

Curso

**Introducción a la
Administración de
Proyectos**

Tema 4

Ética en proyectos

Estructuras organizacionales

Chárter

Introducción área de integración

Ética en Proyectos



Código de ética y conducta profesional del PMI

Historia:

- En 1981 la Junta Directiva del PMI conformó un Grupo Ética, Normas y Acreditación.
- A finales de los 80`s surge la norma de ética para el Profesional en Administración de Proyectos (PMP).
- En 1997 se crea el Código de Ética para los miembros del PMI.
- El código actual es el resultado de su última revisión en el 2006.

- **Visión**

- Describe las expectativas que tenemos para con nosotros mismos y con otras personas que practican la gestión de proyectos en la comunidad mundial de la gestión de proyectos.
- Articula los ideales a los que aspiramos así como los comportamientos que son obligatorios en nuestros roles como profesionales y voluntarios.



- **Propósito**

- Fomentar la confianza en la profesión de la gestión de proyectos y ayudar a los individuos a una mejor práctica.
- Ayudar a tomar decisiones más sabias
- Catalizador para que otros estudien, analicen y practiquen la ética



- **Aplicabilidad**
 - Todos los Miembros del PMI
 - Individuos que no son miembros del PMI pero que cumplen con uno o más de los siguientes criterios:
 - No-miembros que tienen una certificación del PMI
 - No miembros que postulan a iniciar un proceso de certificación del PMI.
 - No miembros que sirven al PMI como voluntarios



Valores que apoyan el código

Responsabilidad

Respeto

Justicia (fairness)

Honestidad

Responsabilidad

- Responsabilidad es nuestra tarea de hacernos dueños de las decisiones que tomamos o dejamos de tomar, las acciones que realizamos o dejamos de realizar, y las consecuencias que resulten.

Y EN LUGAR DE LA PÍLDORA
DEL DÍA DESPUES ... ¿NO HABRÍA
QUE FOMENTAR LA RESPONSABILIDAD
Y LA EDUCACIÓN DEL DÍA ANTES?



Respeto

- Respeto es nuestra tarea de mostrar una alta consideración por nosotros, otros, y los recursos que nos han sido confiados (gente, dinero, reputación, la seguridad de otros, y los recursos naturales o del medio ambiente).
- Un ambiente de respeto genera confianza, y excelencia operacional al generar una cooperación mutua – un ambiente donde se fomentan y valoran diversas perspectivas y puntos de vista.

¡CIEGO IDIOTA!
¡CANALLA PERVERTIDO!
¡ROJO BLASFEMO!
¡DESPRECIABLE INMORAL
Y ESCORIA DE LA TIERRA!



¡EH! ¡A VER
SI TENEMOS
UN POCO
DE RESPETO!



don
addis

Justicia

- Justicia es nuestra tarea de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva.
- Nuestra conducta debe estar libre de competencias individuales, prejuicios, o favoritismo.

2000
10/10/01

La justicia
tiene que ser
moderna
Y eficaz

Yo sólo
quiero que
sea justa



Honestidad

- La honestidad es nuestra tarea de entender la verdad y actuar en una manera veraz tanto en nuestras comunicaciones como en nuestra conducta.

11.5.07 TEMA: EMPIEZA LA CAMPAÑA ELECTORAL PARA LAS MUNICIPALES

Dibujo: Guión: FARO

HOY EMPIEZA LA CAMPAÑA ELECTORAL Y NO QUIERO NINGÚN FALLO

A VER, REPASEMOS: CARTELES, COLA, BROCHAS, PANCARTAS, MEGAFONÍA, PROMESAS, POPULISMO, HONESTIDAD, COHERENCIA

¿HONESTIDAD, COHERENCIA?
¿QUIÉN PUSO ESTO EN LA LISTA?

QUÈ ES NECESSITA PER FER UNA BONA CAMPANYA?

