasionaría que la estimación realizada no cubra toda la ejecución del proyecto, afectando en plazo y costo al contrato de la consultoría y el proyecto.	Adquisiciones	(-)	Alto	Medio		Asistente de compras	Activo	Inicio del proceso de elaboración de pliegos
<p>Respuesta 1: Transferir riesgo de costo: Se solicitará en el contrato de consultoría, acompañamiento en la ejecución de los pilotos por un tiempo de aproximadamente 3.5 meses en donde se dispondrá a tiempo completo de un consultor; sin embargo, pasado este tiempo, iniciará una garantía por la calidad del trabajo realizado hasta de 9 meses.</p> <p>Respuesta 2: Evitar riesgo de tiempo: En caso se requiera de mayor tiempo de la ejecución del pilotos, este no será superior a los 9 meses considerados como garantía de calidad de la Consultora.</p>									
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan, lo que ocasionaría retraso en la ejecución.	Adquisiciones	(-)	Baja	Baja		Asistente de compras	Activo	Inicio del procesos de pago del 100%
<p>Respuesta 1: Evitar: Considerar en los documentos de pliegos, los mecanismos adecuados de calificación de proveedores.</p>									

Rg 07	Debido a mecanismos de calificación deficientes para la selección del proveedor de consultoría, habría la posibilidad de que sea seleccionado un proveedor con poca experiencia en el tema, lo que ocasionaría un impacto en los objetivos de tiempo y calidad del proyecto.	Adquisiciones	(-)	Medio	Medio	Alto	Asistente de compras	Activo	Inicio del proceso de pago del 100%
Respuesta 1: Evitar: Considerar en los documentos de pliegos, los mecanismos adecuados de calificación de proveedores.									
Rg 08	Debido a errores en la preparación de la documentación para contratación, el proceso de adquisición podría declararse desierto, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisición	(-)	Medio	Medio		Product Owner	Activo	Inicio del proceso de transferencia de conocimientos
Respuesta 1: Evitar: Los documentos para adquisiciones serán revisados de manera rigurosa por el departamento de de Compras.									
Rg 09	Debido a incumplimientos del proveedor de consultoría, podría darse una terminación del contrato previo al cumplimiento del objeto de contratación, lo que ocasionaría mayores costos para su culminación.	Adquisición	(-)	Medio	Medio		Product Owner	Activo	Inicio del proceso implementación

<p>Respuesta 1: Transferir: Se considerará los mecanismos de multas por incumplimientos del contrato de consultoría. Estos mecanismos deben ser tal que permitan a la Fundación recuperar los valores perdidos por retraso en la ejecución del proyecto y los costos asociados a la contratación de una nueva consultora.</p>									
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución del proyecto.	Adquisición	(-)		Medio	Bajo	Product Owner	Activo	Inicio del proceso implementación
<p>Respuesta: Mitigar: Mediante un proceso de aplicación en el programa piloto, formatos, plantillas y herramientas ágiles, se podrá realizar de manera iterativa, realizando ajustes, documentando los hallazgos de las mejores prácticas, para su futura aplicación.</p>									

Elaborado por: (Paca, 2022).

Tabla 73

Análisis cuantitativo de riesgo.

ID	Descripción del riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto			Contingencia esperada		
				Costo	Tiempo (meses)	Calidad	Costo	Tiempo (meses)	Calidad
Rg 01	Debido a las actividades propias de las operaciones, el Equipo técnico, no dispondría de tiempo suficiente para	(-)	30%		0,70*			0,21	

	trabajar en el proyecto, lo que ocasionaría retraso en la ejecución de las actividades relacionadas al proyecto.								
Rg 02	Debido al momento organizacional, podría designarse recursos diferentes a los establecidos en la planificación, lo que podría ocasionar retrasos en las actividades y afección en la calidad del producto del proyecto.	(-)	45%		0,50*	Medio		0,23	Baja
Rg 03	Debido a las actividades propias de las operaciones, existe la probabilidad de que el personal objeto de participación de talleres, entrevistas, encuestas, y otros, no disponga de tiempo suficiente, lo que ocasionaría retrasos.	(-)	35%	\$ 10.000 **	1,00*		\$ 3.500	0,35	
Rg 06	Debido a estimaciones del tiempo propias de los distintos oferentes para la provisión de consultoría, existiría la probabilidad de que el proveedor seleccionado requiera de mayor tiempo del estimado en el plan.	(-)	25%	\$ 20.000 **	0,50*		\$ 5.000	0,13	
Rg 10	Debido a estimaciones erróneas del plazo ofertado por parte de la consultora, podría incurrir en incumplimiento en los plazos del contrato, lo que ocasionaría retrasos.	(-)	20%		0,50*			0,10	
Reserva de contingencia para los riesgos residuales y los que se asumirán							\$ 8500	1,01	Aceptable

