

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO DE FORMULACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE RALEIGH COSTA RICA EN
UNA ORGANIZACIÓN AUTÓNOMA Y RENTABLE

DANIEL MEZA MADRIGAL

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

Diciembre de 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Ing. Alberto Redondo Salas, MAP
PROFESOR TUTOR

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Nombre del Estudiante
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres, Ana Madrigal Ruiz y Alejandro Meza Montoya, Por todo el cariño y dedicación en la crianza cuando era niño, la guía y paciencia cuando era adolescente y el apoyo incondicional ahora en mi vida adulta. ¡Gracias los amo!

AGRADECIMIENTOS

- Gracias a mis padres por su motivación e impulso durante toda mi vida universitaria, desde el bachillerato hasta ahora.
- A mi novia, Pao, por su apoyo incondicional durante todo el proceso, las palmadas juntos, las revisiones ortográficas y no dejarme claudicar en ningún momento. Fuiste mi factor X durante este proyecto.
- Al profesor, Sr. Alberto Redondo, por su apoyo, guía y amabilidad durante el desarrollo del Proyecto Final de Graduación, sus aportes fueron clave y por esto le doy gracias.
- A la Universidad para la Cooperación Internacional, por darme la oportunidad de desarrollarme en la apasionante que es la Administración de Proyectos.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	vii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco Institucional.....	7
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	7
2.1.2 Misión y visión.....	8
2.1.3 Estructura organizativa.....	9
2.1.4 Productos de Raleigh Costa Rica.....	10
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
2.2.1 Proyecto.....	12
2.2.2 Administración de Proyectos.....	12
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	13
2.2.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	17
2.3 Otras teorías de Interés.....	20
2.3.1 Planeamiento Estratégico.....	20
2.3.2 Administración Estratégica.....	21
2.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).....	22
2.3.4 Perspectivas del CMI.....	23
2.3.5 Mapa Estratégico del CMI.....	24
MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1 Fuentes de información.....	26
3.1.1 Fuentes de Información Primaria.....	26
3.1.2 Fuentes de Información Secundaria.....	27
3.2 Métodos de Investigación.....	34
3.2.1 Método Analítico.....	34
3.2.2 Método Sintético.....	34
3.2.3 Método Deductivo.....	34

3.3 Herramientas.....	42
3.3.1 Herramientas utilizadas en el proyecto.....	42
3.4 Supuestos y Restricciones	48
3.4.1 Supuestos.....	48
3.4.2 Restricciones.....	49
3.5 Entregables	58
DESARROLLO.....	65
4.1 Gestión de la Integración.....	65
4.2 Plan de Gestión del Alcance.....	74
4.3 Plan de Gestión del Cronograma	85
4.4 Plan de Gestión de los Costos.....	120
4.5 Plan de Gestión de Calidad.....	131
4.6 Plan de Gestión de los Recursos.....	144
4.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones	160
4.8 Plan de Gestión de los Riesgos.....	174
4.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones.....	191
4.10 Plan de Gestión de los Interesados	198
CONCLUSIONES.....	208
RECOMENDACIONES	211
BIBLIOGRAFÍA	213
ANEXOS	217
Anexo 1: ACTA DEL PFG	217
Anexo 2: EDT del PFG	224
Anexo 3: CRONOGRAMA	225
Anexo 4. Acta de Constitución de Proyecto de Formulación de Estrategia.....	227
Anexo 5. Matriz de Rastreabilidad de Requisitos.	234
Anexo 6. Enunciado del Alcance.	235
Anexo 7: Diccionario de la EDT	240
Anexo 8: Cronograma del proyecto	244
Anexo 9: Diagrama de Red	247
Anexo 10: Acta de cierre de Semana/Fase	253
Anexo 11: Formulario para solicitar acciones correctivas.	254
Anexo 12: Formulario para listar proveedores aceptados.	255
Anexo 13: Formulario de evaluación de proveedores.....	256
Anexo 14: Formalización de Sociedad Raleigh Costa Rica 2016.....	257

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas temáticas de Raleigh Internacional (Raleigh International, 2018)...	2
Figura 2. Estructura organizativa (Raleigh Costa Rica, 2018).	10
Figura 3. Consumo de recursos durante las fases del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017)	14
Figura 4. Ciclo de vida de proyecto de Raleigh Costa Rica (Raleigh Costa Rica, 2018).....	15
Figura 5. Esquema de proceso (Lledó, 2016).....	16
Figura 6. Relación entre grupos de procesos (Ferrer, 2016)	17
Figura 7. Ilustración de CMI (Balance Scorecard Institute, s.f.).....	23
Figura 8. CMI, Mapa Estratégico (Balance Scorecard Institute, s.f.)	25
Figura 9. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Integración relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).....	66
Figura 10. Proceso de Gestión Integrada de Cambios (Elaboración Propia).....	68
Figura 11. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión del Alcance relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).....	75
Figura 12. Entregable: Declaración de Misión y Visión (Elaboración propia).....	79
Figura 13. Entregable: Auditoría Externa (Elaboración propia).	80
Figura 14. Entregable: Auditoría Interna (Elaboración propia).....	82
Figura 15. Entregable: Definición de Objetivos a Largo Plazo (Elaboración propia).	83
Figura 16. Entregable: Definición de Estrategia (Elaboración propia).....	84
Figura 17. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión del Cronograma relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	86
Figura 18. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Costos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).....	121
Figura 19. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de Calidad relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).....	131
Figura 20. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Recursos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	144
Figura 21. Organigrama Raleigh Costa Rica (Raleigh Costa Rica, 2018).	146
Figura 22. Organigrama del Proyecto (Elaboración Propia).....	152
Figura 23. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de la Comunicación relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	160
Figura 24. Interesados externos de la Formulación del Plan Estratégico (Elaboración Propia).....	161
Figura 25. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Riesgos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	175

Figura 26. Identificación de los Riesgos a través de Diagrama de Causa y Efecto (Elaboración Propia).....	177
Figura 27. Categorización de los riesgos en el ciclo de vida del proyecto (Elaboración propia)	186
Figura 28. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de las Adquisiciones relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	191
Figura 29. Proceso de adquisición de bienes y servicios (Elaboración propia)	194
Figura 30. Proceso de contratación (Elaboración propia).....	196
Figura 31. Proceso reclutamiento de voluntarios (Elaboración propia).	197
Figura 32. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de las Adquisiciones relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).	198

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Grupos de procesos de la Administración de proyectos (Lledó, 2016)..	16
Cuadro 2. Áreas del conocimiento (Raleigh Costa Rica, 2018).....	18
Cuadro 3. Atributos clave de la administración estratégica (PMI, 2017).....	21
Cuadro 4. Perspectivas del CMI (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011).....	24
Cuadro 5. Fuentes de información utilizadas (Balance Scorecard Institute, s.f.)....	28
Cuadro 6. Métodos de investigación utilizados (Elaboración Propia).....	35
Cuadro 7. Herramientas Utilizadas (Elaboración Propia)	46
Cuadro 8. Supuestos y restricciones (Elaboración Propia)	51
Cuadro 9. Entregables (Elaboración Propia).....	58
Cuadro 10. Roles y Responsabilidades de la Control Integrado de Cambios (Elaboración Propia).....	69
Cuadro 11. Técnicas y herramientas del Control Integrado de Cambios (Elaboración Propia).....	69
Cuadro 12. Plantilla Solicitud de Cambios (Elaboración Propia).....	71
Cuadro 13. Plantilla de Resolución de Cambios (Elaboración Propia).....	72
Cuadro 14. Plantilla de Seguimiento de Cambios (Elaboración Propia)	72
Cuadro 15. Documento de Lecciones Aprendidas (Elaboración Propia)	73
Cuadro 16. Definición de actividades (Elaboración Propia).	87
Cuadro 17. Secuenciación de Actividades (Elaboración Propia).....	94
Cuadro 18. Hoja de recursos (Elaboración Propia)	102
Cuadro 19. Calculo del análisis PERT (Elaboración Propia).....	104
Cuadro 20. Resumen de las duraciones utilizando el método PERT (Elaboración Propia)	112
Cuadro 21. Resumen de fases, entregables e Hitos (Elaboración Propia).....	113
Cuadro 22: Cuadro estimados para los recursos del proyecto (Elaboración Propia)	122
Cuadro 23. Estimación detallada de costos del proyecto (Elaboración Propia)....	123
Cuadro 24. Presupuesto del proyecto (Elaboración Propia)	127
Cuadro 25. Línea base del costo (Elaboración Propia).....	129
Cuadro 26. Directrices de la política de calidad (Elaboración Propia).....	132
Cuadro 27. Roles y responsabilidades de los procesos de calidad (Elaboración Propia)	134
Cuadro 28. Matriz de aseguramiento de calidad (Elaboración Propia)	135
Cuadro 29. Métodos de aseguramiento y control de calidad (Elaboración Propia)	141
Cuadro 30. Hoja de Recursos (Elaboración Propia).....	145
Cuadro 31. Descripción de roles y responsabilidades.....	146
Cuadro 32. Matriz de roles y responsabilidades del proyecto (Elaboración Propia)	153
Cuadro 33. Requerimientos de información de los involucrados externos (Elaboración Propia).....	162
Cuadro 34. Requerimientos de información de los involucrados internos (Elaboración Propia).....	164
Cuadro 35. Matriz de Gestión de Comunicación externa (Elaboración Propia)....	168

Cuadro 36. Matriz de Gestión de Comunicación interna (Elaboración Propia).....	171
Cuadro 37. Matiz de probabilidad de impacto (Elaboración Propia).....	178
Cuadro 38. Categorías de severidad (Elaboración Propia).....	179
Cuadro 39. Matriz de Riesgos (Elaboración Propia).....	180
Cuadro 40. Matriz de estrategias de respuesta al riesgo (Elaboración Propia)....	187
Cuadro 41. Clasificación de riesgos con severidad alta de acuerdo con las actividades de la EDT (Elaboración Propia).....	188
Cuadro 42. Plan de Acción para Mitigar Riesgos con Severidad Media (Elaboración Propia).....	189
Cuadro 43. Lista de bienes y servicios a adquirir (Elaboración Propia).....	192
Cuadro 44. Lista de interesados del proyecto (Elaboración Propia).....	200
Cuadro 45. Nivel de compromiso de los involucrados (Elaboración Propia).....	204
Cuadro 46. Definición de Estrategias para Gestionar Interesados (Elaboración Propia).....	205
Cuadro 47. Definición de Estrategias de Seguimiento (Elaboración Propia).....	205
Cuadro 48. Definición de Estrategias por Interesados (Elaboración Propia).....	206

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- Cuadro de Mando Integral: CMI.
- Estructura Detallada de Trabajo: EDT
- Proyecto Final de Graduación: PFG
- *International Project Management Association*: IPMA
- Project Management Institute: PMI.
- Raleigh Costa Rica: RCR.
- Raleigh International: RINT.
- Matriz de Factores Externos: EFE.
- Matriz de Factores Internos: EFI.
- Matriz de Perfil Competitivo: MPC.
- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: FODA
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: PEYEA

RESUMEN EJECUTIVO

Raleigh Costa Rica (RCR) fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, enfocándose y desarrollando actividades dirigidas en: agua, saneamiento e higiene, medios de vida sostenibles, manejo de recursos naturales y juventud en sociedad civil. Raleigh Costa Rica es una organización subsidiaria de Raleigh International.

A inicios del 2018, Raleigh Internacional comunicó a Raleigh Costa Rica que, por un cambio de prioridades en la Organización, los proyectos en Costa Rica se ejecutarán hasta el año 2020; esto implica que el apoyo a los proyectos de la organización local dejará de existir, además, la oferta de becas para costarricenses en programas será menor. Actualmente la organización costarricense depende de este financiamiento para sus operaciones y obligaciones y, tomando de referencia la situación actual, sin este apoyo será imposible tener operaciones. Además de esto, RCR no posee experiencia en el campo de administración estratégica ni en las buenas prácticas de dirección de proyectos del PMI.

Para Raleigh Costa Rica, la estrategia para transformarse en una empresa social rentable es vital para el emprendimiento que se llevará a cabo durante los próximos años. El presente proyecto provee a RCR con un plan de dirección de proyecto para la definición de la estrategia, generando así una hoja de ruta para el desarrollo de esta en cada una de las áreas del conocimiento de la administración de proyectos. El plan permitirá a la Organización evitar a la improvisación a la hora de la ejecución del proyecto.

El objetivo general de este proyecto fue: formular un plan para la dirección del proyecto de diseño del Plan Estratégico de Raleigh Costa Rica, para definir la manera en que este se ejecuta, monitorea, controla y cierra. Los objetivos específicos de este proyecto fueron: desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica; elaborar un plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este; definir un plan de gestión del cronograma, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado; desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado; definir un plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y como se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto; elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto; definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada

interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente; desarrollar un plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento; definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir que compras necesarias, cuándo realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores; elaborar un plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó una metodología de tipo descriptiva, generando un conjunto de documentos que marcan el camino a seguir para crear el diseño del plan estratégico. Inicialmente se realizaron reuniones con los colaboradores de Raleigh Costa Rica para así obtener datos de la situación actual de la organización y las necesidades de esta frente al desafío que tiene en frente. A partir de esta información, se realizó una síntesis para determinar las características y detalles del proyecto, generando así una descripción del trabajo en el acta de constitución. Posteriormente, se procedió a definir el alcance del proyecto, identificando las áreas del conocimiento de la administración de proyectos sobre las que se trabajaron y definiendo los planes de gestión. Para desarrollar cada uno de los instrumentos se realizó un estudio sobre la coyuntura de Costa Rica en temas de juventud, ONG y voluntariado, se efectuó una revisión bibliográfica sobre planeamiento y administración estratégica, además se celebraron reuniones con los colaboradores de Raleigh Costa Rica.

La formulación del plan estratégico constituye un ejercicio vital para Raleigh Costa Rica y se convertirá en un pilar de las decisiones de la organización en el futuro.

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo de la mano de los ideales de Raleigh como institución internacional, poniendo en el centro, como principales planificadores, ejecutores y beneficiados a los jóvenes, los cuales la organización ve como principal agente de cambio.

El principal riesgo del proyecto es la posible renuncia del Gerente de Operaciones de la organización, la cual causaría un fuerte impacto dado a su amplio conocimiento tanto en los servicios de la organización como en las operaciones diarias, es necesario controlar este de cerca.

Los aliados estratégicos de la organización serán beneficiados gracias a la implementación del proyecto, no solo son consultados y tomados en cuenta desde el inicio de la formulación estratégica, sino que también son tomados como uno de los ejes de la estrategia la cual busca desarrollar relaciones ganar-ganar con estos interesados.

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Raleigh International (RINT) es una organización sin fines de lucro de origen británico. Inicio sus operaciones en 1978 con el nombre de Operación Drake donde participaban jóvenes que viajaban alrededor del mundo, desembarcando en distintos lugares para desarrollar proyectos de exploración científica y servicio a la comunidad. Posteriormente en 1984, gracias al éxito de Operación Drake, nace Operación Raleigh, un proyecto de 4 años donde participaron alrededor de 4000 voluntarios y 1600 colaboradores embarcados en dos nuevas embarcaciones (Raleigh Costa Rica, 2018).

En 1992 Operación Raleigh pasa a ser Raleigh Internacional, esto debido a la gran cantidad de voluntarios de todo el mundo. Se amplió la diversidad de los participantes y se cambió la modalidad de expediciones, dejando atrás los barcos y ahora enfocándose en proyectos en países en vías de desarrollo ejecutando programas de voluntariado juvenil (Raleigh Costa Rica, 2018).

Raleigh inicia a ejecutar proyectos de expedición recurrente entre Costa Rica y Nicaragua desde el año 2001 (Raleigh Costa Rica, 2018). Hoy en día la organización ejecuta proyectos de 10 y 5 semanas entre los países con base central en Nicaragua, ejecutados por jóvenes principalmente europeos, además de una participación de jóvenes de los países anfitriones, estos son elegidos por medio de un proceso de selección y se les otorga una beca para participar en el programa.

En Costa Rica y Nicaragua la organización realiza proyectos en 4 áreas temáticas:

- Agua, Saneamiento e Higiene
- Medios de Vida Sostenibles

- Manejo de Recursos Naturales
- Juventud en Sociedad Civil



Figura 1. Áreas temáticas de Raleigh Internacional (Raleigh International, 2018)

Raleigh Costa Rica fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, los cuales fueron liderados por Keiner Jiménez, entonces Coordinador de Voluntarios Nacionales, enfocándose y desarrollando actividades dirigidas al desarrollo sostenible y el empoderamiento de jóvenes, financiadas en parte por RINT.

RCR hoy en día funciona como una organización subsidiaria de RINT que tiene la responsabilidad de la logística y ejecución de proyectos en Costa Rica.

1.2 Problemática

A inicios del 2018 RINT comunicó a RCR que, por un cambio de prioridades en la organización, ejecutaría proyectos en Costa Rica hasta el 2020. Esto implica que el

apoyo a los proyectos de la organización local, en materia presupuestaria, dejará de existir, además, la oferta de becas para costarricenses en programas de RINT será menor.

Actualmente la organización costarricense depende del financiamiento de RINT para sus operaciones y obligaciones, tal y como está la situación, sin este apoyo será imposible mantener colaboradores remunerados y, sin personal tiempo completo, realizar el planeamiento y logística de los programas y proyectos sería imposible.

Gracias al apoyo financiero de RINT, RCR ha mantenido los costos bajos para los voluntarios de los distintos programas, para así incentivar la participación de jóvenes de todos los estratos sociales, al desaparecer este soporte financiero será imposible subsidiar muchos de los gastos a los participantes, como por ejemplo el desplazamiento de voluntarios a las zonas donde se ejecutan las actividades, alimentación, botiquines y demás materiales necesarios, disminuyendo así la inclusividad de los eventos.

Si bien RCR posee una vasta experiencia en la ejecución de este tipo de programas, además del apoyo de aliados estratégicos tanto gubernamentales como privados (Raleigh International, 2018), carece de una estrategia organizacional la cual es vital para la organización en estos momentos. Además, RCR no posee experiencia en la disciplina de la administración estratégica ni en las buenas prácticas de la dirección de proyectos del PMI.

La organización costarricense desea desarrollar la estrategia organizacional como un proyecto, pero carece del conocimiento, procesos y experiencia en la planificación y ejecución de estos.

1.3 Justificación del problema

Para Raleigh Costa Rica la estrategia para transformarse en una empresa social, autosostenible y rentable es vital para el emprendimiento que se llevará a cabo durante los próximos años, por ende, es de suma importancia tomar el desarrollo de esta con la seriedad del caso.

El desarrollo de la estrategia de negocios será tomado en cuenta como un proyecto para la organización y a esto se podrán aplicar el conjunto de buenas prácticas provistas por el PMI en la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

El presente proyecto provee a RCR con un Plan de dirección de proyecto para la definición de la estrategia, generando así una hoja de ruta para el desarrollo de esta en cada una de las áreas del conocimiento de la administración de proyectos.