RES, NO EXISTEIXEN LES BONES CAMPANYES

USTED, SEÑOR CANDIDATO

SÍ, PERO YA DIJE QUE ELIMINARAMOS LO SUPERFLUO

faro www.e-faro.info



faro www.e-faro.info

¿QUÈ SE NECESITA PARA HACER UNA BUENA CAMPANYA?
NADA, NO EXISTEN LAS BUENAS CAMPANYES

Estructura Organizacional



Funcional

Estructura Funcional

- La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros del equipo están agrupados según la especialidad, área o departamento funcional.
- Se basa en la “Doctrina de la Especialización” en que es más fácil dirigir especialistas si éstos están agrupados y son supervisados por un individuo que posee conocimientos y habilidades similares.
- En este tipo de organización, los proyectos se restringen a la función.
- Tienden a ser estructuras muy verticales.
- Limitación de los recursos enfocados a únicamente el proyecto.

Director Ejecutivo

Coordinación de Proyecto

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Matricial



Estructura Matricial

- Presentan una mezcla de las características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos.
- Es un intento por maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las organizaciones funcionales y proyectizadas.
- Las personas reportan a dos supervisores.
- Mantiene las líneas verticales de autoridad.
- Se clasifican en matriciales débiles, equilibradas y fuertes.

Estructura Matricial

- *Organización Matricial Fuerte*, donde el balance de poder reside en el gerente de proyectos.
- *Organización Matricial Débil*, donde el balance de poder reside en el gerente funcional.
- *Organización Matricial Equilibrada*, donde el poder está balanceado entre los gerentes funcionales y el gerente de proyectos.