* Impacto determinado con un 95,4% de confianza (PERT). ** Estimación paramétrica en función del costo mensual por ampliación de plazo.

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.10 Gestión de Adquisiciones

La gestión de adquisiciones comprende los procesos relacionados con la compra de productos o contratación servicios y cierre adecuado para el buen funcionamiento del proyecto.

4.10.1 Plan para la Gestión de Adquisiciones

Las adquisiciones que se considerarán dentro de la planificación son relativas a la contratación del Consultor Externo para la ejecución del diseño y ejecución para la puesta en marcha, con un proceso de acompañamiento y capacitación externa para el equipo técnico del Programa de Área CH y los coordinadores de otros Programas de área a nivel nacional.

Para las adquisiciones, se regirán a los lineamientos establecidos para el proceso de contratación de la Fundación WVE.

Los documentos de adquisición y enunciados del trabajo seguirán los siguientes:

- Definir el tipo de contratación, considerando el monto del presupuesto referencial.
- Con la información proveniente de: acta de constitución, documentos de requisitos, enunciados de alcance del trabajo, EDT, cronograma, registro de riesgos, recursos y estimación de costos de las actividades, se elaborarán los términos de referencia (TdR), de los servicios requeridos, en dónde se dejará de manera obligatoria, constancia de aspectos como: antecedentes, objetivos, alcance, metodología de trabajo, productos y servicios esperados, plazos de ejecución, recursos, forma y condiciones de pago.
- Con la información del paso anterior, se elaborará el documento de pliegos que contendrá los siguientes aspectos: objeto de la contratación, condiciones del

procedimiento, evaluación de ofertas, metodologías de evaluación de ofertas, aspectos generales del procedimiento y otros enunciados en el modelo de pliegos.

- Los documentos serán revisados la coordinación Zonal y el Equipo técnico del Programa de Área CH, previo al inicio del proceso de adquisición.

La evaluación de las ofertas se basará en los siguientes criterios:

- Los servicios de consultoría serán seleccionados sobre la base de criterios de calidad y costo, presentadas en dos sobres cerrados, el primero contendrá los aspectos técnicos en el cual se evaluará la calidad y el segundo, los aspectos económicos.
- Para ponderar la calidad de las propuestas de consultoría se realizará sobre la base prevista en el TdR, considerandos: Capacidad técnica y administrativa disponible, acreditar antecedentes y experiencia en la realización de similares trabajos, antecedentes y experiencia demostrable del personal que será asignado a la ejecución del contrato, plan de trabajo, metodología propuesta y conocimientos probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto, materia de la consultoría y disponibilidad de recursos, instrumentos y equipos necesarios para la ejecución de la consultoría.

Efectuar las adquisiciones.

Para efectuar las adquisiciones, el lineamiento de contratación de consultoría o servicios profesionales externos de la Fundación WVE, es basado en el Contrato de Precio Fijo. De acuerdo con la Guía PMBOK, 2017, el contrato de precio fijo establece un precio total fijo para el producto o servicio que se requiere.