El plan permitirá a la organización evitar a la improvisación a la hora de la ejecución del proyecto, definiendo claramente los planes de gestión de las 10 áreas del conocimiento además de proveer con los procesos, herramientas sistemas de control necesarios para la ejecución

Otro beneficio de este proyecto para RCR será un acercamiento a las buenas prácticas de administración de proyectos promovidas por el PMI. La mayoría del trabajo de la organización se centra alrededor del desarrollo de actividades que pueden ser categorizadas como proyectos, de acuerdo con la definición del PMI, actividades grupales o temporales que generan un producto, servicio o resultado único, con un inicio y un final (PMI, 2017), por ende, la organización podría adoptar las prácticas de la Guía del PMBOK y dejar de desarrollar los proyectos de manera empírica.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Formular un Plan para la dirección del proyecto que permitirá la formulación de un Plan Estratégico de Raleigh Costa Rica, para definir la manera en que este se ejecuta, monitorea, controla y cierra.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar un Acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfará las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.
2. Elaborar un Plan de Gestión del Alcance, incluyendo una Estructura Detallada de Trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.
3. Definir un Plan de Gestión del Cronograma, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.
4. Desarrollar un Plan de Gestión de Costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. Definir un Plan de Control de Calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y como se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.
6. Elaborar un Plan de Gestión de Recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.
7. Definir un Plan de Gestión de Comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.

8. Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.
9. Definir un plan de Gestión de Adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuándo es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.
10. Elaborar un Plan de Gestión de Interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia, priorizar e involucrar a los interesados de una manera eficaz.

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Raleigh Internacional ha tenido una base de operaciones permanente en Costa Rica desde el 2001, trabajando con voluntarios jóvenes de distintas partes del mundo en una serie de distintos programas: empoderamiento de la juventud, salud y saneamiento, educación y conservación de recursos naturales (Raleigh Costa Rica 2018).

Raleigh Costa Rica fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, como un complemento a las operaciones de la organización británica, además de generar actividades propias con voluntarios costarricenses (Raleigh Costa Rica, 2018).

Entre sus principales actividades se encuentran expediciones pequeñas con costarricenses, voluntarios en áreas de conservación, proyectos sociales y ambientales además de voluntariados corporativos; todos liderados por exparticipantes (Raleigh Costa Rica, 2018)

Históricamente la organización ha tenido hasta 3 colaboradores remunerados trabajando tiempo completo y una oficina (anteriormente ubicada en el CATIE en Turrialba, hoy en día está en San José), todo esto financiado por Raleigh International. Hoy en día RCR realiza sus operaciones con un colaborador remunerado, el Gerente de Operaciones, quien dirige a cuatro coordinadores en distintas áreas, los cuales son voluntarios que no trabajan tiempo completo en la organización (Ver Anexo 14).

Actualmente RCR está pasando por una transformación, tras la comunicación de RINT, donde informo el cese de apoyo económico, la organización tiene como

objetivo inmediato la autonomía y sostenibilidad financiera. Si bien la organización tiene una amplia experiencia en programas de voluntariado, que además son atractivos para los jóvenes, la organización carece de conocimiento en planificación y administración estratégica necesarios para definir el camino a cumplir el objetivo (Ver Anexo 14).

El PFG busca proporcionar a la organización un Plan de dirección de proyecto para el desarrollo de la estrategia que cumpla el objetivo de autonomía y rentabilidad financiera, utilizando las buenas prácticas de la Administración de proyectos del PMBOK (PMI,2017).

2.1.2 Misión y visión

Para efectos de la misión y visión de la organización, se ha tomado como referencia el documento de formalización de la Sociedad Raleigh Costa Rica, el cual podemos encontrar en el Anexo 14.

2.1.2.1 Misión

Promover iniciativas de desarrollo sostenible a través de alianzas estratégicas, responsables y solidarias, con el objetivo de impulsar el desarrollo de jóvenes como ciudadanos globales activos y el empoderamiento de éstos para impactar positivamente en la sociedad costarricense.

2.1.2.2 Visión

Ser una organización autosostenible y consolidada que promueva proyectos de desarrollo sostenible para la formación de ciudadanos activos en Costa Rica.

2.1.2.3 Proyección a la comunidad

La misión y la visión de Raleigh Costa Rica se enfocan en la formación de cambios en el comportamiento en los jóvenes a través de proyectos de voluntariado en diversas zonas de Costa Rica donde se presentan necesidades, exponiéndolos a situaciones reales que permitan el desarrollo de la empatía con la ciudadanía en

condiciones de susceptibilidad e interés para convertirse en entes activos que promuevan planes de mejora y acciones relevantes en pro del bienestar del país (ver Anexo 14).

Raleigh Costa Rica cree firmemente que los jóvenes son uno de los recursos más importantes del mundo y están listos para tomar propiedad de lo que está sucediendo en el mundo y planear para el futuro, la organización los ve como catalizadores del cambio, ya que los jóvenes son más abiertos a adoptar nuevas formas de pensamiento e influir en su ámbito social. Históricamente, los jóvenes experimentan mayores niveles de creatividad, innovación y determinación, herramientas que Raleigh considera de suma importancia para el alcance de sus metas sociales (Raleigh, 2018).

2.1.3 Estructura organizativa

Actualmente la organización posee en Costa Rica sólo un miembro remunerado, el Gerente de Operaciones. Dentro de sus responsabilidades principales, se encuentran:

- Actividades de apoyo a la organización británica, sobre las cuales rinde cuentas al Director de País, funcionario de RINT en la base de Nicaragua.
- Operaciones y Proyectos de RCR, siendo un ente director de los coordinadores de las distintas comisiones de la organización.

El gerente trabaja junto a los coordinadores de cada una de las áreas de la organización: Departamento de Proyectos, Estrategia e Inteligencia, Comunicación y Gestión de Talento. Este delega las tareas correspondientes al respectivo coordinador, el cual es responsable de velar que las tareas se lleven a cabo, definiéndolas y consiguiendo a los voluntarios adecuados para su planeamiento y ejecución. Los coordinadores responden al Gerente de Operaciones.

Los coordinadores no son empleados de la organización, sino más bien exvoluntarios de programas de RINT los cuales donan su tiempo para realizar labores de logística en las diferentes áreas: gestión de proyectos, estrategia e inteligencia, gestión de comunicación y gestión de talento.

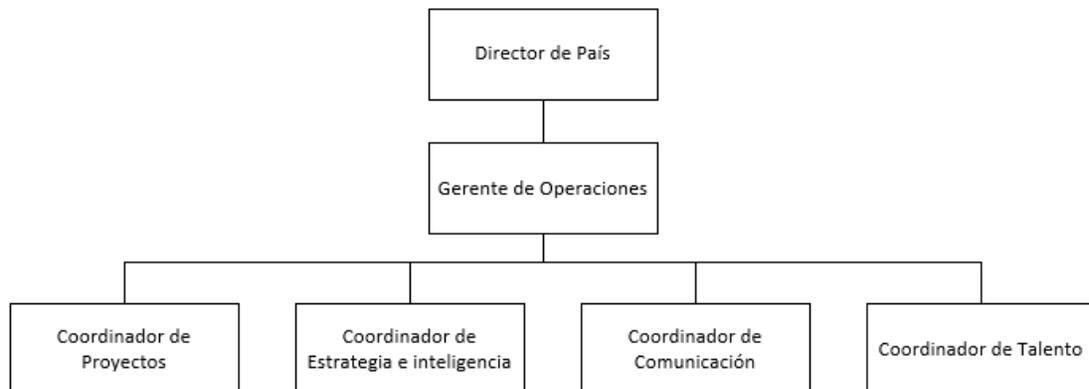


Figura 2. Estructura organizativa (Raleigh Costa Rica, 2018)

Para el desarrollo de este proyecto se trabajará con todos los coordinadores, pero principal y directamente con el Gerente de Operaciones y el Coordinador de Estrategia e Inteligencia, que además es el autor del presente documento.

2.1.4 Productos de Raleigh Costa Rica

2.1.4.1 ICS

Es un programa que une a jóvenes del Reino Unido, Costa Rica y Nicaragua para realizar voluntariado durante 10 semanas en algunas de las comunidades más pobres de Nicaragua (Raleigh Internacional, 2018).

2.1.4.2 Expedición

Es un programa de voluntariado para jóvenes, principalmente europeos, costarricenses y nicaragüenses, el cual ofrece la oportunidad de trabajar durante 10 o 5 semanas en proyectos comunitarios y ambientales, además de desafíos de

aventura en áreas protegidas de Costa Rica y Nicaragua. El objetivo del programa es sacar a los voluntarios de su zona de confort para propiciar un crecimiento a nivel personal además de trabajar en equipo para crear un futuro más sostenible (Raleigh Internacional, 2018).

2.1.4.3 Expedición Latina

Este programa es una versión alternativa de Expedición, donde se trabaja principalmente con voluntarios costarricenses durante 10 días. El objetivo es poder brindar una opción a voluntarios que deseen realizar un programa de Raleigh, pero en su mayoría no cuentan con disponibilidad de participación de 10 semanas.

2.1.4.4 Voluntariado Corporativo

Este es un programa incipiente, donde se realizan eventos de voluntariado junto a una empresa, donde RCR plantea una posible actividad, la cual será financiada por la contraparte y ejecutada en conjunto por voluntarios de ambas organizaciones. Este tipo de actividades trae múltiples beneficios a las empresas, las cuales no solo cumplen con su responsabilidad social corporativa, sino que también mejora su imagen, clima organizacional e integración de los empleados (CODESPA, 2015).

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En el siguiente apartado se sintetizará los conceptos relacionados con la administración de proyectos importantes para la ejecución del PFG, buscando explicar su relación con este y RCR.

Esta teoría permitirá definir qué es un proyecto y sus características de acuerdo con el PMI y a *International Project Management Association* (IPMA), además de incluir conceptos relacionados al desarrollo del PFG como lo son: administración de proyectos, ciclo de vida del proyecto, procesos y áreas del conocimiento.

2.2.1 Proyecto

La Guía del PMBOK (PMI, 2017), define proyecto como un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecido, y que se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se debe terminar el proyecto dado que sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI,2017).

Según IPMA “Un proyecto es una operación limitada en el tiempo y el costo para realizar un conjunto de entregas definidas (el alcance para cumplir los objetivos del proyecto) hasta los estándares de calidad y los requisitos” (IPMA, 2017).

Entonces, de estas definiciones podemos decir que los proyectos tienen 3 características básicas:

- Tiene inicio y final, aunque el objetivo no se cumpla.
- Crea un producto, servicio o resultado único.
- Se elabora poco a poco.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para alcanzar los objetivos del proyecto (PMI, 2017).

La administración proyectos exitosa puede ser definida como el flujo continuo de objetivos completados dentro del tiempo y costo, con la calidad esperada utilizando los recursos asignados de manera eficaz y eficiente y teniendo los resultados aceptados por el patrocinador (Kezner, 2017).

Según Lledó, “Las herramientas de administración de proyectos sirven para proporcionar a los miembros del equipo de trabajo la estructura, la flexibilidad y el control necesarios para alcanzar resultados extraordinarios a tiempo y dentro del presupuesto” (Lledó, 2007).

Todo proyecto está limitado por las siguientes restricciones básicas: tiempo, costo, riesgo, alcance, calidad, recursos y satisfacción del cliente. La administración de proyectos proporciona a los miembros del equipo de trabajo con la estructura, flexibilidad y control que son necesarios para llegar a los resultados balanceando las restricciones del proyecto (PMI, 2017).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto son las distintas fases del proyecto, desde su inicio hasta su final. Donde cada una de las fases tendrá como resultado un entregable el cual podría habilitar o no la siguiente fase (Lledó, 2016).

Según Lledó, existen distintos tipos de relación entre las fases de proyecto:

- Secuencial: hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora.
- Solapada: la fase sucesora comienza, aunque no haya terminado su predecesora.
- Iterativas o adaptativas: al finalizar la fase A comienza B y al finalizar B comienza A nuevamente. Este tipo de relación es utilizado en metodologías ágiles (Lledó, 2016).

En la figura 3 podemos apreciar como ciclo de vida de un proyecto se relaciona con los recursos y costos necesarios para ejecutar un proyecto, donde en las fases iniciales y definición y planeamiento de este el consumo es bajo y se eleva hasta su punto máximo durante la ejecución y vuelve a disminuir en las fases de cierre (Lledó, 2016).

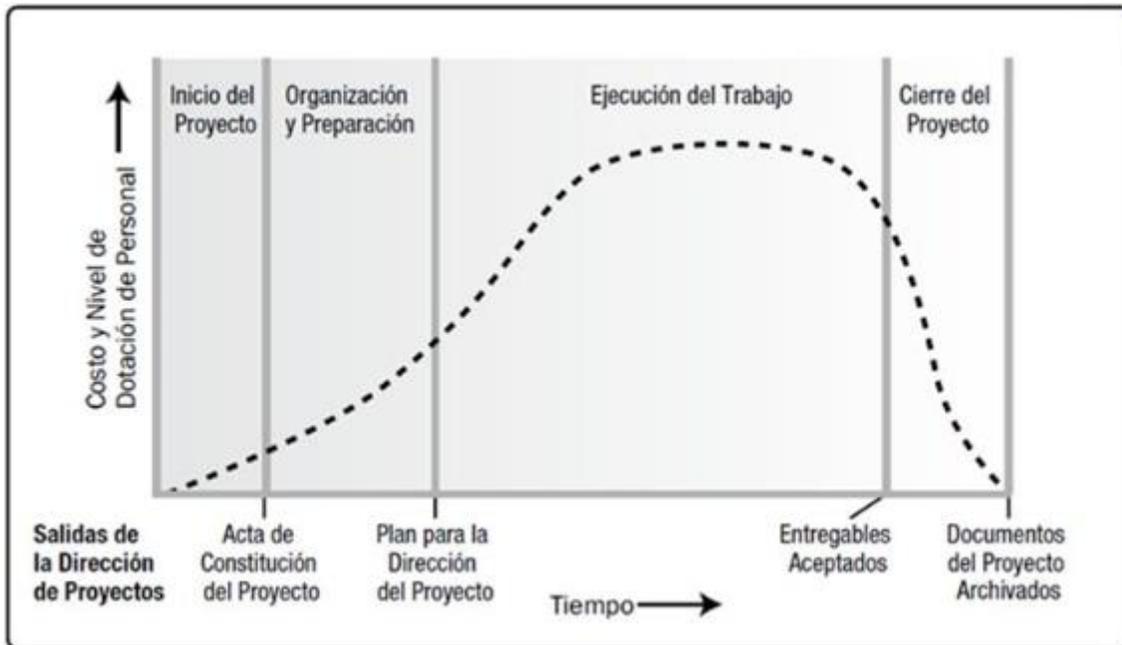


Figura 3. Consumo de recursos durante las fases del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017)

2.2.3.1 Ciclo de vida de proyecto de Raleigh Costa Rica

Raleigh Costa Rica tiene un ciclo de vida de proyectos empírico, el cual es ilustrado en la figura 4. Este ciclo de vida es aplicado a proyectos ideados por voluntarios, los cuales proponen un problema específico y un proyecto que ataca este. Podemos identificar las siguientes fases:

- Presentación de Idea de proyecto.
- Formalización de proyecto.
- Creación de Plan de proyecto.
- Ejecución del proyecto.
- Evaluación del proyecto.
- Cierre del proyecto.

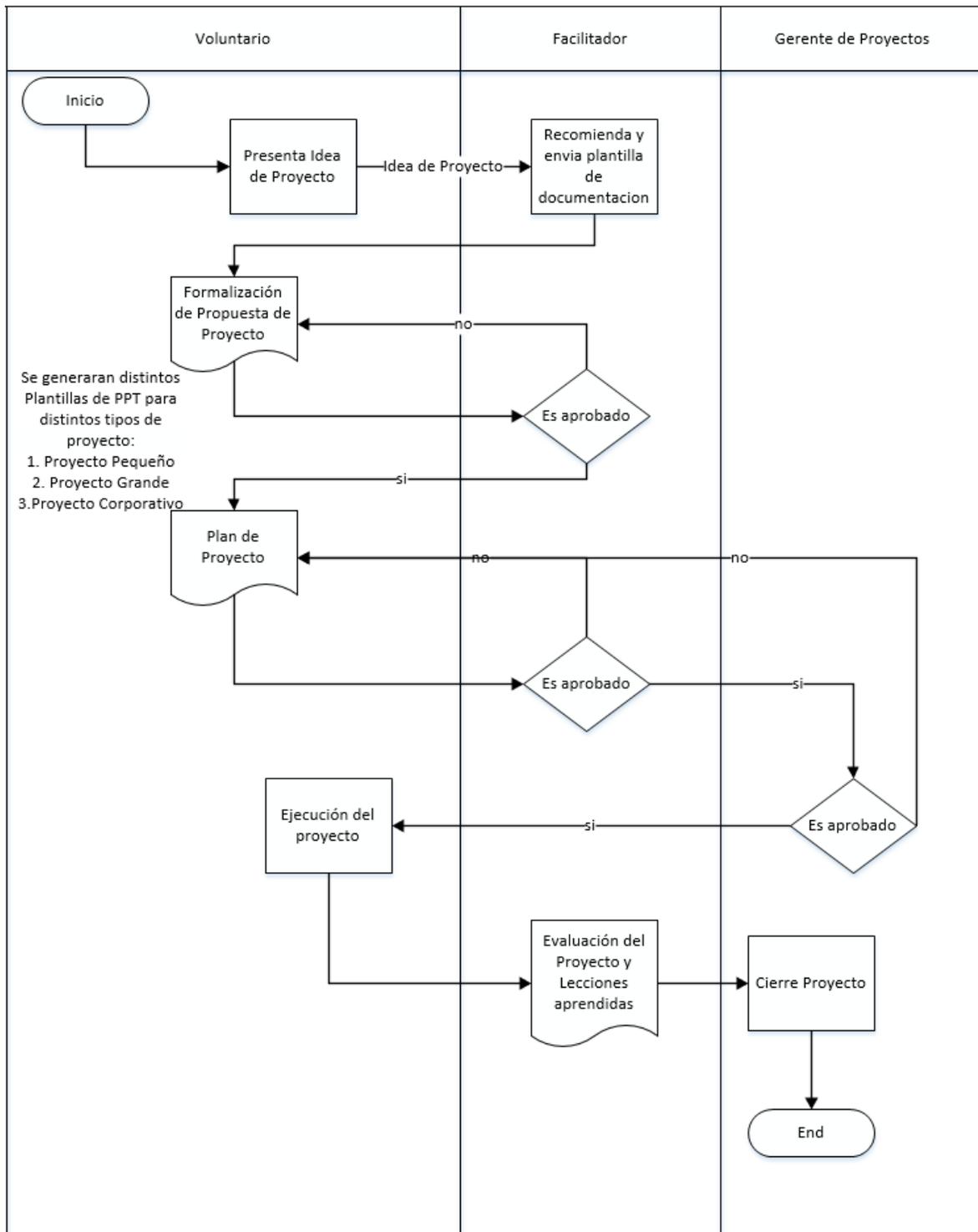


Figura 4. Ciclo de vida de proyecto de Raleigh Costa Rica (Raleigh Costa Rica, 2018)

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Según el PMI, un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de resultados. (PMI,2017). A un conjunto de entradas se les aplican las herramientas y técnicas del proceso para conseguir un conjunto de salidas.