Matricial débil

Director Ejecutivo

Coordinación de Proyecto

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Matricial equilibrada

Director Ejecutivo

Coordinación de Proyecto

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Director Proyecto

Personal

Personal

Matricial fuerte

Director Ejecutivo

Coordinación de Proyecto

Gerente Funcional

Gerente Funcional

Gerente Directores Proyecto

Personal

Personal

Director Proyecto

Personal

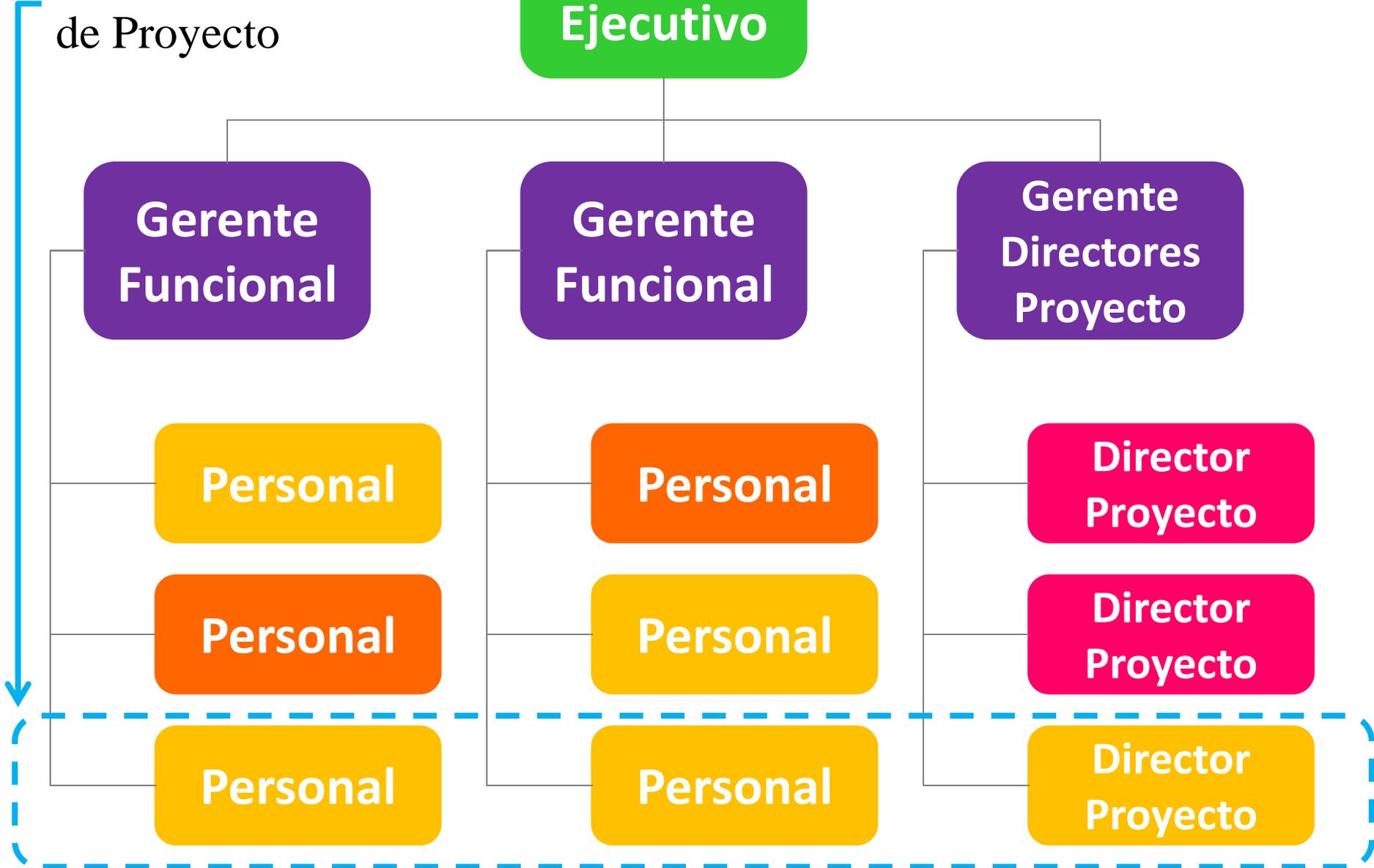
Personal

Director Proyecto

Personal

Personal

Director Proyecto



Orientada Proyectos

Estructura Proyectizada

- Sus operaciones se basan principalmente en proyectos.
- Obtienen sus ingresos principalmente de ejecución de proyectos para otros en virtud de un contrato.
- Organizaciones que realmente han adoptado un Sistema de Gestión de Proyectos.
- Directores cuentan con un alto grado de independencia y autoridad.
- Miembros del equipo ubicados en un solo lugar.