A continuación, se detallan los roles y responsabilidades de la Gestión de Adquisiciones:

Tabla 74

Roles y responsabilidades de la gestión de adquisición

Proceso	Roles	Responsabilidades
Planificar la gestión de las adquisiciones.	1. Coordinador Zonal	Elaborar el plan y los documentos para la gestión de adquisiciones
	2. Product Owner	Realizar la elaboración de los términos de referencia y apoyo en la elaboración de los pliegos.
	3. Equipo técnico	Revisan y aceptan los documentos de adquisiciones, apoyan en las definiciones de los criterios de evaluación de ofertas.
	4. Asistente de compras	Proporciona los modelos y formatos de los documentos, como también, asesoría de los aspectos legales que deben ser considerados.
Ejecutar las adquisiciones	1. Director Nacional	Designa la Comisión técnica, aprueba los términos de referencia y pliegos, presupuesto e inicio del proceso de contratación. Resuelve la adjudicación del proveedor ganador.
	2. Comisión Técnica	Llevar a cabalidad el proceso de adquisiciones en sus fases de calificación, selección y negociación de oferentes.
	3. Secretario de la comisión	Coordinar y llevar el archivo del proceso de adquisición, tendrá acceso al sistema de compras públicas y velará el cumplimiento del cronograma.
	4. Asistente de compras	Revisará y elaborará el contrato de consultoría.
Controlar las adquisiciones	1. Coordinador zonal	Coordinar y controlar el contrato de consultoría y aprobar los entregables de la consultoría.

	2 Equipo de gestión de proyecto	Realizar las verificaciones de calidad del producto y emitir sus respectivos informes de revisión.
	3. Product Owner	Apoyar en la comprobación de la calidad y será parte del equipo de gestión del proyecto.
	4. Director Nacional	Aceptará los entregables de la consultoría conforme los requisitos del proyecto
	5. Consultor	Desarrollar los entregables requeridos en la adquisición
Cerrar las adquisiciones	1. Coordinador Zonal	Efectuar las revisiones del caso y suscribir el acta de entrega, recepción del contrato.
	2. Product Owner	Llevar a cabo el archivo del contrato
	4. Asistente de compras	Cargará la documentación en el sistema de compras públicas y cerrará el proceso en el mismo.
	5. Consultor	Entregará el informe final y las documentaciones que se utilizaron de su consultoría.

Elaborado por: (Paca, 2022).

Controlar las adquisiciones

- El Director Nacional designará al product owner, el cual será el encargado de velar el fiel cumplimiento de las estipulaciones del contrato.
- Los entregables del contrato serán enviados a la comisión técnica para revisar y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los documentos contractuales, y emitirán su respectivo informe de revisión.
- Una vez que no exista correcciones a los entregables, la Comisión técnica procederá a la verificación y aprobación del entregable, para posteriormente enviarlo al Director Nacional para su aceptación.

- Los pagos serán considerados en dos partes: el primer pago, una vez verificados los entregables de los procesos y capacitación, sin correcciones y el segundo pago una vez que se haya aceptado la totalidad de entregables de la consultora.

Cerrar las adquisiciones.

Una vez que se hayan terminado todos los trabajos previstos en el contrato, el consultor entregará a la Fundación WVE el informe final provisional, cuya fecha servirá para el cómputo y control del plazo contractual. Dentro de los 15 días, la Fundación WVE podrá emitir las observaciones y él consultor otros 15 días para absolver dichas observaciones pendientes en relación con los trabajos de consultoría y el informe final definitivo del estudio.

El acta definitiva será suscrito por el consultor y la Comisión técnica designada por el Director Nacional.

El acta contendrá los antecedentes, las condiciones generales de ejecución, condiciones operativas, liquidación económica, liquidación de plazos, constancia de la recepción, cumpliendo las obligaciones contractuales, o pendiente de pago y cualquier otra situación que se estime necesaria.

Finalmente, él Product Owner, culminará la elaboración del expediente del contrato, el cual será parte del archivo del proyecto.

4.10.2 Enunciado del Trabajo de las Adquisiciones

A continuación se detalla el enunciado del trabajo de una única adquisición para el proyecto.

Consultoría para la definición y desarrollo de una metodología ágil para la gestión de proyecto sociales

Los productos requeridos servirán para la implementación de una metodología ágil para la gestión de proyectos, mediante la definición de políticas, estandarización y mejoramiento de procesos, técnicas y herramientas, formatos y plantillas, y capacitación; implementación que será considerada incorporando la gestión del cambio organizacional.