Figura 5. Esquema de proceso (Lledó, 2016)

Como podemos observar en el Cuadro 1, según Lledó, en la Guía PMBOK (PMI, 2017) se mencionan cinco grupos de procesos de la administración de Proyectos

Cuadro 1. Grupos de procesos de la Administración de proyectos

Grupo de Procesos	Descripción
Inicio	Se definen los objetivos del proyecto, los interesados, el administrador del proyecto y se autoriza formalmente el inicio del proyecto.
Planificación	Se define el alcance del proyecto y se depuran los objetivos, se desarrolla un plan para la dirección del proyecto.
Ejecución	El director del proyecto coordina los recursos para ejecutar el plan de proyecto.

Monitoreo y control	El equipo de proyecto supervisa el progreso del proyecto y se aplican las acciones correctivas de ser necesario.
Cierre	El cliente acepta oficialmente los entregables del proyecto.

Fuente: Lledó, 2016.

Es importante notar que los grupos de procesos no son independientes entre sí, se podrían traslapar entre ellos y tienen una fuerte interrelación entre todos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

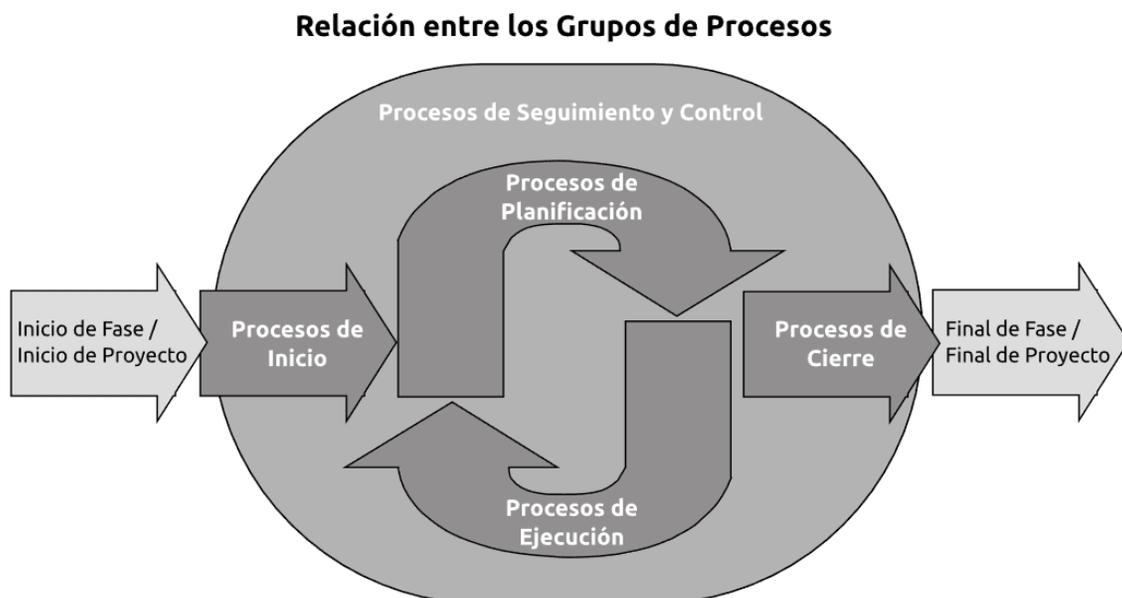


Figura 6. Relación entre grupos de procesos (Ferrer, 2016)

2.2.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Los grupos de procesos de la administración de proyectos se dividen en 10 áreas del conocimiento, estas son el conjunto de conocimiento y habilidades que el administrador de proyecto necesita para la respectivamente (PMI,2017).

Cuadro 2. Áreas del conocimiento

Área del Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	Incluye los procesos de toma de decisiones en la asignación de recursos, balancear los objetivos y manejar las dependencias entre las otras áreas del conocimiento
Gestión del Alcance	Incluye los procesos requeridos para definir el trabajo necesario para completar el proyecto de manera exitosa. Su principal objetivo es concretar y controlar que se incluye y que no en el proyecto.
Gestión del Cronograma	Aquí podemos encontrar los procesos necesarios para gestionar el desenlace del proyecto en el tiempo definido, se define las actividades, su secuencia, los recursos necesarios, programar su duración además de desarrollar y controlar el cronograma.
Gestión de Costos	Aquí encontraremos los procesos concernientes a estimar, presupuestar y controlar los costos para que el proyecto se desarrolle con el presupuesto admitido.
Gestión de la Calidad	Contiene los procesos que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto se ejecute con éxito.
Gestión de los Recursos	Se hallan los procesos relacionados con la gestión de recursos de proyecto,

	<p>estos procesos aseguran que los recursos adecuados para el desarrollo del proyecto se encuentren disponibles en el momento y lugar correctos</p>
Gestión de Comunicaciones	<p>Incluye los procesos requeridos para la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados.</p>
Gestión de los Riesgos	<p>Se desarrollan los procesos afines a la identificación, administración, análisis y planificación de respuesta a riesgos además del monitoreo y control de estos.</p>
Gestión de las Adquisiciones	<p>Contiene los procesos encargados con la compra o adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto.</p>
Gestión de los Interesados	<p>Aquí podemos encontrar los procesos que permiten identificar a los actores, ya sean personas, grupos u organizaciones, que afectan o serán afectados por el proyecto, nos permite evaluar las expectativas de cada uno y gestionar su impacto.</p>

Fuente: PMI, 2017

2.3 Otras teorías de Interés

En esta sección desarrollara los relacionados con el planeamiento y administración estratégica, temas de gran importancia para forjar la dirección de las organizaciones, además de la herramienta cuadro de mando integral (CMI) utilizada para un mejor manejo, evaluación y comunicación de la estrategia.

2.3.1 Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es una actividad de administración utilizada para definir las prioridades de la organización, enfocar la energía, recursos y fortalezas en asegurar que los colaboradores e interesados están trabajando hacia las metas comunes establecidas, además es utilizada para evaluar y ajustar la dirección de la organización ante un ambiente cambiante (Balance Score Card Institute, s.f.).

El planeamiento estratégico efectivo no sólo le provee a la organización una manera de saber hacia dónde va y las acciones necesarias para ajustar la dirección, sino que también es la herramienta que permitirá a la organización saber que es exitosa (Balance Score Card Institute, s.f.). Según Cuero “La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización” (Cuero, et al., 2007).

La importancia de la planificación estratégica se basa principalmente en que, en ausencia de esta, los administradores y demás profesionales, no poseen las bases ni los lineamientos para organizar apropiadamente las personas y los recursos, y orientarse hacia los elementos que se deben establecer en orden de prioridades. Toda organización que carezca de un plan estratégico tiene pocas probabilidades de cumplir sus metas o de realizar retroalimentaciones constructivas en el instante en el que se presentan desviaciones en el camino. La correcta planificación

estratégica permite la administración de un proceso o proyecto de forma eficiente, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a lograr (Palacios, 2016).

El Plan Estratégico es un documento por el cual se le comunica a la organización de los objetivos estratégicos y las acciones que se tomaran para llegar a estos, además de otros elementos críticos desarrollados durante la planificación (Balance Score Card Institute, s.f.).

2.3.2 Administración Estratégica

Ante los nuevos mercados globales altamente cambiantes ya no basta para las organizaciones crear una estrategia de largo plazo y esperar lo mejor, se debe ir más allá y tomar un enfoque incremental, lo que consiste en aplicar pequeños cambios para mejorar las operaciones de la compañía (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011), aquí entra en juego la Administración Estratégica.

Según Dess, Lumpkin y Eisner, “la Administración Estratégica está compuesta por los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener ventajas competitivas” (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011). Esta busca coordinar las actividades y procesos de la organización con la misión la visión y la estrategia de la empresa.

Cuadro 3. Atributos clave de la administración estratégica

Atributo	Descripción
Orienta a la organización hacia las metas y los objetivos generales.	Esto implica que la estrategia va dirigida hacia el mejor beneficio de toda la organización y no sólo a un área funcional específica.
Incluye a los múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.	Los grupos de interés son las personas, grupos y organizaciones interesados en el éxito de la organización. Por ejemplo,

	los propietarios, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general. Para el éxito de la estrategia es vital balancear los intereses de estos grupos.
Incluye perspectivas de corto y largo plazo.	Los encargados de la estrategia deben apuntar hacia la visión de futuro de la compañía, sin dejar de lado el presente de las operaciones. Es sumamente importante evitar acciones que comprometan el accionar de la compañía a largo plazo a cambio de resultados a corto plazo.
Reconoce los ajustes entre eficiencia y efectividad.	Este atributo se puede explicar como la diferencia de hacer lo correcto (eficiencia) y hacer las cosas bien (efectividad). El liderazgo de la organización debe utilizar los recursos con sumo cuidado y orientar las actividades a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Fuente: Dess, Lumpkin, Eisner, 2011

2.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de planeamiento estratégico, ideado por el Dr. Robert Kaplan y el Dr. David Norton, que le permite a las organizaciones comunicar qué van a tratar de conseguir, alinear todo el trabajo del día a día con la estrategia, priorizar los proyectos, productos y servicios además de medir y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos (Balance Scorecard Institute, s.f.).

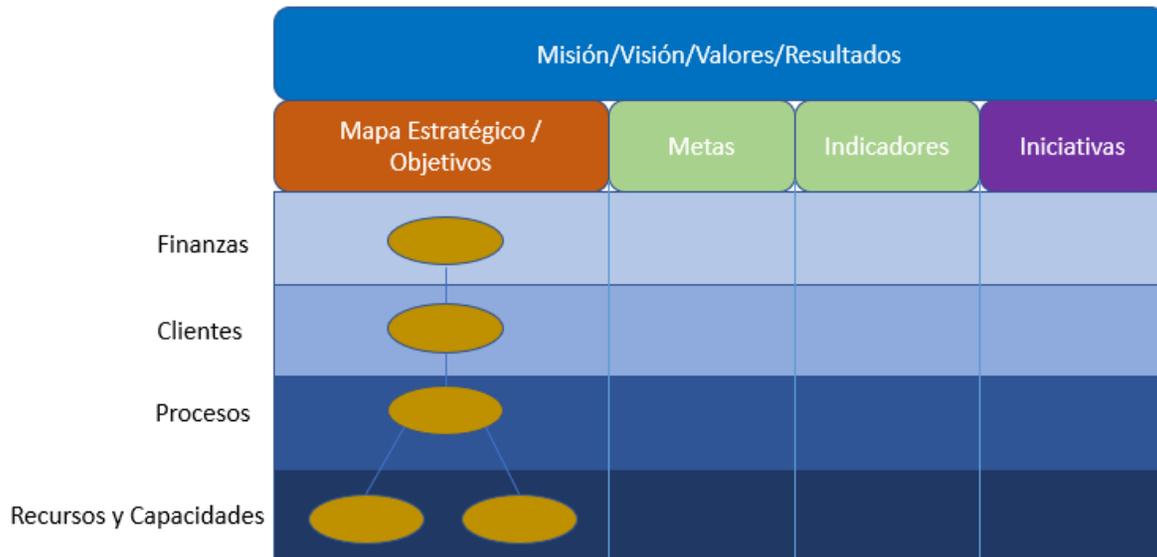


Figura 7. Ilustración de CMI (Balance Scorecard Institute, s.f.)

El CMI conecta los puntos entre los elementos estratégicos a más alto nivel, como la misión, visión, valores organizacionales, resultados con elementos más operacionales como los objetivos, las metas, indicadores y proyectos o iniciativas que ayudan a la organización a conseguir sus objetivos (Balance Scorecard Institute, s.f.).

2.3.4 Perspectivas del CMI

El sistema identifica cuatro perspectivas para desarrollar los objetivos estratégicos, los indicadores, metas e iniciativas y así poder dar seguimiento a la ejecución de la estrategia.

Cuadro 4. Perspectivas del CMI

Perspectiva	Descripción
Financiera	Esta perspectiva se centra en el desempeño financiero y uso de los recursos financieros. En ONG esta perspectiva está en función de los donantes o contribuyentes de la organización.
Clientes	Vela por el desempeño de la organización desde el punto de vista de los clientes. Se incluyen aspectos como los materiales, durabilidad, funcionalidad, costo, así como la calidad de los servicios brindados.
Procesos	Esta perspectiva influye en las operaciones y procesos de la empresa tanto con los que se elaboran los productos o se brindan los servicios, así como actividades importantes para mantener las operaciones de la organización andando. Busca la eficiencia.
Recursos y Capacidades	Busca el desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores de la empresa para que así desempeñen su trabajo de una manera más eficiente. Esta perspectiva procura la mejora continua de la organización.

Fuente: Balance Scorecard Institute, s.f.

2.3.5 Mapa Estratégico del CMI

El mapa estratégico es una de las herramientas más poderosas del CMI pues permite comunicar de una manera fácil de entender cómo los distintos objetivos estratégicos de la organización generan valor a través de un gráfico visual que muestra, utilizando una relación causa y efecto, la conexión entre estos (Balance

Scorecard Institute, s.f.). Por ejemplo, cómo podemos ver en la figura 7, si el objetivo “Mejorar Herramientas” se cumple, entonces los procesos serán más eficientes, dando valor a “Aumentar Eficiencia”.

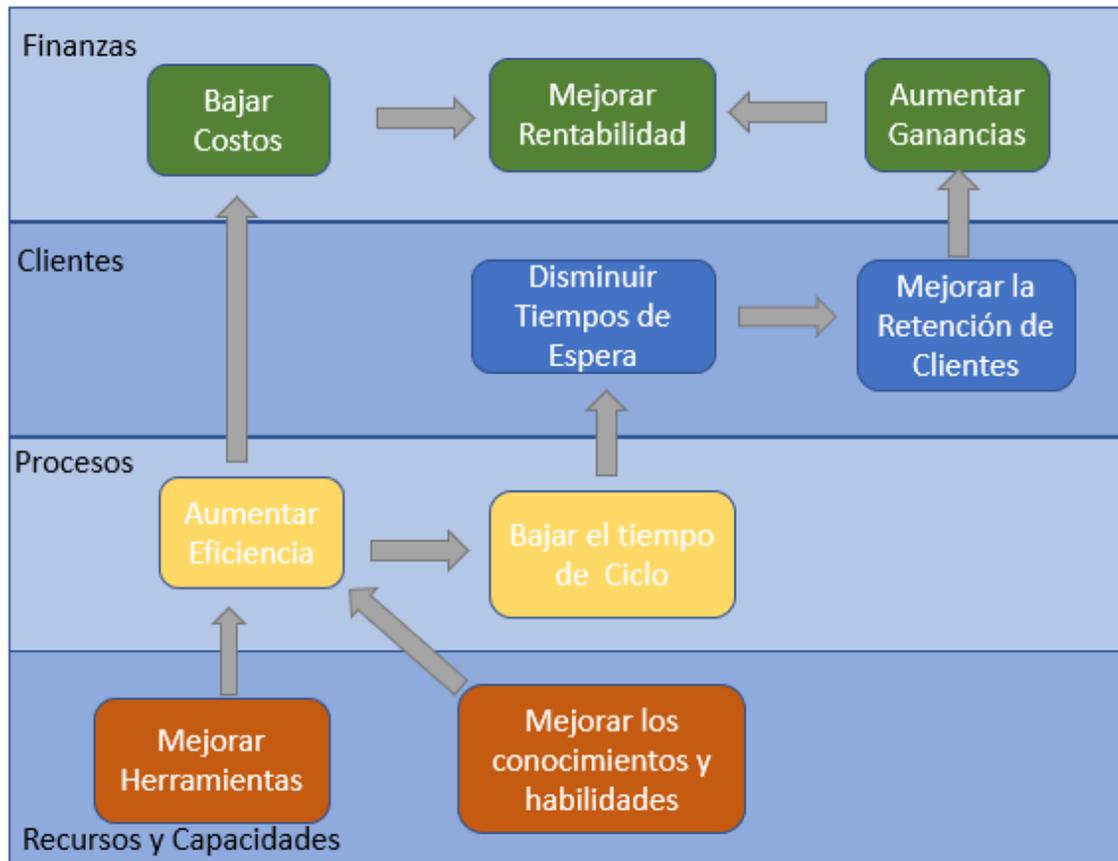


Figura 8. CMI, Mapa Estratégico (Balance Scorecard Institute, s.f.)

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son todo material que nos proporciona datos, formales, informales, escritos, orales o multimedia para satisfacer una demanda de información o conocimiento de la investigación (Maranto y González, 2015).

3.1.1 Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria, o fuentes de primera mano, son todos los recursos que han sido publicados por primera vez y no han sido filtrados, interpretados o evaluados por terceras personas. Suelen ser originales y no describir o analizar trabajos de otros autores. Dentro de las fuentes primarias podemos encontrar: libros, revistas, tesis, cartas, diarios, discursos o entrevistas (Replinger, s.f.).

3.1.1.1 Fuentes primarias utilizadas

Minutas de las reuniones que se llevarán a cabo con los Coordinadores de Raleigh Costa Rica, donde se definirán los resultados específicos esperados del “Proyecto de Diseño de un Plan Estratégico para la Transformación de Raleigh Costa Rica en una Organización Autónoma y Rentable.” De estas reuniones se espera obtener entradas que permitan el desarrollo de los planes de las 10 áreas del conocimiento.

A nivel institucional, Raleigh Internacional genera anualmente un Reporte de impacto para el programa de Costa Rica y Nicaragua (Raleigh Internacional, 2018), documento donde se consolidan y analizan los resultados de los programas ejecutados durante el año, el cual permite entender de mejor manera la situación actual y el impacto de la organización alrededor de los diferentes ejes temáticos en

que la organización toma partida: agua y saneamiento, medios de vida sostenible, manejo de recursos naturales y juventud en sociedad civil.

3.1.2 Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria están construidas a partir de fuentes primarias con un análisis más profundo y extensivo. Éstas resumen, evalúan y analizan la información. Su función es facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias. Algunos ejemplos son libros de texto, biografías, antologías y enciclopedias (Replinger, s.f).

3.1.2.1 Fuentes secundarias utilizadas

Para este proyecto se utilizará la Guía del PMBOK (PMI, 2017) como principal pilar del plan para la dirección de proyecto, puesto que este indica las buenas prácticas para la correcta implementación de los grupos de procesos y áreas del conocimiento.

El libro “Pablo Lledó, Director de Proyectos”, (Lledó, 2016) es un documento que sintetiza y explica los temas tratados en la Guía del PMBOK (PMI, 2017). Dota al autor de explicaciones de los temas tratados, además de ejemplos de las distintas herramientas que se utilizarán en el proyecto.

El libro “Administración Estratégica textos y casos”, 5ta edición (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011) provee al proyecto una base teórica alrededor del tema de Administración Estratégica, teoría que será analizada y enfocada en el manejo de Raleigh Costa Rica.

El texto “*Balanced Scorecard Evolution*”, (Niven, 2014) es utilizado en el proyecto como fuente de teoría y buenas prácticas sobre la implementación del sistema de planeamiento estratégico, Cuadro de Mando Integral.