Coordinación
de Proyecto

**Director
Ejecutivo**

**Director
Proyecto**

**Director
Proyecto**

**Director
Proyecto**

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Personal

Combinada

Coordinación
de Proyecto B

**Director
Ejecutivo**

Coordinación
de Proyecto A

**Gerente
Funcional**

**Gerente
Funcional**

**Gerente
Directores
Proyecto**

Personal

Personal

**Director
Proyecto**

Personal

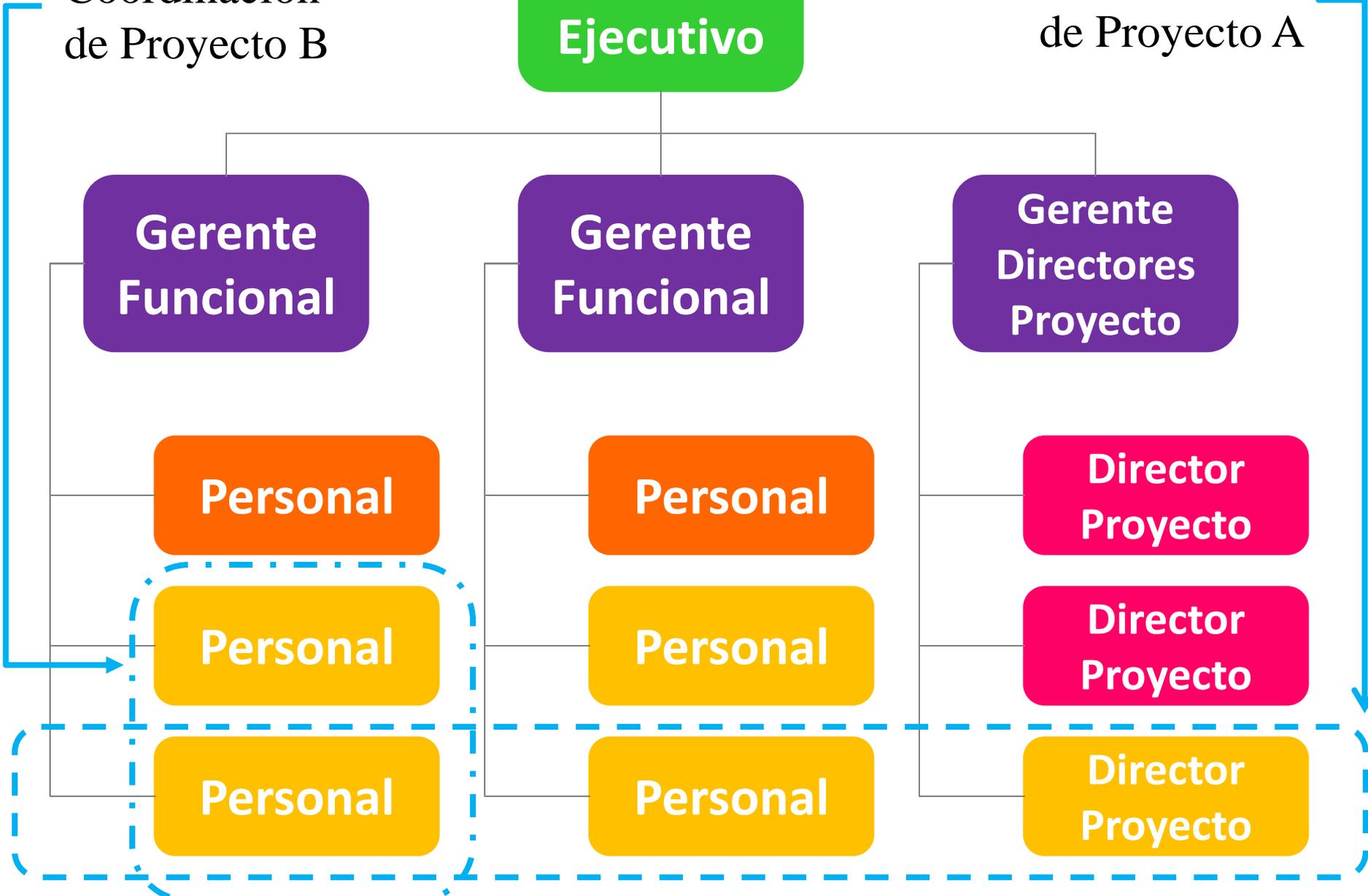
Personal

**Director
Proyecto**

Personal

Personal

**Director
Proyecto**



Características del Proyecto	Funcional	Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	Orientada a proyectos
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de recursos	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

Charter de Proyecto



El **Acta** de Proyecto





¿Para qué?

**Autoriza formalmente proyecto o
fases de éste**

**Documenta
requisitos
(necesidades
y
expectativas)**

Asigna un director

**Identifica
interesados**



Vincula a la
estrategia de
empresa y a
sus
operaciones

En resumen

Elementos que integran el **Charter**



- **Fecha:** Fecha de elaboración de la primera propuesta.
- **Nombre del Proyecto:** En relación directa con el producto final del PFG y con su objetivo general.
- **Áreas de conocimiento/procesos:** Deberá establecerse cuáles serán las áreas de conocimiento que serán trabajadas así como los grupos de procesos. Cuanto más específico, mejor.

- **Áreas de aplicación (Sector/actividad)**: enunciar el sector: Construcción, banca, TI, RSC, etc.).
- **Fecha de inicio/finalización del proyecto**: La fecha de inicio es la misma fecha de elaboración de la primera propuesta, la fecha de fin es la de presentación al Tribunal Examinador.

- **Objetivos del proyecto:** El objetivo general está relacionado con la realización del producto principal del proyecto y con su nombre.

Todos los objetivos, general y específicos comienzan con un verbo de acción, deben ser frases completas (con sentido) y deben tener un ¿qué? y un ¿para qué?

Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;

Realizables: que sea posible obtenerlos, ejecutarlos conociendo los recursos y las capacidades a disposición

Limitado en tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

- **Justificación ó propósito del proyecto:** Debe indicar cuál es la motivación principal del proyecto. Debe cuidarse que esto NO sea una repetición de los objetivos ya expuestos. Debe incluir cuales son los beneficios que se obtendrá al dar la solución
- **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto:** con claridad y algún grado de detalle, pues permite una mejor visualización de los resultados que obtendremos al final. De igual forma con cada uno de los subentregables de primer nivel.

- **Supuestos:** Para lograr los productos entregables se cuenta con que se darán ciertas condiciones clave, mismas que si cambian, nos harían replantear el proyecto.
- **Restricciones:** Tienen que ver con tiempo disponible de los recursos, acceso a recursos e información, etc.