Alcance:

El alcance de la consultoría constará de la definición y desarrollo de una metodología ágil para la gestión de proyectos, para el efecto, se considera principalmente los siguientes entregables, cuyo código EDT corresponde a la codificación definida por el requirente dentro de la planificación del proyecto:

EDT	Entregable
2.3.1.1	Revisión de procesos actuales de gestión del programa en la planificación
2.3.1.2	Diseño de la metodología para la planificación ágil de proyectos
2.3.1.3	Implementación del programa piloto para la planificación ágil de proyectos
2.3.1.4	Ajuste con Feedback de las comunidades en la planificación
2.3.1.5	Transferencia de conocimientos de una planificación ágil de proyectos
2.3.2.1	Revisión de procesos actuales de seguimiento y control
2.3.2.2	Diseño de la metodología ágil para el seguimiento y control de proyectos
2.3.2.3	Implementación del programa piloto en seguimiento y control ágil
2.3.2.4	Ajuste con Feedback de las comunidades en seguimiento y control
2.3.2.5	Transferencia de conocimientos de seguimiento y control ágil.
2.3.3.1	Revisión de procesos actuales de gestión riesgos
2.3.3.2	Diseño de la metodología ágil para la gestión de riesgos
2.3.3.3	Implementación del programa piloto para gestión de riesgos.
2.3.3.4	Ajuste con Feedback de las comunidades en la gestión de riesgos
2.3.3.5	Transferencia de conocimientos de una gestión ágil de riesgos

- 2.3.4.1 Revisión de procesos actuales en la utilización de plantillas y formatos
- 2.3.4.2 Diseño de plantillas, formatos y herramientas.
- 2.3.4.3 Implementación plantillas y formatos ágiles
- 2.3.4.4 Ajuste con Feedback de las comunidades de las plantillas y formatos
- 2.3.4.5 Transferencia de conocimientos y documentación de plantillas y formatos

La descripción de cada uno de los entregables es realizada en el Diccionario de la EDT, el cual se adjunta al presente Enunciado del Trabajo de Adquisición.

Requisitos:

La implementación de la metodología y los procesos relacionados, deben ser implementados de manera progresiva, en base a una hoja de ruta definida como resultado del diagnóstico del nivel de madurez de la organización.

La metodología será diseñada sobre la base de las guías del PMI, y en caso se requiera, se incorporará lo establecido en otras guías de reconocimiento internacional.

La metodología deberá considerar los procesos actualmente levantados en el manual de procesos y procedimientos de la organización, como también, toda la documentación relacionada con manuales, instructivos, registros y otros; también considerará las actividades que actualmente ejecuta la organización para la gestión de proyectos.

La implementación de la metodología debe ser efectuada considerando la Gestión del Cambio Organizacional mediante el desarrollo de un plan que asegure una efectiva implementación de los cambios deseados de manera sostenible.

Se debe promover la generación de la cultura de gestión de riesgos, mediante la definición de las políticas y procesos necesarios para la identificación, análisis, evaluación y mitigación de los riesgos relacionados con el proyecto, como también capacitación exclusiva de la gestión de riesgos; aspectos incluidos en la metodología requerida.

La adopción de esta metodología será hecha de manera progresiva conforme los resultados del diagnóstico y el diseño de la estructura organizacional y funcional realizado por la contratación de una consultoría.

La metodología a implementar, será diseñada considerando los factores críticos de éxito y fracaso, para el efecto se debe definir estos factores y considerar lo siguiente: establecer claramente la propuesta de valor del enfoque ágil. Este enfoque no debe ser visto como una amenaza, debe ser más facilitador que una burocracia.

La capacitación general se impartirá sobre gestión de proyectos ágiles, impulsando la participación prioritario de los coordinadores nacionales, coordinadores de 9 programas de área a nivel nacional y el personal técnico del Programa de Área CH.

Adicionalmente, una vez culminado los entregables de los procesos, la Consultora implementará la Transferencia del Conocimiento a los miembros del equipo de proyecto por parte de la parte requirente, sobre la metodología desarrollada por esta; esto con el objetivo de realizar la implementación en este Programa de Área CH.

La implementación de la metodología estará del Programa de Área CH y considerará en primera instancia la incorporación de los procesos (y documentación relacionada) al manual de gestión por procesos. Para el efecto, la Consultora ejecutará el acompañamiento durante la implementación y asignará un profesional a tiempo completo durante el tiempo aproximado definido en las estimaciones del cronograma descrito posteriormente en el presente enunciado.