Los libros “Diseñando la propuesta de valor”, (Osterwaider, 2015) y “Generación de modelos de negocio”, (Osterwaider, 2011) es utilizado para definir los servicios brindados por la organización utilizando un marco estándar que sea sencillo de manejar y mercadear para así capitalizar el potencial de estos.

“*Strategic Communications for Nonprofit*”, (Patterson y Radtke, 2012) provee la metodología para el desarrollo del plan de comunicación de la organización. El texto propone la creación del plan, utilizando siete pasos y ejemplifica los casos de éxito en otras organizaciones.

El artículo “*Marketing your Nonprofit Organization*”, (Hartnett y Matan 2011) trae a la mesa tácticas de mercadeo para organizaciones sin fines de lucro de tamaño mediano y pequeño haciendo una conexión no sólo con el posicionamiento de servicios a potenciales clientes o voluntarios, si no también colocando a la organización como una fuente atractiva para posibles donantes o patrocinadores de proyectos.

El libro “*Fundraising for Social Change*”, (Klein, 2016) es una guía para asegurar la recaudación de fondos con un enfoque específico en organizaciones sin fines de lucro. Este texto proporciona los pasos e ingredientes de cómo crear, mantener y expandir programas de recaudación de fondos.

Cuadro 5. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de impacto (Raleigh, 2018). • Minutas de reuniones con 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017).

<p>satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.</p>	<p>Coordinadores de Raleigh Costa Rica.</p>	
<p>Elaborar un Plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de impacto (Raleigh, 2018). • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • Administración Estratégica textos y casos 5 edición (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011). • <i>Balanced Scorecard Evolution</i> (Niven, 2014). • Diseñando la propuesta de valor (Osterwaider, 2015). • Generación de modelos de negocio (Osterwaider, 2011). • <i>Strategic Communications for Nonprofit</i>

		<p>(Patterson y Radtke, 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing your Nonprofit Organization</i> (Hartnett y Matan 2011).
<p>Definir un Plan de gestión del tiempo, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Balanced Scorecard Evolution</i> (Niven, 2014).
<p>Desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Fundraising for Social Change</i> (Klein, 2016).

<p>Definir un plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y cómo se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. • Reporte de impacto (Raleigh, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Balanced Scorecard Evolution</i> (Niven, 2014).
<p>Elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017).
<p>Definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia, para así</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Strategic Communications for Nonprofit</i> (Patterson y Radtke, 2012).

mantener una comunicación eficiente.		
Desarrollar un plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledó, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Balanced Scorecard Evolution</i> (Niven, 2014).
Definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuando es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017). • <i>Balanced Scorecard Evolution</i> (Niven, 2014).
Elaborar un plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con Coordinadores de Raleigh Costa Rica. • Reporte de impacto (Raleigh, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyectos (Lledo, 2016). • Guía del PMBOK (PMI, 2017).

<p>estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.</p>		<ul style="list-style-type: none">• <i>Strategic Communications for Nonprofit</i> (Patterson y Radtke, 2012).• <i>Marketing your Nonprofit Organization</i> (Hartnett y Matan 2011).
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

Según Esther Maya, profesora de la UNAM, “El método es común a todas las ciencias, ya que se trata de un procedimiento riguroso formulado lógicamente, que permite adquirir un conjunto de conocimientos en forma sistemática y organizada” (Maya, 2014). Es decir, el método es la vía que nos permite lograr el objetivo. “Popularmente hablando la palabra método da a entender el conjunto de actividades que se llevan a cabo en forma ordenada para llegar a un objetivo o efectuar una labor” (Maytorena, 2008).

3.2.1 Método Analítico

Para el presente proyecto se utilizará el método analítico. Este consiste en la división de un “todo” en las partes que lo componen, procediendo a una revisión de cada uno de estos elementos por separado (Maya, 2014). Según Maytorena, “Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para compensar su esencia” (Maytorena, 2008).

3.2.2 Método Sintético

Se utilizará el método sintético, que consiste en un proceso que reconstruye un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis. La síntesis busca realizar una exposición metódica y breve, es decir, es un procedimiento que busca comprender la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes (Maytorena, 2008).

3.2.3 Método Deductivo

Además del sintético y analítico, se utilizará el método deductivo, el cual busca obtener conclusiones específicas a partir de hechos confirmados. El razonamiento deductivo busca descubrir consecuencias desconocidas a partir de principios conocidos, va de lo general a lo particular (Maya, 2014). Es importante señalar que

las conclusiones de la deducción son verdaderas siempre y cuando las premisas de las que parte también lo sean (Maytorena, 2008).

Cuadro 6. Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico	Método Sintético	Método Deductivo
1. Desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.	Para la creación del acta de constitución se utilizará el método analítico para estudiar el problema que se desea solucionar, distinguir los requisitos iniciales necesarios para la resolución de este por medio del proyecto.	El acta de constitución de proyecto resumirá los elementos identificados en el análisis, como objetivos, problemática, justificación, riesgos, supuestos, entre otros componentes que definen inicialmente el proyecto.	Se utilizará razonamiento deductivo para generar los objetivos iniciales del proyecto, partiendo a partir del problema a soluciones específicas que lo atacarán.
2. Elaborar un plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para	Para cumplir con este objetivo se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades	Para el desarrollo de la EDT se utilizará el método sintético, para así esquematizar el alcance del proyecto en una	Este método será utilizado para deducir los entregables, cuentas de control y

<p>establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre éste.</p>	<p>que se deben cumplir para resolver el problema, definiendo todos los requisitos que componen la solución de éste y a partir de ello, los entregables, cuentas de control y paquetes de trabajo necesarios para que el proyecto sea exitoso.</p>	<p>herramienta que sea fácil de entender y sirva como insumo para la ejecución de otros objetivos.</p>	<p>paquetes de trabajo necesarias a partir de los requisitos definidos.</p>
<p>3. Definir un plan de gestión del tiempo, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del</p>	<p>Este método se utiliza para realizar un análisis de los entregables y así, descomponerlo en las actividades necesarias para cumplir con el proyecto, así como la</p>	<p>El análisis realizado se sintetizará en un cronograma, en el cual se podrá observar el orden de las actividades, además de la ruta crítica del tiempo del proyecto.</p>	<p>El plan de gestión de cronograma será desarrollado con razonamiento deductivo, para así definir el orden de ejecución de las distintas</p>

proyecto en el tiempo acordado.	duración estimada y la relación de precedencia entre ellas.		actividades, tomando en cuenta las relaciones de precedencia entre ellas, los activos, el ambiente organizacional y la disponibilidad de los recursos.
4. Desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Se realizará un análisis de cada una de las actividades, para así poder determinar los recursos necesarios para completarlas.	Los costos del proyecto se sintetizarán en un presupuesto, sumando los costos estimados de todas las actividades individuales.	Utilizando el análisis de riesgos como insumo, se deducirán gastos referentes al manejo de estos.
5. Definir un plan de control de calidad, definiendo las	Se realizará un análisis del proyecto y el		

<p>normas de aptitud relevantes y como se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.</p>	<p>producto para establecer los requisitos de calidad para determinar cómo se demostrará el cumplimiento de estos.</p>		
<p>6. Elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores, para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.</p>	<p>A partir de un análisis de las actividades del proyecto, los factores ambientales y procesos de la empresa, se determinarán y documentarán los roles de los distintos actores, las habilidades requeridas y relaciones de comunicación.</p>	<p>Se generará un documento de roles y responsabilidades, así como un organigrama del proyecto.</p>	
<p>7. Definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas</p>			<p>Se generará una estrategia de comunicación para abordar</p>

<p>en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.</p>			<p>a los interesados deduciendo, a partir de sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia y momento de participación, cómo y cuándo entablar comunicación con ellos.</p>
<p>8. Desarrollar un plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.</p>	<p>Durante el desarrollo de los entregables referentes a este objetivo, se analizarán el alcance del proyecto, costos, cronograma, plan de comunicación, los activos y factores ambientales de</p>		

	<p>la organización, para así determinar los tipos de riesgos que el proyecto podría afrontar y cómo se actuará frente a estos.</p>		
<p>9. Definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuándo es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.</p>	<p>Para realizar el plan de gestión de adquisiciones se analizarán los bienes o servicios necesarios para la ejecución del proyecto y se analizará la mejor manera de conseguirlos, analizando la posibilidad de comprar, alquilar o hacer, los mejores proveedores y tipos de contrato para cada uno.</p>	<p>Se realizará una identificación de los posibles proveedores determinando sus características como precio, posible tipo de contrato y disponibilidad.</p>	

<p>10.Elaborar un Plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.</p>	<p>Realizando un análisis del proyecto y productos desarrollado, se identificarán a todos los interesados, determinando sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Herramientas

Según Ocaña (2013), una herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

3.3.1 Herramientas utilizadas en el proyecto

3.3.1.1 Juicio de Expertos

Es definido como la madurez y conocimiento conseguido a partir de la experiencia en un área de aplicación apropiada para la actividad que se está desarrollando (PMI,2017). En este caso las áreas de conocimiento específicas serán: planeamiento estratégico, mercado de ONG y programas de voluntariado.

3.3.1.2 Recolección de datos

Estas son técnicas y herramientas enfocadas en obtener datos de los interesados del proyecto, entre ellas podemos encontrar:

- Tormentas de ideas: utilizadas para identificar un conjunto de ideas en un período corto. La tormenta de ideas es útil para la generación de ideas y el análisis.
- Grupos focales: reúnen a los interesados y expertos en el área con el objetivo de aprender sobre temas específicos del proyecto de una manera grupal y conversacional.
- Entrevistas: utilizadas para obtener información de los interesados directamente en conversaciones uno a uno (PMI, 2017).

3.3.1.3 Diagramas de flujo

Consiste en herramientas para ilustrar los datos importantes del proyecto, para así poder comunicar la información de una manera eficaz. En este proyecto se utilizarán los diagramas de flujo que representan la secuencia de pasos y las

distintas posibilidades de ramificación que existen en un proceso que transforma una o más entradas en salidas.

3.3.1.4 Reuniones

Reuniones con interesados clave sobre un tema específico relacionado con el proyecto. Es importante tener un buen manejo de reuniones para así asegurar que cumplen los objetivos de una manera eficiente (PMI,2017).

3.3.1.5 Análisis de datos

Consiste en analizar un conjunto de datos, entenderlos, manipularlos y concluir en cierto sentido a partir de lo que en ellos se ve (Ojeda, s.f.). El análisis de datos será utilizado a lo largo del proyecto para analizar la información de la organización y el ambiente del proyecto, para así determinar los insumos de datos de los distintos planes de gestión.

3.3.1.6 Software de Control de Cronograma

Para el manejo del cronograma se utilizará la herramienta *Libre Project*, la cual permite una gestión de cronograma muy similar a la provista por *Microsoft Project*, definiendo tareas, duraciones, fechas, relaciones e hitos. *Libre Project* tiene la ventaja de ser una herramienta de licencia gratuita.

3.3.1.7 Estimación ascendente

Consiste en descomponer las actividades en unidades de menor tamaño con el fin de estimar con mayor precisión cada una de estas y posteriormente sumar los costos de abajo hacia arriba y consolidarlos (Lledó, 2016).

3.3.1.8 Análisis costo-beneficio

Permite evaluar los costos de invertir en calidad, previniendo y evaluando, superando los beneficios, como menos retrocesos, defectos, mayor productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad (Lledó, 2016).

3.3.1.9 Plan de inspección

El plan de inspección consiste en determinar el cómo se realizará la inspección del producto, entregable o servicio específico para que cumpla con los requisitos de los interesados (PMI, 2017).

3.3.1.10 Organigrama del proyecto

Diagrama donde se explica el cargo y nivel jerárquico de los ejecutores del proyecto. Representa las relaciones de arriba hacia abajo (PMI, 2017).

3.3.1.11 Matriz de roles y responsabilidades

Esta herramienta permite proyectar los recursos asignados a cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto. Es comúnmente utilizado para ilustrar las conexiones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo de trabajo. El formato de la matriz muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asignadas a una actividad, dejando claro los responsables de estas (PMI, 2017).

3.3.1.12 Análisis de requerimientos de la comunicación.

Define el análisis de los requisitos de la comunicación, determinando las necesidades de cada uno de los interesados. Estos requisitos son definidos combinando el tipo y formato de información necesario para cada persona. Para el análisis se tomará en cuenta:

- Necesidades de comunicación de cada interesado.
- Número de potenciales canales de comunicación.
- Organigrama.
- Necesidades de comunicación interna.
- Necesidades de comunicación externa (PMI, 2017).

3.3.1.13 Tecnología de las comunicaciones

Estas son las herramientas tecnológicas que se utilizarán para distribuir y gestionar la comunicación (Lledó, 2016). En este caso se utilizará la herramienta

Slack a manera de chat de mensajería instantánea e informal y correo electrónico, para comunicación tanto formal como informal.

3.3.1.14 Modelo de comunicación: modelo de comunicación interactiva

Estas son las formas en que la información fluye entre emisor y receptor. Los pasos básicos del modelo de comunicación son:

- Codificar: el mensaje es transcrito a un código, ya sea texto, sonido o algún otro medio de transmisión.
- Transmitir: el mensaje es enviado a través de un canal de comunicación.

El modelo de comunicación interactiva describe la comunicación como dos entes, emisor y receptor, reconociendo la necesidad de asegurar que el mensaje ha sido entendido. Este agrega dos pasos al modelo básico:

- Acuse de recibo: el receptor envía de vuelta una señal que indica que el mensaje fue recibido.
- Respuesta: una vez que el mensaje ha sido entendido, el receptor envía otro de vuelta al emisor con su respuesta (PMI, 2017).

3.3.1.15 Análisis de proveedores: menor costo

Esta herramienta permitirá elegir los proveedores de los insumos necesarios para poder ejecutar las actividades del proyecto. Por la situación presupuestaria de la organización en este momento, el principal método de selección será el menor costo (PMI, 2017).

3.3.1.16 Matriz de clasificación de interesados

Esta herramienta nos permite categorizar los interesados según sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia (Lledó, 2017). A partir de esta matriz, se toman medidas apropiadas de como aproximarse y manejar las expectativas de cada uno de los interesados (Lledó, 2016).

Cuadro 7. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Recolección de datos. • Reuniones.
2. Elaborar un plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Reuniones.
3. Definir un plan de gestión del cronograma, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Software de control de cronograma. • Análisis de datos. • Reuniones.
4. Desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Reuniones. • Estimación ascendente.

<p>proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>	
<p>5. Definir un plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y cómo se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Recolección de datos. • Análisis de datos. • Análisis costo-beneficio. • Diagrama de flujo. • Plan de inspección. • Reuniones.
<p>6. Elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Organigrama del proyecto. • Matriz de roles y responsabilidades. • Reuniones.
<p>7. Definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de requerimientos de comunicación. • Tecnología de comunicación. • Modelo de comunicación interactiva.
<p>8. Desarrollar un plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Reuniones.

mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.	
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuándo es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Captura de datos. • Análisis de datos. • Elección de proveedores: menor costo.
10. Elaborar un plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Captura de datos. • Análisis de datos. • Matriz de clasificación de interesados.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

3.4.1 Supuestos

Supuestos son todas las hipótesis que, de no cumplirse, pueden afectar el alcance, el programa o el precio de la propuesta de proyecto. Un supuesto es una condición o situación que se debe tomar como verdadera para la planificación (Gido, 2012).

En las etapas tempranas del proyecto, cuando este es definido, se determinan supuestos operacionales y estratégicos a partir de la información suministrada por el patrocinador. En el caso de negocio, podría ser incompleta, poco precisa o ambigua. Posteriormente, durante el planeamiento y ejecución del proyecto, puede

surgir nuevos supuestos específicos a las distintas tareas que lo forman, podrían ser generadas a partir de especificaciones técnicas, estimados, cronograma o riesgos (PMI, 2017).

Para la prueba final de graduación, los supuestos son especialmente temas organizacionales de Raleigh Costa Rica en su actualidad y el compromiso de la organización con la aplicación de las buenas prácticas del PMI en el desarrollo del proyecto.

3.4.1.1 Supuestos del proyecto

- Raleigh Costa Rica dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del Proyecto Final de Graduación.
- Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido.
- La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos.

3.4.2 Restricciones

Para cumplir a cabalidad con los objetivos del proyecto no sólo hay que consumir los requisitos, también existen limitaciones que deben ser cumplidas, estas son las restricciones. Mientras los requerimientos del proyecto indican qué se va a desarrollar, las restricciones indican cómo (Ballena, s.f.).

Existen muchas posibles restricciones, pero hay tres variables que se consideran sumamente importantes y comunes entre los proyectos: alcance, tiempo y costo, que forman juntas la triple restricción. Además de estas, el PMI identifica otras 4 variables: calidad, recursos, riesgos y satisfacción del cliente.

Es importante resaltar que estas variables están altamente interrelacionadas unas con las otras y si alguna de estas cambia tendrá un impacto en las demás. Por ejemplo, Según Ballena, “Si en un proyecto que desarrolla un software de contabilidad nos cambian el alcance solicitándonos que el software sea accesible desde teléfonos móviles entonces tal vez debamos alargar la duración del proyecto, o tal vez agregar nuevos recursos lo que aumentaría el costo del proyecto” (Ballena, s.f.).

Para la Prueba final de graduación las restricciones son definidas tanto por la relación del autor con la Universidad para la Cooperación Internacional como con Raleigh Costa Rica.

3.4.2.1 Restricciones del proyecto

- El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses: esta restricción de tiempo esta principalmente ligada al período de tiempo dado por la Universidad para completar el proyecto.
- Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto: si bien la organización considera importante del desarrollo de un plan de dirección para el proyecto, no cuenta con recursos económicos disponibles para la ejecución de este.
- El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches: en su mayoría, los colaboradores de Raleigh Costa Rica no son remunerados y tampoco trabajan jornada completa dentro de la organización, estos donan su tiempo durante las noches para efectuar las operaciones de la organización, y en esos serán los horarios disponibles para colaborar y reunirse con el autor.
- La organización no posee experiencia en el área de administración y planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema: actualmente la organización no posee colaboradores con experiencia en el tema, por ende, para la planificación del proyecto, el autor

deberá tomar las riendas e investigar para así poder definir el alcance del proyecto.

Cuadro 8. Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keiner Jiménez, gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido. • La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses. • Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto. • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches. • La organización no posee experiencia en el área de administración y planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar

		investigación sobre el tema.
<p>2. Elaborar un plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido. 	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches. La organización no posee experiencia en el área de administración y planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema.
<p>3. Definir un plan de gestión del tiempo, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para</p>	<ul style="list-style-type: none"> Raleigh Costa Rica dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses. El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el

<p>así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.</p>		<p>autor durante las noches.</p>
<p>4. Desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto.
<p>5. Definir un plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y cómo se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido. • La organización posee un conjunto de coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches. • La organización no posee experiencia en el área de administración y planificación

	<p>los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos.</p>	<p>estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema.</p>
<p>6. Elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Raleigh Costa Rica dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches.
<p>7. Definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que 	<ul style="list-style-type: none"> • Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto. • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa

<p>responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.</p>	<p>este proyecto sea concluido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos. • Raleigh Costa Rica dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. 	<p>Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches.</p>
<p>8. Desarrollar un Plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses. • Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto

<p>manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.</p>	<p>menos hasta que este proyecto sea concluido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos. 	<p>asignado al proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches. • La organización no posee experiencia en el área de administración y planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema.
<p>9. Definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuándo es necesario realizarlas y en qué forma,</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto.