- **Información histórica relevante:** es muy valioso determinar y evidenciar antecedentes específicos de la organización o sector de actividad en la materia propia de que trata el proyecto. Incluir cuadros, gráficos, manuales, estándares.
- **Información de grupos de interés:** el proyecto puede tener interesados que apoyen o dificulten su avance. Aquí deben evidenciarse con sus roles principales. Clientes directos e indirectos

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
Sábado 19 de marzo, 2011	Metodología para la Elaboración de Proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social	
Áreas de conocimiento / procesos		Área de aplicación (sector / actividad)
Áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad Costos, Recursos Humanos Comunicaciones, Integración Adquisiciones, Riesgos	Grupos de procesos: Iniciación Planificación Ejecución Seguimiento y Control Cierre	Sector: Servicios de Salud Actividad: Atención Médica y Prestaciones Sociales
Fecha de inicio del proyecto: 19 de febrero, 2011	Fecha tentativa de finalización del proyecto: 25 de julio, 2011	
<p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una metodología para la administración y gestión de proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social. <p>Objetivos Específicos</p> <p>Analizar la situación actual en relación del desarrollo de proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral para evidenciar si los funcionarios de esta dirección cuentan y aplican principios de administración de proyectos en los mismos.</p> <p>Proponer las fases necesarias de la metodología para establecer el ciclo de vida de los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral.</p> <p>Desarrollar las plantillas necesarias para facilitar los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral.</p> <p>Proponer el plan de capacitación para implementar la metodología establecida para los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral.</p>		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		
<p>A finales del año 2008 en la Caja Costarricense de Seguro Social se crea una nueva dirección con el nombre de Dirección de Bienestar Laboral la cual tiene como fin dirigir los procesos en forma específica al bienestar y atención especializada de la fuerza laboral de la Institución, pero siempre con un enfoque muy tradicional, es por ello que este proyecto pretende aportar una metodología que permita integrar el esfuerzo de cada una de las Áreas que la componen.</p> <p>Con el desarrollo de este proyecto la Dirección de Bienestar Laboral obtendrá una serie de plantillas (de acuerdo a las diferentes fases en que se debe desarrollar un proyecto) que contemplen principios de administración de proyectos los cuales permitan aumentar la probabilidad de que el proyecto concluya de manera satisfactoria. Por ende la Dirección de Bienestar Laboral se verá beneficiada al aumentar la credibilidad y mejorar la imagen ante el resto de las direcciones y autoridades superiores de la CCSS, obteniendo mayor apoyo para la ejecución de nuevos proyectos.</p>		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto		
<p>El producto final de este proyecto de graduación será un documento que contendrá la manera apropiada de estructurar los proyectos a desarrollar en la Dirección de Bienestar Laboral, por lo que al final se obtendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual con la información relevante en cuanto a los conocimientos de la administración de proyectos entre los funcionarios de la Dirección de Bienestar Laboral. Desglose de las fases necesarias para el desarrollo de los proyectos y su respectiva explicación. Metodología para el desarrollo de proyectos desarrollada por etapas. Plantillas Plan de capacitación para la implementación de la metodología, el cual contendrá los temas a desarrollar, las actividades a desarrollar y la propuesta del cronograma. 		
Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> El Director de Bienestar Laboral tiene el interés en promover el proceso que le permita a la Dirección contar con una metodología basada en principios de la administración de proyectos. Se contará con el apoyo del Director de Bienestar Laboral en todos aquellos aspectos que requieran participación de las diferentes jefaturas de áreas. Las jefaturas desarrollarán oportunamente todo lo que se les pida en relación al desarrollo de este proyecto. La jefatura del ASC permitirá una mayor participación en los proyectos que se están desarrollando en conjunto con otras áreas. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> Asuntos emergentes que afecten la prestación de servicios y que requieran la atención inmediata de alguno de los participantes. El Proyecto no responde a un objetivo del Plan Anual Operativo de la Dirección. La Dirección no cuenta con una cultura orientada a la gestión por proyectos, lo que limita la asignación de tiempo y recursos para el desarrollo de planes de gestión de proyectos. 		
Información histórica relevante		
<p>La Dirección de Bienestar Laboral se crea como respuesta al informe "Evaluación realizada a la Dirección de Recursos Humanos y a los procedimientos aplicados (...) en el nivel local" elaborado por la Auditoría Interna en el 2005, donde se recomienda efectuar un estudio técnico que evalúe el accionar y la organización de la unidad de trabajo mencionada y determine su concordancia con las tendencias actuales de la administración de los recursos humanos, por lo que se instruye a la Dirección de Desarrollo Organizacional a atender lo recomendado por la Auditoría Interna y que además considere las necesidades y cambios que enfrenta la Institución en sus ambientes interno y externo, en el desarrollo del rol de rectoría que corresponde al nivel central y la promoción del bienestar y la salud laboral de la Institución y de sus funcionarios.</p> <p>La nueva tarea de la Dirección de Bienestar Laboral implica que se ejecuten proyectos de diferente índole con el fin de cumplir con la labor asignada, sin embargo, nunca antes se ha intentado establecer un ordenamiento para el desarrollo de dichos proyectos.</p>		
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)		
<p>Clientes directos: Jefes de Área: Área de Salud Ocupacional, Área de Desarrollo Laboral, Área de Asesoría Laboral, Subárea de Recreación y Deporte, Subárea de Ética y Valores Subárea Gestión Administrativa y Logística, Subárea Administración Cedesos Cliente(s) indirecto(s): Directores de Hospitales, Proveedores y Asesores</p>		
Elaborado por		Firma
Ing. Mariela Córdoba Gómez		
Revisado por		Firma
Ing. Yorlenny Hidalgo		