Posterior al período de acompañamiento, la consultora deberá proporcionar una garantía técnica por la calidad de su trabajo en los aspectos que no hayan sido posibles detectar durante la ejecución del Programa de Área CH dentro del tiempo estimado de ejecución para el acompañamiento, aspectos que, por omisión involuntaria, no cumplieran los requisitos técnicos del contrato, y no hayan sido detectados en las actividades de verificación.

Esta garantía será considerada hasta 9 meses contabilizado desde la terminación del tiempo de acompañamiento. Durante la ejecución de la consultoría, el proveedor reportará sus

actividades de manera mensual, indicando el estado y avance de su trabajo en los términos definidos entre las partes al inicio de la consultoría, por lo que la consultora, acatará las instrucciones dadas por el requirente sobre la estructura de información mínima requerida en sus reportes.

Durante la ejecución de la consultoría, hasta la culminación del acompañamiento en la implementación, la consultora incorporará sus profesionales de manera permanente al sitio de trabajo definido por el requirente, en las oficinas de este.

Todas las comunicaciones relacionadas con los servicios de la consultoría serán enviados a la Comisión técnica y el asistente de compras, y en viceversa, todas las comunicaciones.

Dado que el personal de la consultora tendrá como sitio de trabajo las oficinas del requirente, se considerará, cada vez que se requiera, reuniones entre el personal del equipo de proyecto y los profesionales de la consultora, con el objetivo de lograr las definiciones necesarias para la definición y desarrollo de la metodología.

La consultora, una vez culminado y aceptado su trabajo, elaborará un resumen ejecutivo de resultado de los entregables y elaborará un informe final para efectos de recepción del contrato.

Criterios y procesos de aceptación:

Los criterios por considerar para la aceptación de los entregables son descritos a continuación:

Concepto	Criterios de aceptación
Técnico	Los entregables deben cumplir todos los requisitos.
Calidad	El diseño de la metodología debe considerar principalmente lo estipulado en las guías del PMI: <ul style="list-style-type: none"> • Guide to the Project Management of Knowledge. PMBOK, 2017.

- Agile Practice Guide, 2017.

Los entregables de la consultoría serán verificados por los responsables de Administrativos cada área y aceptado por el product owner por efectos del contrato; validados y aceptados por el Director Nacional por efectos del proyecto.

Comercial Se deberá cumplir lo estipulado en el contrato de consultoría.

Los entregables del contrato seguirán el siguiente proceso de aceptación:

- Los entregables del contrato serán enviados a los integrantes del equipo del presente proyecto, para su verificación, cumpliendo los requisitos establecidos en los documentos contractuales y emitirán el respectivo informe de revisión.
- Una vez que se cuente con los entregables sin errores, la asistente de compras procederá a la revisión de los entregables y el Director Nacional aprobará.
- Los pagos serán considerados una, al inicio de la firma del contrato 50% y el 100%, será una vez que se haya aceptado la totalidad de los entregables de la consultora.

Duración estimada de los entregables

EDT	Nombre de la tarea	Duración
2.1.5	Acompañamiento e incorporación de procesos ágiles: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar	120 días
2.2	Gestión de cambio de la organización	112,82 días
2.3.1	Planificación ágil de proyectos	30,5 días
2.3.2	Seguimiento y control ágil de proyecto	30,5 días
2.3.3	Gestión ágil de riesgos	30,5 días

2.3.4	Selección de plantillas y formatos	30,5 días
2.4.1	Documentación de implementación del programa piloto	20 días

Elaborado por: (Paca, 2022).

4.10.3 Documentos de Adquisiciones

La documentación necesaria por parte del proveedor deberá contener lo siguiente:

- Hoja de vida de consultores y/o capacitadores.
- Razón social, RUC y RUP de la empresa y/o persona natural.
- EDT del proveedor relativo a la cotización solicitada.
- Cronograma del proveedor relativo a la cotización solicitada.
- Presupuesto del proveedor relativo a la cotización solicitada.