<p>documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.</p>		
<p>10. Elaborar un plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido. • La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Entregables

Los entregables son los productos tangibles o elementos que se le proporcionarán como resultado de la ejecución del proyecto. Dependiendo del proyecto los entregables podrían ser reportes de avance, diseños conceptuales, prototipos o maquetas, especificaciones, reportes, videos, libros, folletos, software, hardware, edificios, entre otros (Gido, 2012).

Según el PMI, un entregables se define “cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o el cliente” (PMI, 2017).

Cuadro 9. Entregables

Objetivos	Entregables
<p>1. Desarrollar un acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución de proyecto: este es el documento generado por el patrocinador del proyecto donde formalmente autoriza la existencia e inicio del documento, permitiendo al director de proyectos utilizar los recursos organizacionales para la ejecución de este. El acta contiene, pero no se limita a: el propósito del proyecto, objetivos, requerimientos, riesgos, supuesto y restricciones de alto nivel, riesgos, interesados clave (PMI, 2017).

<p>2. Elaborar un plan de gestión del alcance, incluyendo una estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance: es el documento que describe cómo el alcance del proyecto será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado (PMI, 2017). • Estructura detallada de trabajo: descomposición jerárquica que representa la totalidad del trabajo necesario para completar el alcance del proyecto de manera exitosa (PMI, 2017).
<p>3. Definir un plan de gestión del tiempo, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del tiempo: es el documento que establece el criterio y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. Dentro de los contenidos del plan se puede encontrar: un modelo de desarrollo del cronograma, unidades de medida, modelo de mantenimiento de cronograma, reglas de rendimiento, relación con la EDT con el cronograma, formatos de reporte, entre otros (PMI, 2017). • Cronograma del proyecto: documento que incluye al menos las fechas de inicio y final de

	<p>cada actividad. Además de esto, puede contener las relaciones entre las actividades y los hitos (PMI, 2017).</p>
<p>4. Desarrollar un plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de costos: documento que describe cómo los costos del proyecto serán planeados, estructurados y controlados. El plan contiene: unidades de medida, nivel de precisión, relación de EDT con el presupuesto, umbrales de control, reglas de rendimiento, formatos de reporte entre otros (PMI, 2017). • Presupuesto del proyecto: describe la suma de los costos de todos los paquetes de trabajo de la EDT, así como las reservas de contingencia de riesgos potenciales (PMI, 2017).
<p>5. Definir un plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y cómo se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de calidad: documento que describe cómo aplicar las políticas, procedimientos y guías para asegurar la calidad del proyecto. Describe las actividades y recursos necesarios para alcanzar la calidad. El plan incluye: estándares de calidad a utilizar, objetivos de calidad,

	<p>roles y responsabilidades respecto a la calidad, actividades de control y aseguramiento de la calidad planeadas para el proyecto, herramientas para la calidad y procesos de corrección y mejora continua (PMI, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métricas de calidad: corresponde a los atributos del proyecto o producto y cómo el control de calidad validará su cumplimiento (PMI, 2017).
<p>6. Elaborar un plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de recursos: este es el documento que provee una guía de cómo los recursos del proyecto deben ser categorizados, asignados, manejados y liberados. El plan contiene: identificación de recursos, adquisición de recursos, roles y responsabilidades, organigrama, entrenamiento, métodos de desarrollo del equipo, manejo de los recursos y plan de reconocimiento (PMI,2017). • Contrato grupal del equipo: este es un documento que establece los valores, acuerdos operaciones del equipo de proyecto.

<p>7. Definir un plan de gestión de comunicación, estableciendo los canales y formas en que esta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de gestión de comunicación: este es el documento que establece cómo la comunicación del proyecto será planeada, estructurada, implementada, monitoreada y evaluada. Contiene: requerimientos de comunicación de los interesados, tipo de información comunicada, proceso de escalación, frecuencia de las comunicaciones, responsables de la comunicación, responsables de la liberación de información confidencial, definición de tecnologías para la comunicación, recursos destinados a la comunicación, glosario de términos, diagramas del flujo de información y restricciones legales de comunicación.
<p>8. Desarrollar un plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de manejo de riesgos: documento que define cómo las actividades de manejo de riesgo serán estructuradas y manejadas. Incluye: estrategia de riesgo, metodología, roles y responsabilidades, presupuesto

<p>de los procesos de esta área del conocimiento.</p>	<p>para actividades de manejo de riesgo, calendarización de las actividades de gestión de riesgo, categorías de riesgos, definición de probabilidad de riesgo e impacto, matriz de probabilidad e impacto y formato de reportes (PMI, 2017).</p>
<p>9. Definir un plan de gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuándo es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de las adquisiciones: comprende las actividades ejecutadas durante el proceso de adquisición. El plan incluye: plan de coordinación de las adquisiciones, actividades clave de adquisición, restricciones y supuestos, jurisdicción legal y la moneda con que se realizaran los pagos. • Criterio de selección de proveedores: documento utilizado para asegurar que los proveedores seleccionados cumplen con la calidad y costo requeridos.
<p>10. Elaborar un plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de interesados: este documento contiene la información de los interesados identificados. Incluye: la información personal, información sobre evaluación del

interesados de una manera eficaz.	interesado y clasificación del interesado.
-----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

DESARROLLO

4.1 Gestión de la Integración

Según del PMI, la Gestión de la Integración incluye los procesos y actividades que identifican, definen, combinan, unifican y coordinan las distintas actividades dentro de los grupos de procesos de la administración de proyectos. Estas acciones deben de ser aplicadas desde el inicio del proyecto hasta su conclusión (PMI, 2017). El objetivo de la gestión de la integración es determinar cómo el proyecto realiza su ejecución, monitoreo, control y cierre.

Es importante denotar que la Gestión de Integración es una responsabilidad del director del proyecto la cual, a diferencia de las otras áreas del conocimiento, no poder ser delegada a otros especialistas en el tema. El director de proyectos es el encargado de combinar y orquestar los resultados de las demás áreas del conocimiento y es responsable del proyecto de manera integral (PMI, 2017).

Los procesos del área de integración relacionados con el inicio y planificación del proyecto son:

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** consiste en desarrollar un documento que autoriza de manera formal la existencia del proyecto y provee al Director de Proyectos la autorización de utilizar los recursos de la organización (PMI, 2017). Esta ya ha sido desarrollada y se puede apreciar en el Anexo 4.
- **Desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto:** proceso de consolidar en un documento las formas en que se va a definir, preparar y coordinar el proyecto.

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar Plan para la Dirección de Proyecto
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del trabajo del proyecto. • Caso de negocio. • Acuerdos. • Activos de los procesos de la organización. <p>Técnicas y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Técnicas de facilitación <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto 	<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución de proyecto. • Factores ambientales de la empresa. • Activos de los procesos de la organización. <p>Técnicas y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Técnicas de facilitación <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto.

Figura 9. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Integración relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

4.1.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

Antes del desarrollo del Acta de Constitución de Proyecto, se realizó un análisis del caso de negocio, donde se define la necesidad de que Raleigh Costa Rica se transforme en una organización autónoma y rentable, implementando un modelo de negocio que le permita mantener su esencia de ser una organización enfocada en jóvenes. A partir de esto, utilizando el juicio experto, se determinó la necesidad de realizar una planificación estratégica para alcanzar la meta (ver Anexo 4).

El acta de constitución de proyecto registra la siguiente información.

- Nombre del proyecto.
- Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.
- Área de aplicación.
- Fecha de inicio del proyecto.
- Fecha tentativa de finalización del proyecto.
- Objetivos de proyecto.
- Justificación o propósito del proyecto.
- Descripción del producto o servicio que generara el proyecto.
- Entregables finales del proyecto.
- Supuestos iniciales.
- Restricciones.

- Identificación preliminar de riesgos.
- Presupuesto.
- Hitos.
- Información histórica relevante.
- Identificación de grupos de interés.

4.1.2 Control Integrado de Cambios

Este proceso consiste en crear un modelo de solicitud, aprobación y control de los cambios ejecutados en el proyecto, para tener una documentación que permita enriquecer el conocimiento organizacional y la generación de lecciones aprendidas, con las cuales podemos potencializar el desempeño de la organización, tanto en este como en futuros emprendimientos, así como reducir el riesgo del proyecto (ver Figura 10), evitando realizar cambios que no vayan de la mano con los objetivos del proyecto.

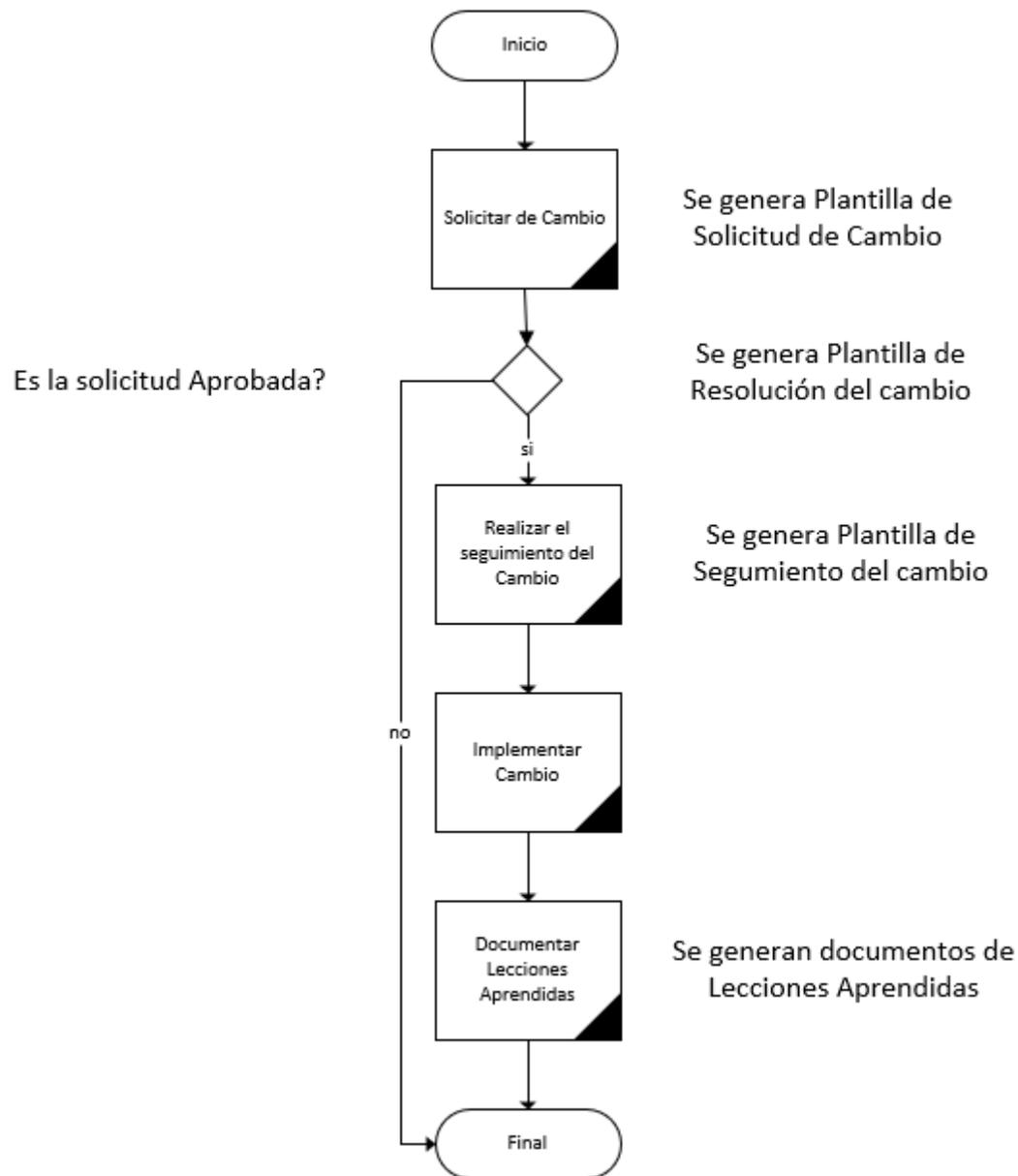


Figura 10. Proceso de Gestión Integrada de Cambios (Elaboración Propia)

En el proceso de gestión de cambios se identifican cuatro roles, los cuales podemos apreciar en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Roles y Responsabilidades de la Control Integrado de Cambios

Rol	Responsabilidad
Solicitante del cambio	Crea la solicitud de cambio. Analizar y demostrar la urgencia y necesidad del cambio
Aprobador de la solicitud	Valorar y aprobar las solicitudes de cambio en un plazo de 24 horas.
Responsable de implementación	Encargado de planear, ejecutar y analizar los resultados del cambio.
Responsable del seguimiento	Verificar que el cambio implementado cumple con los objetivos y política de calidad del proyecto, de no ser así debe realizar un informe con las faltas o incongruencias de este.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Técnicas y herramientas del Control Integrado de Cambios

Técnica o herramienta	Descripción
Valoración de la solicitud del cambio	Desarrollada por el Director de Proyecto y el Gerente de Operaciones. Deben aprobar o desestimar la solicitud.
Resolución de la Solicitud de cambio	Los coordinadores deberán realizar un estudio y análisis de la información concerniente al cambio para posteriormente trabajar con el Director de Proyectos en la actualización del plan de proyectos.

Notificación a los involucrados	Es enviada por correo electrónico a todos los interesados impactados por el cambio.
Seguimiento de los cambios	Verificación encargada de aprobar o rechazar la implementación del cambio.
Cierre del Cambio y lecciones aprendidas	Una vez que el cambio es aprobado y se comprueba que cumplen con el resultado esperado se crea un acta de cierre y documentan las lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.1 Solicitud de Cambio

Para iniciar el proceso de cambio, la persona que solicita el cambio de levantar una Solicitud de Cambio. En el cuadro 12 podemos observar la plantilla que el solicitante debe completar.

Cuadro 12. Plantilla Solicitud de Cambios

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE RALEIGH COSTA RICA	
Solicitud de Cambio	
Numero de Solicitud	
Solicitante	
Cambio Propuesto	
Paquetes de Trabajo afectados (EDT)	
Descripción del cambio	
Justificación	
Impacto del cambio	
Alcance	
Tiempo	
Costo	
Riesgos	
Solicitado por:	Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2.2 Resolución de la Solicitud del Cambio

El Director de Proyectos es responsable de aprobar o rechazar la solicitud de cambio además de documentar las razones de esta determinación.

Cuadro 13. Plantilla de Resolución de Cambios

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE RALEIGH COSTA RICA		
Plantilla de resolución de cambios		
Numero de Solicitud		
Solicitante		
Fecha		
Aprobación de cambio (Justificación)		
Rechazo del cambio (Justificación)		
Solicitado por:	Aprobado por:	Implementado por:

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.3 Seguimiento del Cambio

Una vez aprobada la solicitud de cambio, el Director de Proyectos es responsable de definir quien implementara el cambio, así como definir la fecha de las revisiones y seguimiento de resultados.

Cuadro 14. Plantilla de Seguimiento de Cambios

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE RALEIGH COSTA RICA	
Plantilla de seguimiento de cambios	
Numero de Solicitud	

Solicitante		
Fecha		
Responsable de la implementación		
Paquetes de Trabajo afectados (EDT)		
Fecha de Seguimiento		
Observaciones		
Solicitado por:	Aprobado por:	Implementado por:

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.4 Lecciones Aprendidas

Finalmente se genera un documento de lecciones aprendidas, ver cuadro 15, donde se realiza una retrospectiva de las causas del cambio, se definen actividades, actitudes o nuevas técnicas o herramientas que se podrían implementar para que la situación de ser negativa no vuelva a suceder y de ser positiva mantenerla o potenciarla.

Cuadro 15. Documento de Lecciones Aprendidas

Lecciones Aprendidas
Situación Ocurrida
Dejar de hacer
Continuar haciendo
Empezar a hacer

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Plan de Gestión del Alcance

De acuerdo con la Guía del PMBOK, la gestión del alcance incluye los procesos que aseguran que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para ser completado de manera exitosa, no más ni menos, por ende, este manejo se enfoca a definir y controlar lo que está incluido en el proyecto y lo que no (PMI, 2017).

Es importante recalcar la diferencia entre el alcance del producto y el del proyecto. Mientras el alcance del producto representa las características y funciones del producto o servicio resultante, el del proyecto define el trabajo necesario para completar el producto tal cual está definido, muchas veces se considera que el alcance del proyecto incluye el del producto (PMI, 2017).

Los procesos del área de gestión del alcance relacionados con el inicio y planificación del proyecto son:

- Planificar la gestión del alcance: consiste en la creación de un plan que determina como el alcance del proyecto será definido, validado y controlado.
- Recopilar requisitos: proceso de determinar, documentar y manejar las necesidades y requerimientos de los interesados para cumplir las metas del proyecto.
- Definir el alcance: consiste en el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y el producto.
- Crear la EDT: este es el proceso de dividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños y manejables (PMI, 2017).