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
23 de febrero, 2011	Propuesta de una metodología para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos que administra la Dirección de Control y Planificación del ICE.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Alcance, Tiempo, Recursos, Comunicaciones	Dirección de Planificación y Control
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Abril 2011	Julio 2011
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General: Desarrollar una metodología para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos que administra la Dirección de Control y Planificación, con el objetivo de orientar y velar su cumplimiento.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la situación actual de los proyectos estratégicos para determinar cómo se realiza el seguimiento y control de los proyectos estratégicos. 2. Proponer herramientas/plantillas para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos de manera que facilite la gestión de éstos y la toma de decisiones. 3. Proponer una estrategia de seguimiento y control según las mejores prácticas de la administración de proyectos para contar con una metodología que cumpla los estándares empresariales establecidos. 4. Diseñar un plan de gestión de Comunicaciones para la adecuada divulgación de la metodología de seguimiento y control de los proyectos estratégicos del ICE. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>De acuerdo a la Estrategia Empresarial, la Administración Superior ha motivado acciones para evaluar y fortalecer la organización y como acción inmediata la Gerencia General le ha encomendado a la Dirección de Planificación y Control, la implementación de una metodología que soporte el seguimiento y control de los proyectos estratégicos con la finalidad de dar continuidad a estos y velar por su cumplimiento.</p> <p>Se persigue con este proyecto, brindar un soporte a los temas de orden estratégico con este nuevo modelo de operación (enfoque por proyectos), esta metodología contribuirá a la formulación y priorización de los proyectos, brindará información en tiempo real para toma de decisiones. Para los proyectos contribuirá con los índices de eficacia y eficiencia y para los involucrados en los proyectos les significará menos re-trabajo, mejor uso de las experiencias y mejor imagen en el desempeño del trabajo realizado.</p>	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
<p>De acuerdo al objetivo general planteado se indica el siguiente entregable:</p> <p>Metodología de seguimiento y control para los proyectos estratégicos del ICE, con el objetivo de identificar los tiempos de ejecución, las actividades que generen demoras y el avance de cumplimiento.</p> <p>En cuanto a los objetivos mencionados se describen los siguientes entregables.</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Diagnóstico de la gestión actual de los proyectos estratégicos, para identificar las oportunidades de mejora y definir las necesidades que se requieren para una administración integrada. (2) Herramientas/Plantillas que generen resultados en tiempo real para facilitar la toma de decisiones. (3) Estrategia que incluirá las fases de implementación, roles, un programa de acciones y objetivos que demuestren resultados. (4) Plan de comunicación que incluya: objetivo, segmentos, mensaje, el medio y el plan de acción. 	
Supuestos	
<p>Acceso a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Disponibilidad de las personas a entrevistar para recopilar la información pertinente al proyecto.</p>	
Restricciones	
<p>Concluir antes de la fecha establecida. El PFG se pretende concluir el 25 de Julio</p> <p>Contar con los recursos necesarios materiales y humanos para finalizar el proyecto. Para los recursos materiales se cuenta con el papel y la impresión personal, en cuanto al recurso humano se estima contar con el 50% de la población total que labora en la Dirección de Planificación y Control (DPC).</p>	
Información histórica relevante	
<p>Históricamente los proyectos en el ICE se han administrado de acuerdo a los Planes de Desarrollo, no existía una metodología o un esquema para administrar los proyectos, sino, hasta hace pocos años se ha concientizado en contar con una manera estandarizada de desarrollar e implementar los proyectos a nivel empresarial y es por esta iniciativa que se han capacitado al personal en la materia y se han asignado equipos de trabajo en toda la empresa para este fin, siendo TI y la DPCI los llamados a liderar y cultivar el tema de proyectos a todos los niveles organizacionales, ya que se requiere equipos de trabajo de manera centralizada en los sectores por la dimensión de la empresa.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): Gerente General, Gerente de Telecomunicaciones y Gerente del Sector Eléctrico. A los Gerentes les corresponde presentar la cartera de proyectos de cada uno de los sectores y velar por el cumplimiento y avance de las metas.</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Clientes internos (La Dirección de Planificación y Control) y Usuarios (Colaboradores de otras áreas que aportan los insumos previos de las otras fases, éstas son TI, Finanzas, Oficinas de Proyectos de los Sectores y el Cliente final o cliente externo).</p>	
Aprobado por:	Firma:
Realizado por	firma