4.10.4 Criterios de Selección de Proveedores

En la tabla 75, se indica el formato con el cual se calificará a los proveedores potenciales en los procesos de adquisición, para lo cual, se deberá colocar el criterio a ser ponderado. Por ejemplo, experiencia del instructor o consultor. En las siguientes columnas se deberá colocar la rúbrica asignando un concepto a cada numeración. Siguiendo con el mismo ejemplo, si el criterio a ser calificado es experiencia del consultor, entonces el valor 1 se asignará al consultor o consultora que no cuente con experiencia; no obstante, el valor 5 se asignará al consultor que cuente con los años de experiencia requeridos en la invitación o que el área de conocimiento requerida en el caso de los instructores, sea su competencia principal.

Tabla 75

Criterio de Selección de Proveedores

	1	2	3	4	5
Criterio 1					
Criterio 2					
Criterio 3					
Criterio 4					

Elaborado por: (Paca, 2022).

En la Tabla 76, se asignará un peso a cada criterio, dependiendo de la importancia de cada uno. En la columna Calificación Proveedor # deberá colocarse la calificación obtenida en la tabla anterior; y en la columna Puntaje Proveedor # se colocará el resultado del peso multiplicado por la calificación de cada proveedor. En la última fila se realizará la sumatoria de todos los puntajes obtenidos por cada candidato.

Tabla 76

Valoración de los proveedores

Criterio	Peso	Calificación Proveedor 1	Puntaje Proveedor 1	Calificación Proveedor 2	Puntaje Proveedor 2	Calificación Proveedor 3	Puntaje Proveedor 3
Criterio 1							
Criterio 2							
Criterio 3							
Criterio 4							
Total							

Elaborado por: (Paca, 2022).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El proyecto genera las siguientes conclusiones:

- El presente proyecto busca evidenciar que las metodologías ágiles, no solo pueden ser aplicados a proyectos tecnológicos, sino también a la gerencia de proyectos sociales.
- En este proyecto combina la rigurosidad y disciplina del enfoque tradicional y la adaptabilidad y la entrega de valor a corto plazo del enfoque ágil, brindando prácticas para el mejoramiento continuo de los procesos, la creación de equipos técnicos dinámicos y colaborativos.
- A través del estudio del presente proyecto, se puede evidenciar que la adopción de un enfoque puramente ágil no es posible y que debe existir un proceso de evolución, cambio de actitudes y prácticas en toda la organización. Por ello, aún se sigue manteniendo la iniciación, planificación, el monitoreo, control y cierre del proyecto de manera estructurada bajo el enfoque predictivo.
- Es de suma relevancia que los directores, gerentes y coordinadores de proyectos de la fundación reconozcan la diversidad de opciones de marcos de trabajos en la gestión de proyectos, para que de esta manera puedan realizar una elección acorde a la naturaleza, tamaño, enfoque, objetivos, cultura organizacional y alcance de los proyectos.
- Tenemos que simplificar lo que hacemos, con agilidad, con el objeto de crear espacio para que el trabajo vital con los beneficiarios sea de impacto. Debemos tener la aspiración de transformar a WVE en una organización innovadora, que día a día encuentra nuevas formas de aumentar el impacto.

- Se hace necesario de implementar un cambio de cultura organizacional, misma que definirá el futuro de la organización, ya que con ello se podrá migrar de una mentalidad de gestión de proyectos tradicional hacia una organización ágil, además, para complementar este cambio, la organización debe asimilar el "mindset agile" de manera vertical, desde la dirección nacional y los coordinadores, hasta los equipos técnicos que se encuentran en el campo.

La organización para que sea resiliente, en medio de una pandemia mundial y problemas económicos profundos, deberá centrarse en el resultado, en lugar de los procesos engorrosos y burocráticos, de esta manera adaptando sus enfoques para lograr los resultados planificados.

5.2 Recomendaciones

Es presente proyecto genera las siguientes recomendaciones para la organización:

- Para la implementación de la metodología ágil, para este proyecto, se hace necesario implementar un diseño de una estructura organizacional horizontal, con una visión, misión, valores y mejora continua, con lo que se ganará agilidad en los procesos, menos burocracia, comunicación fluida, toma de decisiones de manera inmediata y con un aprendizaje continuo.
- Es fundamental el conocimiento de la aplicación de metodologías ágiles, sus principios y valores, además analizar cuál de ellas es la más conveniente para el equipo de desarrollo, antes de iniciar el proceso de adopción, se recomienda utilizar las guías, estándares, herramientas y formatos del PMI, para seguir siendo una de las fundaciones referentes a nivel nacional e internacional.