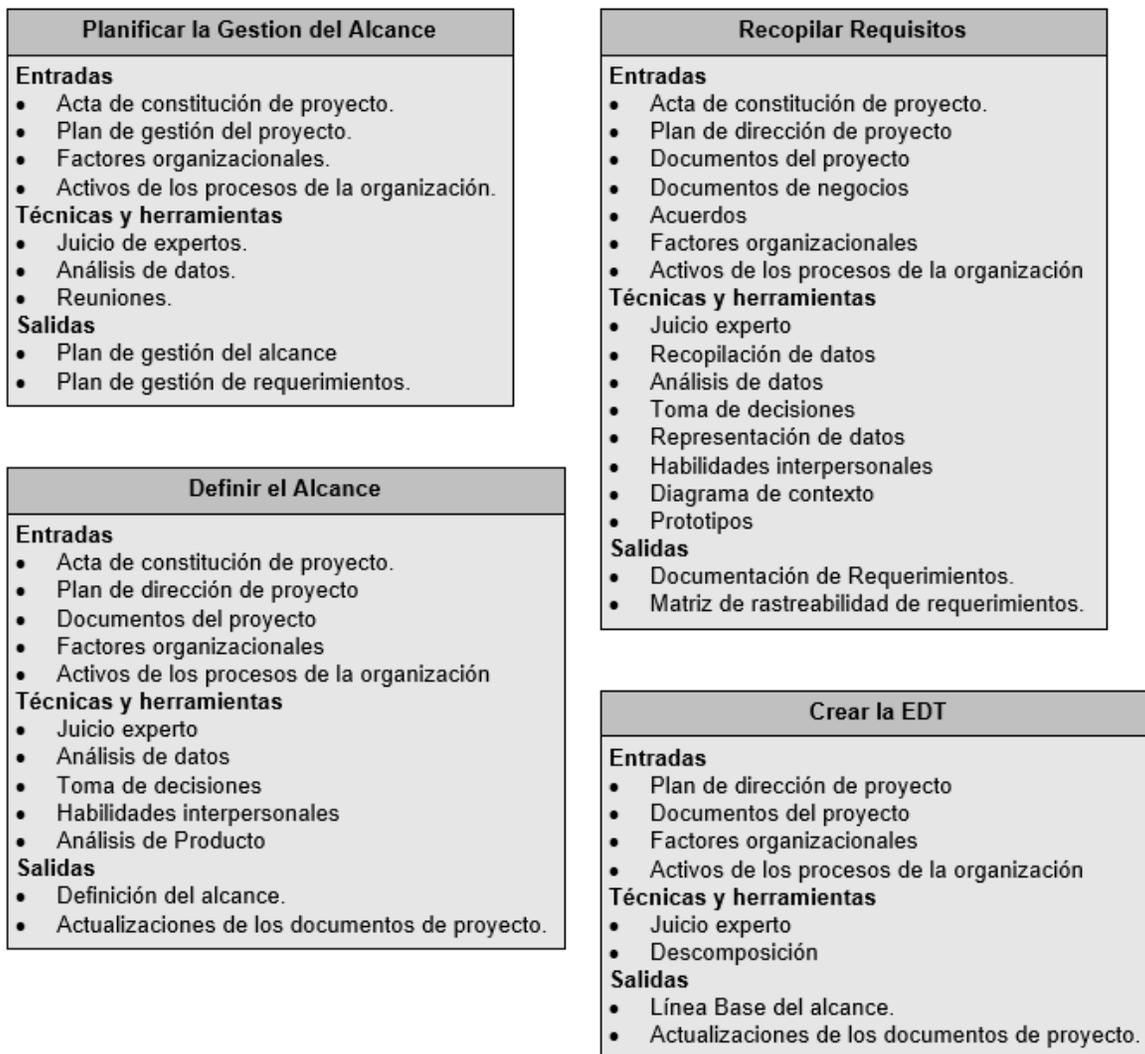


Figura 11. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión del Alcance relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017).

4.2.1 Requisitos del Proyecto

Durante la compilación de los requisitos del proyecto, los cuales son las necesidades y expectativas de los interesados del proyecto, se utilizaron las técnicas y herramientas de recopilación de datos, juicio experto y análisis de datos. Se realizó un análisis de la situación actual de la Raleigh Costa Rica, a nivel organizacional, operacional y financiero; además de una investigación de la situación de los programas actuales (la juventud en la sociedad civil, medios de subsistencia sostenible para, jóvenes, agua y saneamiento; y manejo de recursos naturales). Asimismo, se realizaron entrevistas con los funcionarios de la organización, voluntarios y beneficiarios para comprender las condiciones requeridas para el funcionamiento de la ONG. Finalmente se analizó la situación actual del país, su normativa y legislación que podría impactar las operaciones.

A partir de la investigación y análisis realizado se recopilaron los siguientes requisitos:

- Capacitar a los colaboradores de la organización en el proceso de formulación de estrategia.
- Declarar la misión y visión de Raleigh Costa Rica.
- Realizar una Auditoría externa de la organización, incluyendo fuerzas económicas, sociales, culturales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.
- Realizar una Auditoría interna de la organización, incluyendo el mercadeo, administración, finanzas, operaciones, sistemas de información y la cadena de valor.
- Definir los objetivos a largo plazo de Raleigh Costa Rica.
- Identificar aliados estratégicos con los cuales una relación puede potenciar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.
- Formular una estrategia para Raleigh Costa Rica en el periodo 2019-2021.

Para el seguimiento y control de los requisitos se utilizará una Matriz de rastreabilidad de requisitos, la cual se presenta en el Anexo No 5.

4.2.2 Definición del Alcance

Una vez recopilados los requisitos del proyecto, es necesario definir el alcance del proyecto, el cual consiste en una descripción detallada del proyecto y el producto, la cual busca delimitar del producto, servicio o resultado, determinando cuáles requisitos serán incluidos y cuáles no en el proyecto. (PMI, 2017). En la definición del alcance se incluyó:

- Nombre del proyecto.
- Área de aplicación.
- Fecha de inicio del proyecto.
- Fecha tentativa de finalización del proyecto.
- Objetivos de proyecto.
- Descripción del producto o servicio que generara el proyecto.
- Entregables finales del proyecto.
- Exclusiones del proyecto.
- Hitos.

Para la definición del alcance se utilizó la técnica de Análisis de Producto, tomando en cuenta tanto la situación de Raleigh Costa Rica como el proceso de formulación estratégica descrito por Fred David en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2017). La Definición del alcance se muestra en el Anexo No 6.

4.2.3 Estructura Detallada de Trabajo

La EDT consiste en una representación esquemática y jerárquica donde se subdivide el proyecto en componentes menores, más fáciles de administrar. A partir de la recopilación de requisitos descrita en el inciso 4.2.3, utilizando la técnica de descomposición, se fragmentaron los requerimientos del proyecto para así tener una visión clara del trabajo que implica completar el proyecto.

Los siguientes son los distintos entregables del proyecto junto con sus respectivas cuentas de control y paquetes de trabajo. El Anexo No. 7 muestra el diccionario de la EDT, en el que se puede encontrar una descripción detallada de los distintos componentes de está.

Declaración de Misión y Visión

Este entregable incluye todo el trabajo necesario para la formulación de Misión y Visión de Raleigh Costa Rica, desde los talleres de preparación para los involucrados en el desarrollo, declaración individual de estas, redacción de documentos de consolidación y reuniones finales de revisión. (Ver figura 11).

Auditoría Externa

Este entregable consiste en el trabajo necesario para identificar y analizar los factores externos a la organización, incluye las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, entorno natural, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas. A partir de estas, se identificarán y clasificarán oportunidades y amenazas, además se desarrollarán una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y una matriz de perfil competitivo (MPC). (Ver figura 12).



Figura 12. Entregable: Declaración de Misión y Visión (Elaboración propia)



Figura 13. Entregable: Auditoría Externa (Elaboración propia)

Auditoría Interna

Consiste en todo el trabajo necesario para la elaboración de una revisión interna de la organización a nivel cultural, administrativo, procesos de mercadeo y ventas, finanzas, operaciones, sistemas de información y cadena de valor, además de realizar un análisis de estos, determinando y clasificando fortalezas y debilidades y desarrollar una matriz de evaluación de factores internos (EF). (Ver figura 13).

Definición de Objetivos a Largo Plazo

Este entregable contiene todo el trabajo necesario para formular los objetivos a largo plazo de la organización, incluyendo reuniones con los involucrados y la redacción del documento consolidado con los objetivos, además de la identificación de potenciales aliados estratégicos y generación de acuerdos con estos. (Ver figura 14).

Definición de estrategia

Este entregable consiste en las actividades necesarias para determinar la estrategia que determina el curso de acción necesario para que Raleigh Costa Rica cumpla con su misión y objetivos a largo plazo. Esto incluye el análisis de los insumos, es decir las matrices EFI, EFE y MPC, posteriormente realizar una adecuación organizacional a partir del desarrollo de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y matriz de la estrategia principal, para finalmente la decisión y priorización de estrategias a través de una matriz cuantitativa de planificación estratégica. (Ver figura 15).

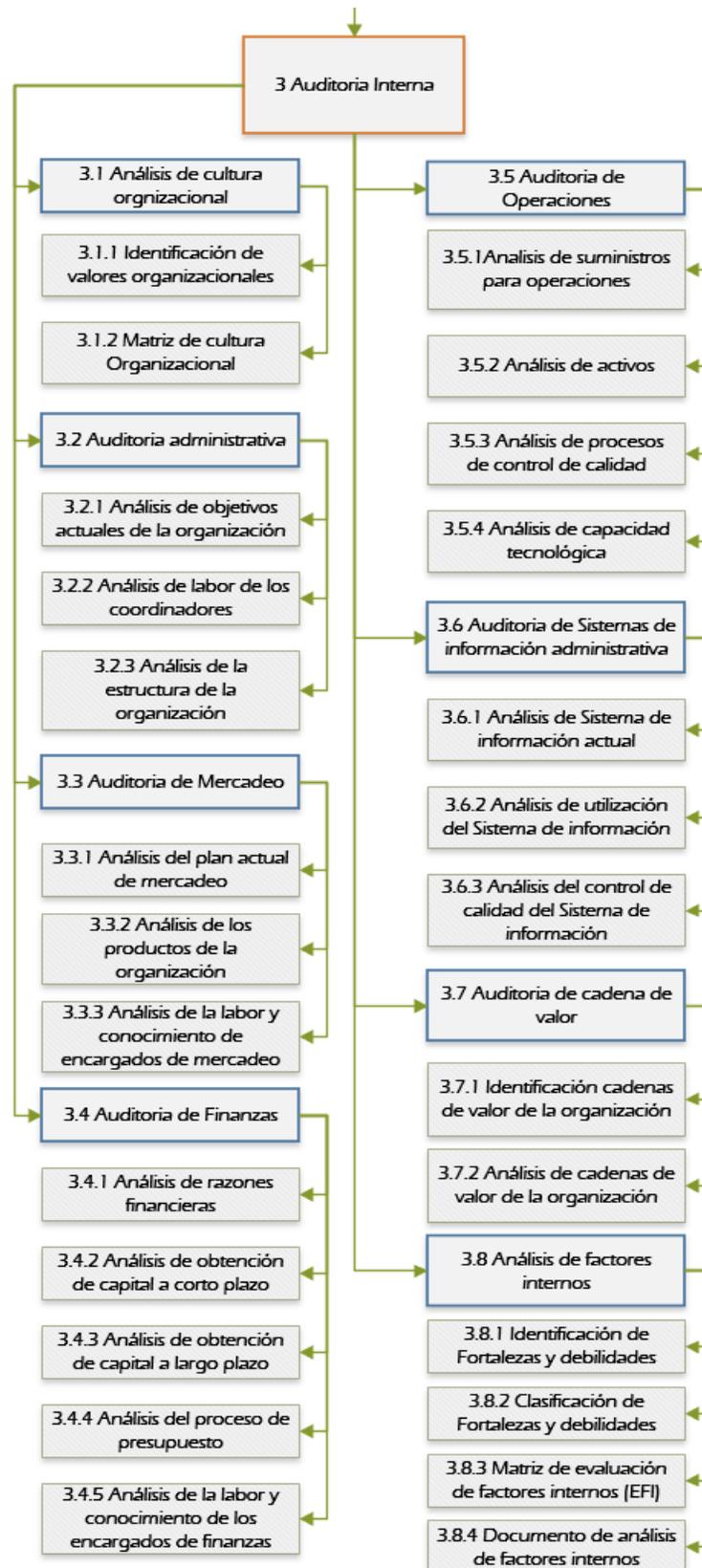


Figura 14. Entregable: Auditoría Interna (Elaboración propia)

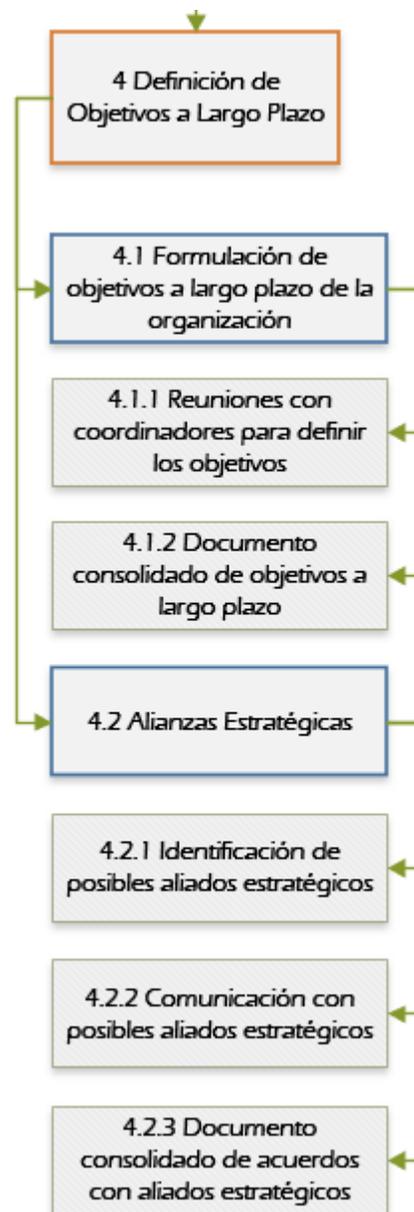


Figura 15. Entregable: Definición de Objetivos a Largo Plazo (Elaboración propia)

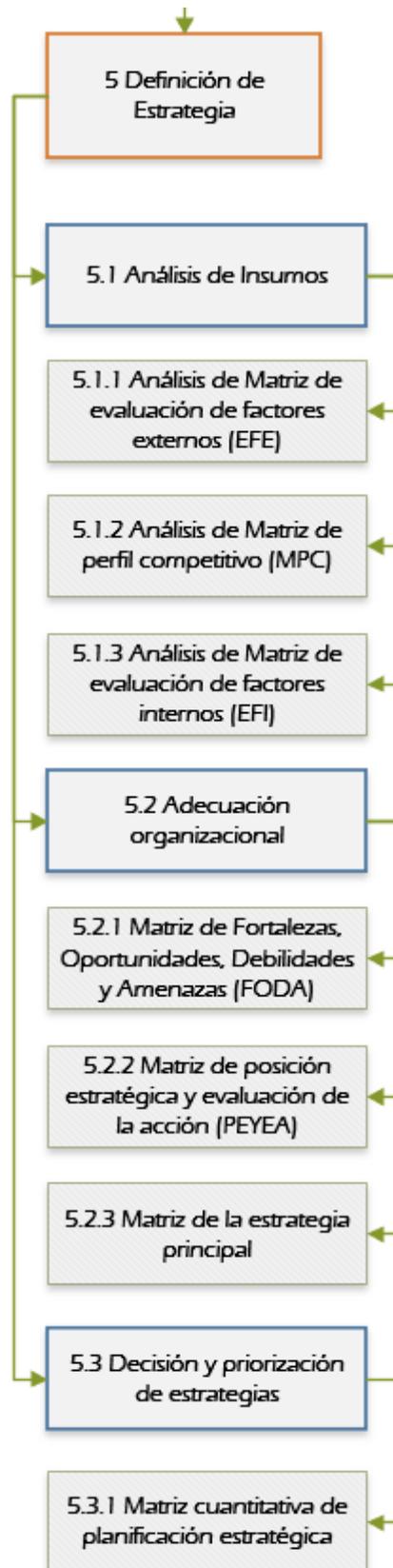


Figura 16. Entregable: Definición de Estrategia (Elaboración propia)

4.3 Plan de Gestión del Cronograma

Según el PMI, el manejo del cronograma incluye los procesos necesarios para manejar la conclusión del proyecto en un tiempo adecuado (PMI, 2017)

Los procesos del área de gestión del cronograma relacionados con el inicio y planificación del proyecto son:

- Plan de Manejo del cronograma: consiste en establecer los procesos, políticas y documentación necesaria para planear, desarrolla, manejar, ejecutar y controlar el cronograma.
- Definir las actividades: este proceso identifica y documenta las acciones específicas necesarias para completar los entregables del proyecto.
- Definir la secuencia de las actividades: una vez definidas las actividades, se determina el orden de ejecución y las relaciones de precedencia entre estas.
- Estimar la duración de las actividades: consiste en estimar el total de periodos de trabajo necesarios para completar las actividades con los recursos estimados.
- Desarrollar el cronograma: el proceso de analizar las secuencias de actividades, duraciones, recursos requeridos y restricciones, para así crear un modelo de cronograma para la ejecución y control de este. (PMI, 2017)

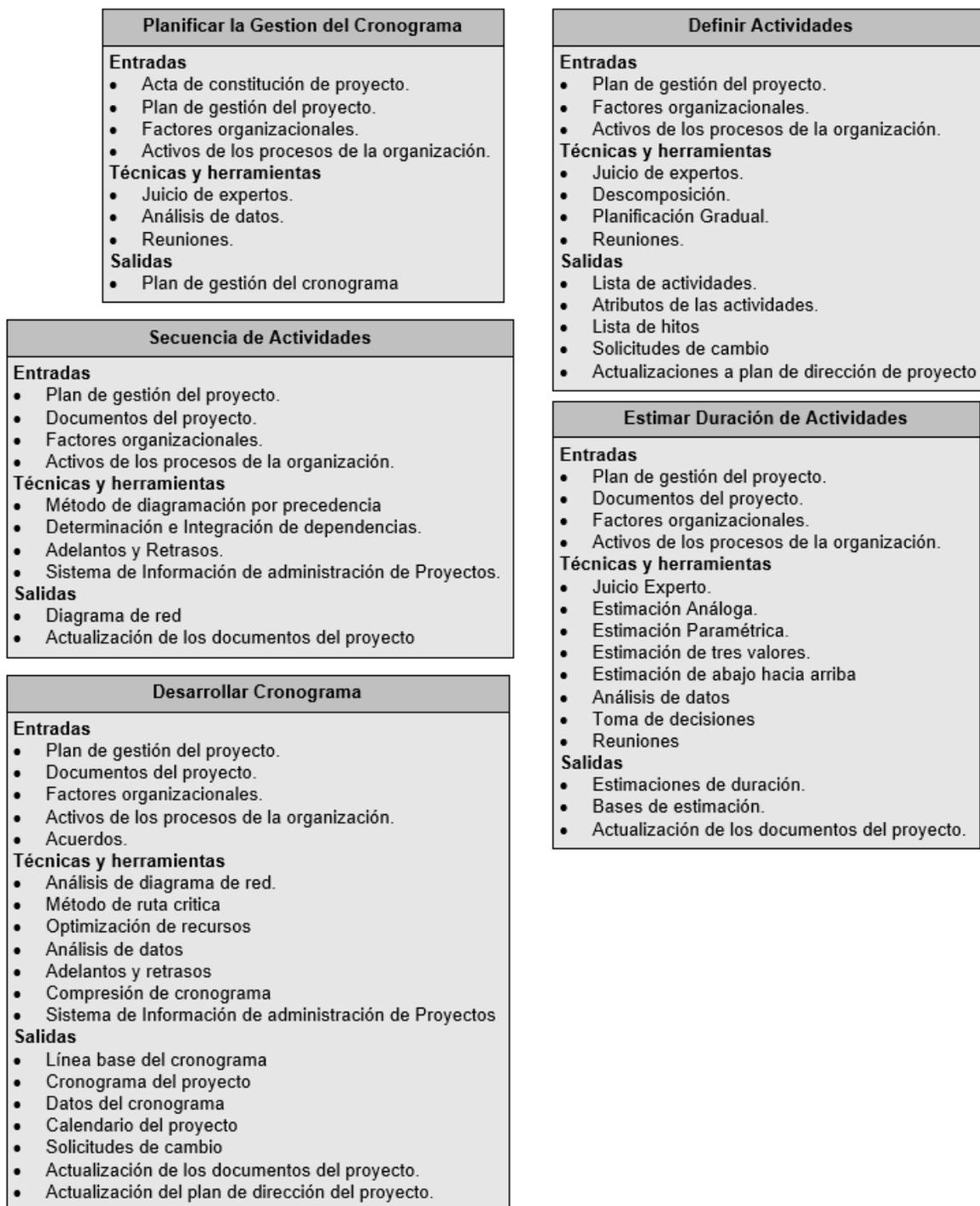


Figura 17. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión del Cronograma relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Para desarrollar la definición de actividades fue utilizada la EDT y el diccionario de la EDT, utilizando la herramienta de descomposición, donde la estructura una tabla dividida en Entregables, Cuentas de control y Paquetes de trabajo. Ver Cuadro 16. En este podemos encontrar:

- Cinco Entregables.
- Diecisiete Cuentas de control.
- Cincuenta y seis Paquetes de trabajo.