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24 Febrero del 2011	Estrategias de crecimiento y posicionamiento de productos de Panadería San José en el mercado costarricense.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Alcance, tiempo, costo, RH, comunicación, Riesgo, Calidad.	Industria Panadera y repostería / Producción y venta en la cadena detallista y minorista
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
5 de Marzo del 2011	29 de Setiembre del 2011
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<ul style="list-style-type: none"> • General: Definir el plan de acción para llevar a cabo una estrategia de crecimiento y posicionamiento de los productos de la panadería San José. • Específicos: • Realizar el análisis FODA en la panadería San José, para conocer la situación del mercado actual. • Desarrollar un Plan de acción de acuerdo con los resultados del FODA, para implementar las mejoras adecuadas en la estrategia de mercadeo. • Desarrollar los canales de distribución del producto, para definir los puntos de venta a los cuales se hará llegar el producto. • Generar un plan de comunicación, para dar a conocer a los empleados y a los clientes la estrategia. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>El proyecto que se pretende implementar en la Panadería, consiste en el desarrollo de una estrategia de venta y reestructuración de procesos de producción, con el fin de lograr un crecimiento en el nivel de ventas actual, además de dar a conocer los diversos productos en la mente de los consumidores costarricenses.</p> <p>Se pretende comercializar estos productos seleccionados tanto en supermercados como en locales minoristas a nivel nacional, se espera con ello desarrollar una gama de productos que logre satisfacer las necesidades alimenticias de los consumidores de cualquier edad, a un precio razonable en el mercado, para así ser competitivo.</p>	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
El entregable final es un plan de acción para la estrategia de posicionamiento en el mercado.	
<ol style="list-style-type: none"> 1- Formulación de un informe formal donde se detalle las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. 2- Generación de un documento con las acciones y las estrategias que se debe implementar para lograr el crecimiento y el posicionamiento deseado haciendo fuste a la nueva demanda. 3- Entrega de documento, con los principales canales de distribución y puntos de venta, tanto a los minoristas independientes como a los mayoristas. 4- Diseño del plan de comunicación tanto a lo interno como a lo externo. 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> o La panadería es un negocio económicamente rentable, por lo que tienen un índice de liquidez aceptable para invertir en este proyecto. o Se ha realizado con anterioridad un estudio de mercado donde se evaluaron las preferencias de los clientes por los productos de panadería en varios lugares del país. o Las recetas de los productos están validadas y registradas como originales. o Los trámites del registro de registro de los productos ante el ministerio de salud, será de un máximo de 30 días. o Se supondrá que los precios de los ingredientes principales como: harina, mantequilla, leche y huevos, se mantendrán en los parámetros establecidos, los cuales aumentarán únicamente un 2% como máximo del precio actual. o La panadería actualmente cuenta con el equipo (hornos, batidoras industriales, equipo especializado, etc), para realizar los productos, en grandes volúmenes. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos deberán cumplir con los requerimientos mínimos del ministerio de salud, y por lo tanto contar con su respectivo registro sanitario. ▪ Debe respetarse el presupuesto con que cuentan los inversionistas del proyecto, el cual es de \$40.000. ▪ Los gustos de los consumidores pueden variar y no dar los resultados que se esperan, en cuanto a la aceptación de los productos. 	
Información histórica relevante	
<p>Este crecimiento se intentó implementar hace un año, de manera informal por los propietarios, empezando con el registro de los productos.</p> <p>El crecimiento de la panadería se debilitó debido a que los propietarios en años pasados se conformaron con una cartera de clientes pequeña.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): Empleados Panadería San José y proveedores.</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Supermercados principales y Minoristas como: pulperías, minisuper, panaderías.</p>	
Aprobado por: Ing. Yorely Hidalgo, MAP	Firma:
Realizado por: Ing. Maribel Aguilar González	Firma:

La Integración





Objetivos de la integración

1. Concluir el proyecto

M	T	W	T	F	S	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		



2. Lograr la satisfacción del cliente



3. ¿Quién es el cliente?





**Actividades a realizar
en la integración**



1. Identificar

2. Definir





3. Combinar

4. Unificar





5. Coordinar

Retos de la integración



1. Tomar decisiones





2. Coordinar

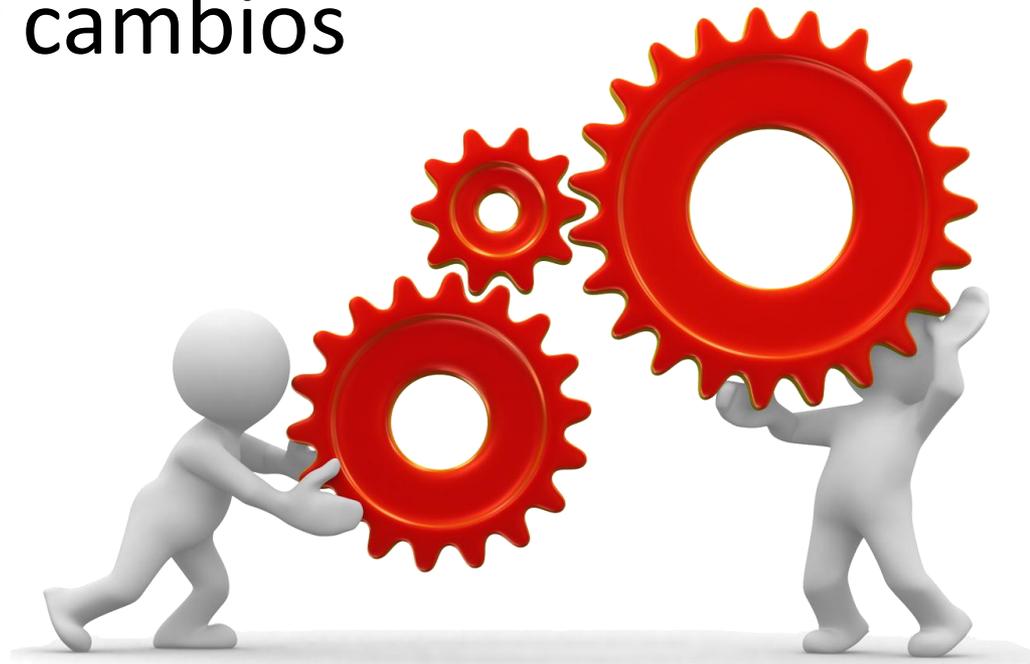


3. Hacer concesiones



Procesos de la Integración

- Desarrollar el Acta de Proyecto
- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Supervisar y controlar el trabajo de proyecto
- Controlar e integrar cambios
- Cerrar el proyecto



INICIAR

PLANEAR

EJECUTAR

CONTROL

CERRAR

**Desarrollar
el Acta de
Proyecto**

**Desarrollar
el Plan de
Proyecto**

**Dirigir y
gestionar la
ejecución
del
proyecto**

**Monitorear
y controlar
trabajo del
proyecto**

**Realizar
control
integrado
de cambios**

**Cerrar el
proyecto**

La moral es una de esas cosas que nos diferencian de los animales y que, a veces, nos olvidamos de cultivar.