- La capacitación es indispensable para la ejecución del modelo de adopción ágil; se recomienda mantener a los equipos técnicos en constante formación, motivados, creativos y auto-organizados.
- La cultura del equipo debe seguir incrementando y encaminando a la agilidad, para se recomienda desde la dirección nacional y los coordinadores zonales conozcan y se apropien del enfoque ágil, para que ello sea permeado a los demás Programas de Área a nivel Nacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte. (2021). ¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto?. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2008). *Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35914/1/manual58_es.pdf
- International Institute of Business Analysis. (2015). *Los fundamentos del conocimiento del Análisis de Negocio (Guía BABOK)*. Toronto, Canadá. Tercera edición.
- Management solutions (2019). De proyectos ágiles a organizaciones ágiles. Obtenido de www.managementsolution.com*
- Modelo, E. & Sanchez, R. (2018). Guía práctica PM4R Agile. BID.
- Osterwalder, A, y Pigneur Y (2011). Generación de modelo de negocio. Planeta de libros.
- PMI (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide).
Newton
- PMI. (2018). Pulse of profession. El éxito en tiempos de disrupción. PMI.org. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2020>
- PMI. (2020). El enfoque de dirección de proyectos de ágil. Obtenido de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-presentation.pdf?v=b0216495-acd5-42dd-8d02-0cd0fa1f872c&sc_lang_temp=es-ES

PMI. (2020). Pulse of profession. Como forjar una cultura centrada en el futuro. PMI.org.

Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2020>

PMI. (2021). Pulse of profession. Más allá de la agilidad. PMI.org. Obtenido de

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*.

Project Management Institute. (2013). *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania.

Project Management Institute. (2015). *Business analysis for practitioners: a practice guide*. Pennsylvania.

Project Management Institute. (2017). *Guía práctica de ágil*. Pennsylvania.

Project Management Institute (2019). Practice Standard for Work Breakdown Structure, Second edition

Project Management Institute (2019). Practice Standard for Project Risk Management

ANEXOS

Anexo 1

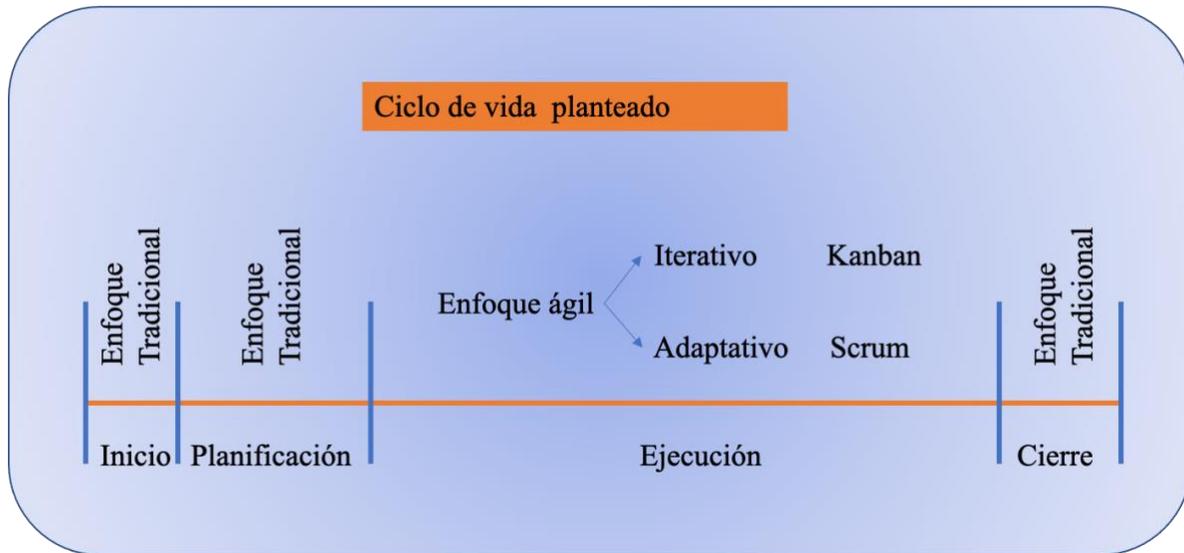
Esquema del Término de referencia para la contratación de la consultoría.