Cuadro 16. Definición de actividades

No.	Código	Nombre de tarea	Predecesora
1	1	Declaración de Misión y Visión	Entregable
2	1.1	Declaración de Visión	Cuenta de control
3	1.1.1	Taller de preparación	Paquete de trabajo
4	1.1.2	Declaración individual de visión	Paquete de trabajo
5	1.1.3	Documento consolidado de visión	Hito
6	1.1.4	Reunión de revisión	Paquete de trabajo
7	1.2	Declaración de Misión	Cuenta de control
8	1.2.1	Taller de preparación	Paquete de trabajo
9	1.2.2	Declaración individual de misión	Paquete de trabajo

10	1.2.3	Documento consolidado de misión	Hito
11	1.2.4	Reunión de revisión	Paquete de trabajo
12	2	Auditoría Externa	Entregable
13	2.1	Identificación de fuerzas externas	Cuenta de control
14	2.1.1	Identificación de fuerzas económicas	Paquete de trabajo
15	2.1.2	Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural	Paquete de trabajo
16	2.1.3	Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales	Paquete de trabajo
17	2.1.4	Identificación de fuerzas tecnológicas	Paquete de trabajo
18	2.1.5	Identificación de fuerzas competitivas	Paquete de trabajo
19	2.2	Análisis de Información	Cuenta de control
20	2.2.1	Identificación de Oportunidades y Amenazas	Paquete de trabajo
21	2.2.2	Clasificación de Oportunidades y Amenazas	Paquete de trabajo

22	2.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Paquete de trabajo
23	2.2.4	Matriz de perfil competitivo (MPC)	Paquete de trabajo
24	2.2.5	Documento de análisis de factores externos	Hito
25	3	Auditoría Interna	Paquete de trabajo
26	3.1	Análisis de Cultura organizacional	Cuenta de control
27	3.1.1	Identificación de valores organizacionales	Paquete de trabajo
28	3.1.2	Matriz de cultura organizacional	Paquete de trabajo
29	3.2	Auditoría administrativa	Cuenta de control
30	3.2.1	Análisis de objetivos actuales de la organización	Paquete de trabajo
31	3.2.1	Análisis e labor de los coordinadores	Paquete de trabajo
32	3.2.2	Análisis de la estructura de la organización	Paquete de trabajo
33	3.3	Auditoría de mercadeo	Cuenta de control
34	3.3.1	Análisis del plan actual de mercadeo	Paquete de trabajo

35	3.3.2	Análisis de los productos de la organización	Paquete de trabajo
36	3.3.3	Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo	Paquete de trabajo
37	3.4	Auditoría de finanzas	Cuenta de control
38	3.4.1	Análisis de razones financieras	Paquete de trabajo
39	3.4.2	Análisis de obtención de capital a corto plazo	Paquete de trabajo
40	3.4.3	Análisis de obtención de capital a largo plazo	Paquete de trabajo
41	3.4.4	Análisis del proceso de presupuesto	Paquete de trabajo
42	3.4.5	Análisis de la labor y conocimiento de los encargados de finanzas	Paquete de trabajo
43	3.5	Auditoría de operaciones	Cuenta de control
44	3.5.1	Análisis de suministros para operaciones	Paquete de trabajo
45	3.5.2	Análisis de activos	Paquete de trabajo

46	3.5.3	Análisis de procesos de control de calidad	Paquete de trabajo
47	3.5.4	Análisis de capacidad tecnológica	Paquete de trabajo
48	3.6	Análisis de sistemas de información	Cuenta de control
49	3.6.1	Análisis de sistema de información administrativa	Paquete de trabajo
50	3.6.2	Análisis de utilización del sistema de información	Paquete de trabajo
51	3.6.3	Análisis del control de calidad del sistema de información	Paquete de trabajo
52	3.7	Auditoría de cadena de valor	Cuenta de control
53	3.7.1	Identificación de cadenas de valor de la organización	Paquete de trabajo
54	3.7.2	Análisis de cadenas de valor de la organización	Paquete de trabajo
55	3.8	Análisis de factores internos	Cuenta de control
56	3.8.1	Identificación de fortalezas y debilidades	Paquete de trabajo
57	3.8.2	Clasificación de fortalezas y debilidades	Paquete de trabajo

58	3.8.3	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	Paquete de trabajo
59	3.8.4	Documento de análisis de factores internos	Hito
60	4	Definición de Objetivos a Largo plazo	Entregable
61	4.1	Formulación de objetivos a largo plazo de la organización	Cuenta de control
62	4.1.1	Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	Paquete de trabajo
63	4.1.2	Documento consolidado de objetivos a largo plazo	Hito
64	4.2	Alianzas Estratégicas	Cuenta de control
65	4.2.1	Identificación de posibles aliados estratégicos	Paquete de trabajo
66	4.2.2	Comunicación con posibles aliados estratégicos	Paquete de trabajo
67	4.2.3	Documento consolidado de	Hito

		acuerdos con aliados estratégicos	
68	5	Definición de Estrategia	Entregable
69	5.1	Análisis de Insumos	Cuenta de control
70	5.1.1	Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Paquete de trabajo
71	5.1.2	Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)	Paquete de trabajo
72	5.1.3	Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)	Paquetes de trabajo
73	5.2	Adecuación organizacional	Cuenta de control
74	5.2.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Paquete de trabajo
75	5.2.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Paquete de trabajo
76	5.2.3	Matriz de estrategia principal	Paquete de trabajo

77	5.3	Decisión y priorización de estrategias	Cuenta de control
78	5.3.1	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	Hito
79	6	Fin del proyecto	Hito

Fuente: Elaboración propia

Una vez completada la Definición de actividades se debe establecer la Secuencia de Actividades. Esta consiste en el orden lógico de ejecución y las dependencias entre estas. El principal beneficio de este proceso es definir el orden de secuencia del trabajo para así obtener la mayor eficiencia de todas las restricciones del proyecto y así poder crear un cronograma de proyecto realista. Para conseguir esto, a todas las actividades del proyecto se les asigna un predecesor y un sucesor (menos a la primera, la cual solo tiene sucesores y a la última, que solo tiene predecesores) (PMI, 2017).

Cuadro 17. Secuenciación de Actividades

No.	Código	Nombre de tarea	Predecesora
0	0	Inicio del Proyecto	
1	1	Declaración de Misión y Visión	0,2,7
2	1.1	Declaración de Visión	0,3,4,5
3	1.1.1	Taller de preparación	2
4	1.1.2	Declaración individual de visión	3
5	1.1.3	Documento consolidado de visión	4
6	1.1.4	Reunión de revisión	5
7	1.2	Declaración de Misión	8,9,10,11

8	1.2.1	Taller de preparación	
9	1.2.2	Declaración individual de misión	8
10	1.2.3	Documento consolidado de misión	9
11	1.2.4	Reunión de revisión	10
12	2	Auditoría Externa	13, 19
13	2.1	Identificación de fuerzas externas	14, 15, 16, 17, 18
14	2.1.1	Identificación de fuerzas económicas	1
15	2.1.2	Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural	14
16	2.1.3	Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales	15
17	2.1.4	Identificación de fuerzas tecnológicas	16
18	2.1.5	Identificación de fuerzas competitivas	17
19	2.2	Análisis de Información	20, 21, 22, 23, 24
20	2.2.1	Identificación de Oportunidades y Amenazas	18

21	2.2.2	Clasificación de Oportunidades y Amenazas	20
22	2.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	21
23	2.2.4	Matriz de perfil competitivo (MPC)	22
24	2.2.5	Documento de análisis de factores externos	23
25	3	Auditoría Interna	26, 29, 33, 37, 43, 48, 52, 55
26	3.1	Análisis de Cultura organizacional	27, 28
27	3.1.1	Identificación de valores organizacionales	12
28	3.1.2	Matriz de cultura organizacional	27
29	3.2	Auditoría administrativa	30, 31, 32
30	3.2.1	Análisis de objetivos actuales de la organización	26
31	3.2.1	Análisis e labor de los coordinadores	30
32	3.2.2	Análisis de la estructura de la organización	31

33	3.3	Auditoría de mercadeo	34, 35, 36
34	3.3.1	Análisis del plan actual de mercadeo	29
35	3.3.2	Análisis de los productos de la organización	34
36	3.3.3	Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo	35
37	3.4	Auditoría de finanzas	38, 39, 40, 41, 42
38	3.4.1	Análisis de razones financieras	33
39	3.4.2	Análisis de obtención de capital a corto plazo	38
40	3.4.3	Análisis de obtención de capital a largo plazo	39
41	3.4.4	Análisis del proceso de presupuesto	40
42	3.4.5	Análisis de la labor y conocimiento de los encargados de finanzas	41
43	3.5	Auditoría de operaciones	44, 45, 46, 47

44	3.5.1	Análisis de suministros para operaciones	37
45	3.5.2	Análisis de activos	44
46	3.5.3	Análisis de procesos de control de calidad	45
47	3.5.4	Análisis de capacidad tecnológica	46
48	3.6	Análisis de sistemas de información	49, 50, 51
49	3.6.1	Análisis de sistema de información administrativa	43
50	3.6.2	Análisis de utilización del sistema de información	49
51	3.6.3	Análisis del control de calidad del sistema de información	50
52	3.7	Auditoría de cadena de valor	53, 54
53	3.7.1	Identificación de cadenas de valor de la organización	48
54	3.7.2	Análisis de cadenas de valor de la organización	53
55	3.8	Análisis de factores internos	56, 57, 58, 59

56	3.8.1	Identificación de fortalezas y debilidades	52
57	3.8.2	Clasificación de fortalezas y debilidades	56
58	3.8.3	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	57
59	3.8.4	Documento de análisis de factores internos	58
60	4	Definición de Objetivos a Largo plazo	61, 64
61	4.1	Formulación de objetivos a largo plazo de la organización	62, 63
62	4.1.1	Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	25
63	4.1.2	Documento consolidado de objetivos a largo plazo	62
64	4.2	Alianzas Estratégicas	65, 66, 67
65	4.2.1	Identificación de posibles aliados estratégicos	61
66	4.2.2	Comunicación con posibles aliados estratégicos	65

67	4.2.3	Documento consolidado de acuerdos con aliados estratégicos	66
68	5	Definición de Estrategia	69, 73, 77
69	5.1	Análisis de Insumos	70, 71, 72
70	5.1.1	Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)	60
71	5.1.2	Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)	70
72	5.1.3	Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)	71
73	5.2	Adecuación organizacional	74, 75, 76
74	5.2.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	69
75	5.2.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	74
76	5.2.3	Matriz de estrategia principal	75

77	5.3	Decisión y priorización de estrategias	78
78	5.3.1	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	73
79	6	Fin del proyecto	77

Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar una estimación correcta de la duración, utilizando juicio experto, se realizó una identificación de los recursos necesarios para implementar el proyecto, además, se analizó la disponibilidad de estos a lo largo de la ejecución del proyecto. En el Cuadro 18 podemos ver los recursos que se tomaron en cuenta para el desarrollo del proyecto. Es importante destacar, que en la Sexta versión de la Guía del PMBOK (PMI, 2017), este proceso es parte de la Gestión de Recursos, sin embargo, se hace referencia en este apartado para facilitar la comprensión de la estimación de las duraciones.

Cuadro 18. Hoja de recursos

Nombre del Recurso	Tipo	Grupo	Capacidad Máxima	Iniciales
Director del proyecto	Trabajo	Personas	100%	DP
Director de País	Trabajo	Personas	25%	DDP
Gerente de Operaciones	Trabajo	Personas	100%	GO
Coordinador de Proyectos	Trabajo	Personas	50%	CP
Coordinador de Estrategia e Inteligencia	Trabajo	Personas	100%	CE
Coordinador de Comunicación	Trabajo	Personas	50%	CC
Coordinador de Talento	Trabajo	Personas	50%	CT
Voluntarios	Trabajo	Personas	25%	V
Computadoras	Trabajo	Insumo	100%	C
Utensilios de oficina	Trabajo	Insumo	100%	UO
Libros y material didáctico sobre administración estratégica	Trabajo	Insumo	100%	LM

Fuente: Elaboración Propia

Para la definir la duración de las actividades se consideraron días laborales de seis horas y semanas de cinco días, dando así un total de 30 horas a la semana. Tomando en cuenta como periodos no laborales los sábados y domingos, así como los días feriados de Costa Rica.

- Jueves Santo: 18 de abril 2019
- Viernes Santo: 18 de abril 2019
- Celebración de la Batalla de Rivas: jueves 11 abril 2019
- Dia del trabajador: miércoles 1 mayo 2019
- Anexión de Guanacaste: jueves 25 de julio 2019
- Dia de la Virgen de los Ángeles: jueves 2 de agosto 2019
- Dia de la Madre: jueves 15 de agosto 2019

Para realizar la estimación de duración de las actividades, se realizaron reuniones con los Coordinadores de RCR y el Gerente de Operaciones, junto con estos interesados se definió la duración de cada una de estas. Durante esta tarea se revisó la lista de actividades, tomando en cuenta el tipo de trabajo y recursos necesarios para completarla, el historial de la organización en emprendimientos similares, así como el calendario de los demás proyectos de la organización.

Para determinar el tiempo que se le asignara a cada una de las actividades, se utilizara la Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT). PERT utiliza tres valores, optimista (tO), más probable (tM) y pesimista (tP) para calcular el tiempo estimado (te) de duración. La fórmula de PERT es $tE = (tO + 4 tM + tP) /6$.

Como podemos observar en el Cuadro 19 se genera la estimación utilizando PERT, además, en la columna “Duración asignada” podemos observar la duración finalmente determinada, esta fue definida junto con el Gerente de Operaciones de RCR utilizando juicio experto.

Cuadro 19. Calculo del análisis PERT

Código	Nombre de tarea	Duración más probable (Días)	Duración Optimista (Días)	Duración pesimista (Días)	Duración estimada utilizando PERT (Días)	Duración asignada (Días)
1	Declaración de Misión y Visión					
1.1	Declaración de Visión					
1.1.1	Taller de preparación	1	1	3	1.33	2
1.1.2	Declaración individual de visión	1	1	3	1.33	2
1.1.3	Documento consolidado de visión	1	1	2	1.17	2
1.1.4	Reunión de revisión	1	1	1	1	1
1.2	Declaración de Misión					
1.2.1	Taller de preparación	1	1	3	1.33	2
1.2.2	Declaración individual de misión	1	1	3	1.33	2
1.2.3	Documento consolidado de misión	1	1	2	1.17	2

1.2.4	Reunión de revisión	1	1	1	1	1
2	Auditoría Externa					
2.1	Identificación de fuerzas externas					
2.1.1	Identificación de fuerzas económicas	3	2	5	3.17	4
2.1.2	Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural	3	2	5	3.17	4
2.1.3	Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales	3	2	5	3.17	4
2.1.4	Identificación de fuerzas tecnológicas	2	1	3	2	2
2.1.5	Identificación de fuerzas competitivas	2	1	3	2	2
2.2	Análisis de Información					
2.2.1	Identificación de Oportunidades y Amenazas	1	1	2	1.17	2
2.2.2	Clasificación de Oportunidades y Amenazas	1	1	2	1.17	2

2.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	1	1	2	1.17	2
2.2.4	Matriz de perfil competitivo (MPC)	1	1	2	1.17	2
2.2.5	Documento de análisis de factores externos	1	1	1	1	1
3	Auditoría Interna					
3.1	Análisis de Cultura organizacional					
3.1.1	Identificación de valores organizacionales	2	1	3	2	2
3.1.2	Matriz de cultura organizacional	1	1	2	1.17	2
3.2	Auditoría administrativa					
3.2.1	Análisis de objetivos actuales de la organización	2	1	4	2.17	3
3.2.1	Análisis e labor de los coordinadores	2	1	4	2.17	3
3.2.2	Análisis de la estructura de la organización	2	1	3	2	2

3.3	Auditoría de mercadeo					
3.3.1	Análisis del plan actual de mercadeo	5	3	8	5.17	6
3.3.2	Análisis de los productos de la organización	3	2	5	3.17	4
3.3.3	Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo	2	1	5	2.33	3
3.4	Auditoría de finanzas					
3.4.1	Análisis de razones financieras	3	2	5	3.17	4
3.4.2	Análisis de obtención de capital a corto plazo	5	3	8	5.17	6
3.4.3	Análisis de obtención de capital a largo plazo	5	3	8	5.17	6
3.4.4	Análisis del proceso de presupuesto	2	1	3	2	2
3.4.5	Análisis de la labor y	2	1	5	2.33	3

	conocimiento de los encargados de finanzas					
3.5	Auditoría de operaciones					
3.5.1	Análisis de suministros para operaciones	2	1	3	2	2
3.5.2	Análisis de activos	2	1	3	2	2
3.5.3	Análisis de procesos de control de calidad	2	1	3	2	2
3.5.4	Análisis de capacidad tecnológica	2	1	3	2	2
3.6	Auditoría de sistemas de información					
3.6.1	Análisis de sistema de información administrativa	2	1	3	2	2
3.6.2	Análisis de utilización del sistema de información	2	1	3	2	2
3.6.3	Análisis del control de calidad del sistema de información	2	1	3	2	2

3.7	Auditoría de cadena de valor					
3.7.1	Identificación de cadenas de valor de la organización	3	2	5	3.17	4
3.7.2	Análisis de cadenas de valor de la organización	2	1	3	2	2
3.8	Análisis de factores internos					
3.8.1	Identificación de fortalezas y debilidades	1	1	2	1.17	2
3.8.2	Clasificación de fortalezas y debilidades	1	1	2	1.17	2
3.8.3	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	1	1	2	1.17	2
3.8.4	Documento de análisis de factores internos	1	1	1	1	1
4	Definición de Objetivos a Largo plazo					
4.1	Formulación de objetivos a largo					

	plazo de la organización					
4.1.1	Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	5	4	10	5.67	6
4.1.2	Documento consolidado de objetivos a largo plazo	1	2	1	1.17	2
4.2	Alianzas Estratégicas					
4.2.1	Identificación de posibles aliados estratégicos	4	2	6	4	4
4.2.2	Comunicación con posibles aliados estratégicos	3	1	7	3.33	4
4.2.3	Documento consolidado de acuerdos con aliados estratégicos	1	1	1	1	1
5	Definición de Estrategia					
5.1	Análisis de Insumos					
5.1.1	Análisis de matriz de evaluación de	3	2	5	3.17	4

	factores externos (EFE)					
5.1.2	Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)	3	2	5	3.17	4
5.1.3	Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)	3	2	5	3.17	4
5.2	Adecuación organizacional					
5.2.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	2	1	3	2	2
5.2.2	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	3	2	5	3.17	4
5.2.3	Matriz de estrategia principal	3	2	5	3.17	4
5.3	Decisión y priorización de estrategias					

5.3.1	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	4	3	5	4	4
-------	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 20 podemos observar la totalización de las duraciones, así como las distintas fechas de inicio y final para cada uno de los escenarios.