1. Título
2. Antecedentes
3. Objetivo general del estudio
4. Objetivos específicos
5. Bases de la licitación
6. Convocatoria pública
7. Naturaleza confidencial de las propuestas
8. Medida anticorrupción
9. Validez de la oferta
10. Consultas de los posibles proponentes
11. Presentación y recepción de propuestas
 - a. dirección
 - b. fecha de entrega
 - c. estructura de entrega de propuestas
 - i. Carpeta “a” – propuesta técnica
 - ii. Carpeta “b” – propuesta económica
12. Descripción del rechazo de ofertas
13. Adjudicación

14. Suscripción del contrato
15. Presupuesto y forma de pago
16. Plazo de ejecución de la propuesta
17. Evaluación y calificación de las ofertas
18. Propuesta técnica, sobre “b” = /75%
19. Propuesta económica = /25%
20. Calificación final = /100
21. Penalidades
22. Especificaciones técnicas
 - a. Delimitación
 - i. Espacial
 - ii. Temporal
 - iii. Población
 - b. Objetivos
 - c. Supervisión:
23. Productos a entregar:
 - a. 1er. Producto: cronograma de trabajo y plan metodológico consensuado
 - b. 2do. Producto: informe del proceso de recolección de datos.
 - c. 3er. Producto: informe final impreso y digital
 - d. 4to. Un resumen ejecutivo del informe con los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones con base a los hallazgos.
24. Perfil profesional o institucional de la consultora indispensable y deseado
25. Logística
26. Cronograma

Anexo 2

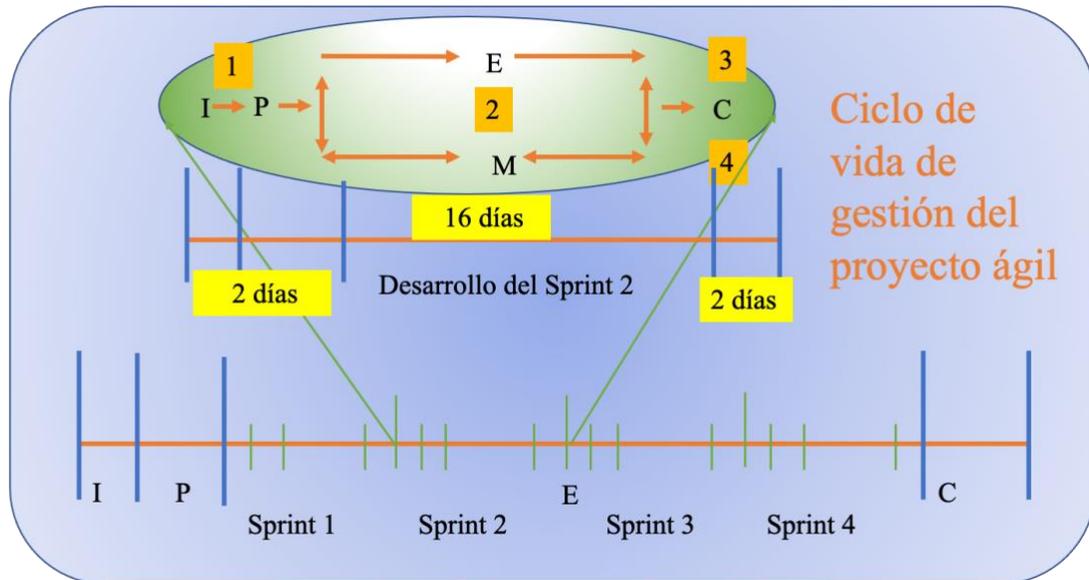
Gráfico de implementación de la metodología ágil.



Anexo 3

Adaptación del enfoque ágil en el ciclo de gestión del proyecto

1 = Sprint planning meeting; 2 = Daily scrum; 3 = Sprint review meeting; M = Sprint retrospect meeting



I = Inicio; P = Planificación; E = Ejecución o Dirección; M = Monitoreo y control y C = Cierre