Cuadro 20. Resumen de las duraciones utilizando el método PERT

	Duración más probable (Días)	Duración Optimista (Días)	Duración pesimista (Días)	Duración estimada (Días)	Duración considerada en el proyecto (Días)
Duración Total	120 días	80 días	205 días	127.5 días	155 días
Fecha de Inicio	1ero de febrero 2019	1ero de febrero 2019	1ero de febrero 2019	1ero de febrero 2019	1ero de febrero 2019
Fecha de Fin	2 de agosto 2019	7 de junio 2019	29 de noviembre 2019	14 de agosto de 2019	17 de setiembre 2019

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración del cronograma se utilizó la herramienta Project Libre. Los resultados de los procesos de secuencia de actividades, duración de actividades, así como el análisis de recursos y restricciones de tiempo se utilizaron como insumos y fueron ingresados de manera integral al sistema, a partir de estos se generó el cronograma con las fechas estimadas para completar el proyecto.

Podemos observar el Cronograma del proyecto en el Anexo 7 así como el Diagrama de Red en el Anexo 8.

Para tener un mejor control del cronograma es necesario desarrollar un resumen de Hitos (Cuadro 21) el cual representa como los hitos se relacionan con cada uno de los entregables del proyecto.

Cuadro 21. Resumen de fases, entregables e Hitos

Paquete-Fase	Entregables	Hitos	Fechas
Declaración de Misión y Visión	Taller de preparación	Documento consolidado de visión	13 de febrero de 2019
	Declaración individual de visión		
	Reunión de revisión		
	Documento consolidado de visión		
	Taller de preparación	Documento consolidado de misión	26 de febrero de 2019
	Declaración individual de misión		
	Reunión de revisión		
	Documento consolidado de misión		
Auditoría Externa	Identificación de fuerzas económicas	Documento de análisis de factores externos	2 de marzo de 2019
	Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural		
	Identificación de fuerzas políticas,		

	<p>legales y gubernamentales</p> <p>Identificación de fuerzas tecnológicas</p> <p>Identificación de fuerzas competitivas</p> <p>Identificación de Oportunidades y Amenazas</p> <p>Clasificación de Oportunidades y Amenazas</p> <p>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</p> <p>Matriz de perfil competitivo (MPC)</p> <p>Documento de análisis de factores externos</p>		
Auditoría Interna	<p>Identificación de valores organizacionales</p> <p>Matriz de cultura organizacional</p> <p>Análisis de objetivos actuales de la organización</p> <p>Análisis de labor de los coordinadores</p> <p>Análisis de la estructura de la organización</p>	Documento de análisis de factores internos	12 de julio de 2019

Análisis del plan actual de mercadeo		
Análisis de los productos de la organización		
Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo		
Análisis de razones financieras		
Análisis de obtención de capital a corto plazo		
Análisis de obtención de capital a largo plazo		
Análisis del proceso de presupuesto		
Análisis de la labor y conocimiento de los encargados de finanzas		
Análisis de suministros para operaciones		
Análisis de activos		
Análisis de procesos de control de calidad		
Análisis de capacidad tecnológica		
Análisis de sistemas de información		

	Análisis de sistema de información administrativa		
	Análisis de utilización del sistema de información		
	Análisis del control de calidad del sistema de información		
	Identificación de cadenas de valor de la organización		
	Análisis de cadenas de valor de la organización		
	Identificación de fortalezas y debilidades		
	Clasificación de fortalezas y debilidades		
	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)		
	Documento de análisis de factores internos		
Definición de Objetivos a Largo plazo	Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	Documento consolidado de objetivos a largo plazo	24 de julio 2019
	Identificación de posibles aliados estratégicos	Documento consolidado de acuerdos con	6 de agosto 2019

	Comunicación con posibles aliados estratégicos	aliados estratégicos	
	Documento consolidado de acuerdos con aliados estratégicos		
Definición de Estrategia	Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	17 de setiembre de 2019
	Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)		
	Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)		
	Adecuación organizacional		
	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)		
	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)		
	Matriz de estrategia principal		
	Decisión y priorización de estrategias		

	Matriz cuantitativa de planificación estratégica		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar un seguimiento y control adecuado del cronograma se definen los siguientes procesos.

Reunión Semanal del Gerente de Operaciones y el Administrador de Proyectos: durante esta reunión semanal se evaluará el avance de las actividades realizando un análisis de Valor Ganado. A partir de los resultados de la evaluación se determinará la necesidad de realizar acciones preventivas y/o correctivas sobre las actividades. En caso de que alguno de los participantes no se encuentre disponible la reunión se efectuara junto con el Director de País y el Coordinador de Estrategia.

Reunión de cierre de fase: reunión que se desarrollara después del cierre de cada una de las fases del proyecto, realizando un Análisis de Valor ganado similar al de las reuniones Semanales.

En el Anexo 10 podemos encontrar el formulario para registrar el desempeño del cronograma, tanto semanal como al final de una fase.

4.4 Plan de Gestión de los Costos

Según el PMI, la Gestión de los Costos incluyen los procesos encargados de planear, estimar, presupuestar, financiar, manejar y controlar los costos del proyecto para así poder completar el mismo dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2017).

Los procesos de la Gestión de Costos relacionados con el inicio y la planificación del proyecto son:

- Planificar la Gestión de los Costos: consiste en el proceso de definir como el costo del proyecto será estimado, presupuestado, manejado, monitoreado y controlado.
- Estimar los costos: este proceso se encarga de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para cumplir el proyecto.
- Determinar el presupuesto: consiste en realizar una agregación de los costos individuales de las actividades del proyecto para así establecer una línea base del costo (PMI, 2017).

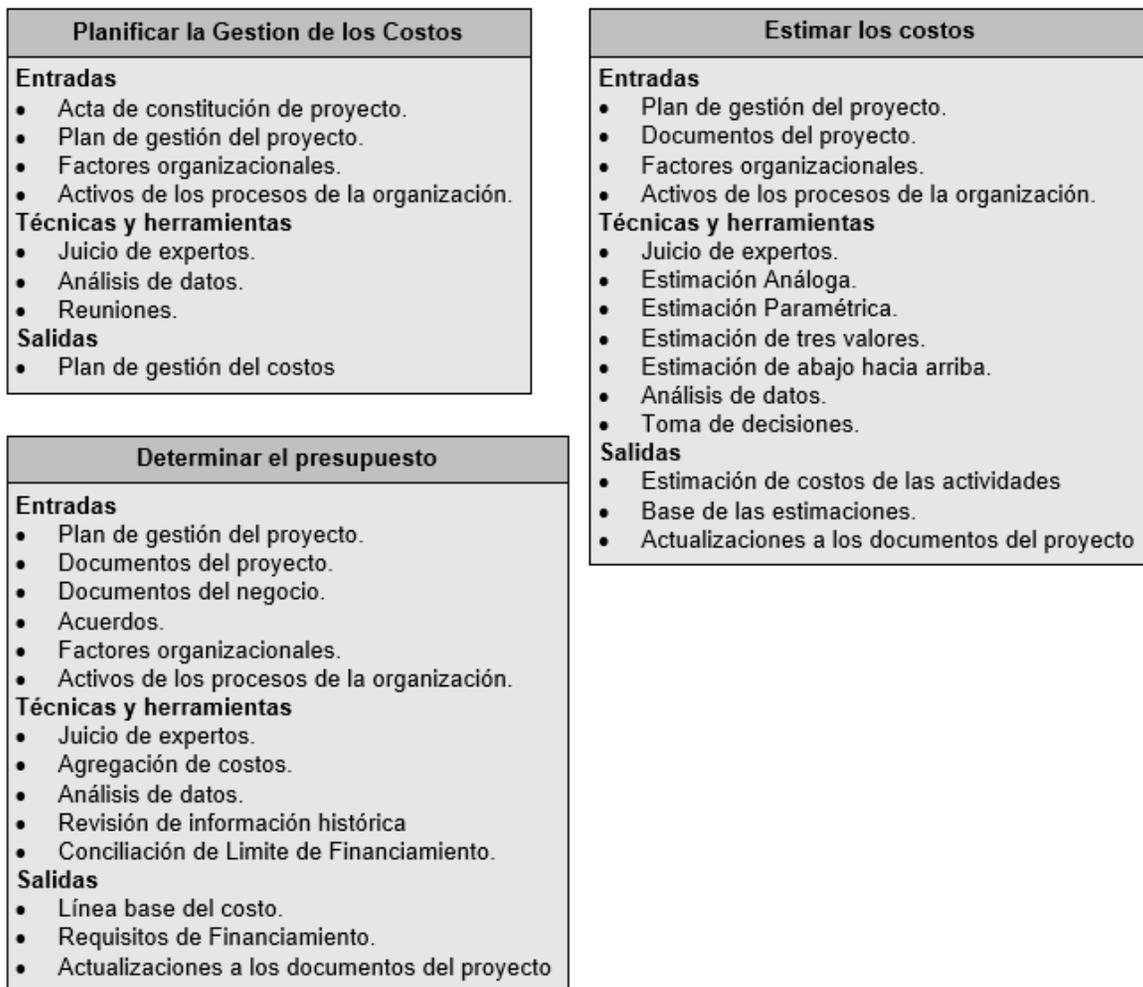


Figura 18. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Costos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Para realizar la estimación de los costos es necesario cuantificar los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto, para obtener esta información se toma como referencia tanto el cronograma como el plan de gestión de recursos. En el Cuadro 22 podemos apreciar el costo diario o total de los distintos recursos necesarios en colones costarricenses. Es importante denotar que, ante el corto presupuesto, la organización no realizará nuevas contrataciones para realizar el proyecto de formulación de plan estratégico, más bien, utilizará a los recursos que ya son parte de la planilla de la organización como lo son el director del proyecto, el director de país y el gerente de operaciones, así como los diferentes coordinadores que forman parte de RCR, los cuales son voluntarios a los cuales se les reconoce los beaticos.

Cuadro 22: Cuadro estimados para los recursos del proyecto

Nombre del Recurso	Costo por día Laborado (en Colones Costarricenses)	Costo por proyecto
Director del proyecto	₡ 20.000	N/A
Director de País	₡ 85.000	N/A
Gerente de Operaciones	₡ 55.000	N/A
Coordinador de Proyectos	₡ 5.000	N/A
Coordinador de Estrategia e Inteligencia	₡ 5.000	N/A
Coordinador de Comunicación	₡ 5.000	N/A
Coordinador de Talento	₡ 5.000	N/A
Proveedor de Taller de preparación	N/A	₡ 400.000
Proveedor de equipamiento de oficina	N/A	₡ 50.000
Computadoras	N/A	₡ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la estimación de los costos de las actividades, tomando en cuenta el costo de los distintos recursos necesarios y el tiempo estimado para completar las tareas, se utilizó el método de estimación ascendente para calcular los costos

de los paquetes de trabajo, en el caso de los costos asociados al equipamiento de oficina y las computadoras, estos han sido agregados como parte del inicio del proyecto. (Cuadro 23).

Cuadro 23. Estimación detallada de costos del proyecto

Actividad	Costo en CRC
Inicio del Proyecto	₡ 1.500.00
Compromisos Mensuales	
Alquiler por mes	₡ 720.000.00
Tarifa de teléfono e internet	₡ 30.000
Tarifa de luz	₡ 35.000
Tarifa de agua	₡ 15.000
Declaración de Misión y Visión	
Declaración de Misión	
Taller de preparación	₡ 550.000
Declaración individual de visión	₡ 350.000
Reunión de revisión	₡ 175.000
Documento consolidado de visión	₡ 350.000
Declaración de Visión	
Taller de preparación	₡ 550.000
Declaración individual de misión	₡ 350.000
Reunión de revisión	₡ 175.000
Documento consolidado de misión	₡ 350.00
Auditoría Externa	
Identificación de fuerzas externas	
Identificación de fuerzas económicas	₡ 700.000
Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural	₡ 700.000
Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales	₡ 700.000

Identificación de fuerzas tecnológicas	€ 350.000
Identificación de fuerzas competitivas	€ 350.000
Análisis de Información	
Identificación de Oportunidades y Amenazas	€ 350.000
Clasificación de Oportunidades y Amenazas	€ 350.000
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	€ 350.000
Matriz de perfil competitivo (MPC)	€ 350.000
Documento de análisis de factores externos	€ 175.000
Auditoría Interna	
Análisis de cultura organizacional	
Identificación de valores organizacionales	€ 350.000
Matriz de cultura organizacional	€ 350.000
Auditoría Administrativa	
Análisis de objetivos actuales de la organización	€ 525.000
Análisis de labor de los coordinadores	€ 525.000
Análisis de la estructura de la organización	€ 350.000
Auditoría de mercadeo	
Análisis del plan actual de mercadeo	€ 1.050.000
Análisis de los productos de la organización	€ 700.000
Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo	€ 525.000
Auditoría de finanzas	
Análisis de razones financieras	€ 700.000
Análisis de obtención de capital a corto plazo	€ 1.050.000
Análisis de obtención de capital a largo plazo	€ 1.050.000
Análisis del proceso de presupuesto	€ 350.000
Análisis de la labor y conocimiento de los encargados de finanzas	€ 525.000
Auditoría de operaciones	
Análisis de suministros para operaciones	€ 350.000

Análisis de activos	€ 350.000
Análisis de procesos de control de calidad	€ 350.000
Análisis de capacidad tecnológica	€ 350.000
Auditoría de Sistemas de información administrativa	
Análisis de sistemas de información	€ 350.000
Análisis de sistema de información administrativa	€ 350.000
Análisis de utilización del sistema de información	€ 350.000
Análisis del control de calidad del sistema de información	€ 350.000
Auditoría de Cadenas de Valor	
Identificación de cadenas de valor de la organización	€ 700.000
Análisis de cadenas de valor de la organización	€ 350.000
Análisis de factores internos	
Identificación de fortalezas y debilidades	€ 350.000
Clasificación de fortalezas y debilidades	€ 350.000
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	€ 350.000
Documento de análisis de factores internos	€ 175.000
Definición de Objetivos a Largo plazo	
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización	
Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	€ 700.000
Documento consolidado de objetivos a largo plazo	€ 350.000
Alianzas estratégicas	
Identificación de posibles aliados estratégicos	€ 700.000
Comunicación con posibles aliados estratégicos	€ 700.000
Documento consolidado de acuerdos con aliados estratégicos	€ 175.000
Definición de Estrategia	

Análisis de Insumos	
Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)	₴ 700.000
Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)	₴ 700.000
Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)	₴ 700.000
Adecuación organizacional	
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	₴ 350.000
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	₴ 700.000
Matriz de estrategia principal	₴ 700.000
Decisión y priorización de estrategias	
Matriz cuantitativa de planificación estratégica	₴ 700.000
Fin del proyecto	
Costo por contingencias	₴ 8.856.250

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente a la estimación de costos, se desarrolló el presupuesto del proyecto (Cuadro 24), para implementar este se procedió a totalizar los costos de los distintos paquetes de trabajo para así determinar tanto el total de cada cuenta de control como del proyecto completo.

Cuadro 24. Presupuesto del proyecto

Cuenta de Control	Costo total
Inicio del Proyecto	₡ 1.500.000
Declaración de Misión y Visión	
Declaración de Misión	₡ 1.425.000
Declaración de Visión	₡ 1.425.000
Auditoría Externa	
Identificación de fuerzas externas	₡ 2.800.000
Análisis de Información	₡ 1.575.000
Auditoría Interna	
Análisis de cultura organizacional	₡ 700.000
Auditoría Administrativa	₡ 1.400.000
Auditoría de mercadeo	₡ 2.275.000
Auditoría de finanzas	₡ 3.675.000
Auditoría de operaciones	₡ 1.400.000
Auditoría de Sistemas de información administrativa	₡ 1.400.000
Auditoría de Cadenas de Valor	₡ 1.050.000
Análisis de factores internos	₡ 1.225.000
Definición de Objetivos a Largo plazo	
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización	₡ 1.050.000
Alianzas estratégicas	₡ 1.575.000
Definición de Estrategia	
Análisis de Insumos	₡ 2.100.000
Adecuación organizacional	₡ 1.750.000
Decisión y priorización de estrategias	₡ 700.000

Fin del proyecto	
Costo por contingencias	₪ 8.856.250

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como podemos observar en el Cuadro 25, relacionando el costo estimado del proyecto con el cronograma obtenemos la Línea Base del Costo.

Cuadro 25. Línea base del costo

Cuentas de Control	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Julio 2019	Agosto 2019	Setiembre 2019
Inicio del Proyecto	₡1.500.000							
Alquiler	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000	₡ 720.000
Tarifa de Luz	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000	₡ 35.000
Tarifa de Agua	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000	₡ 15.000
Tarifa de Teléfono e Internet	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000	₡ 30.000
Declaración de Misión	₡1.425.000							
Declaración de Visión	₡1.425.000							
Identificación de fuerzas externas		₡2.800.000						
Análisis de Información		₡1.225.000	₡ 35.0000					
Análisis de cultura organizacional			₡ 700.000					
Auditoría Administrativa			₡1.400.000					
Auditoría de mercadeo			₡1.400.000	₡ 875.000				
Auditoría de finanzas				₡3.150.000	₡ 525.000			

Auditoría de operaciones					₪1.400.000			
Auditoría de Sistemas de información administrativa					₪1.400.000			
Auditoría de Cadenas de Valor					₪ 525.000	₪ 525.000		
Análisis de factores internos						₪1.225.000		
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización						₪1.050.000		
Alianzas estratégicas						₪ 700.000	₪ 875.000	
Análisis de Insumos							₪2.100.000	
Adecuación organizacional							₪1.050.000	₪ 700.000
Decisión y priorización de estrategias								₪ 700.000
Total	₪5.150.000	₪4.825.000	₪4.650.000	₪4.825.000	₪4.650.000	₪4.300.000	₪4.825.000	₪2.200.000
Contingencia	₪1.287.500	₪1.206.250	₪1.162.500	₪1.206.250	₪1.162.500	₪1.075.000	₪1.206.250	₪ 550.000
Acumulado	₪6.437.500	₪12.468.750	₪18.281.250	₪24.312.500	₪30.125.000	₪35.500.000	₪41.531.250	₪44.281.250

Fuente: Elaboración propia

4.5 Plan de Gestión de Calidad

La gestión de calidad consiste en los procesos que incorpora las políticas de calidad de la organización, referentes al plan, manejo y control de los requisitos del proyecto y el producto, para así cumplir con los objetivos de los interesados.

El Plan de Gestión de Calidad consiste en un solo proceso dentro de los grupos de procesos de planificación:

- Planear la calidad: consiste en el proceso de identificar los requisitos de calidad y/o estándares para el proyecto y sus entregables además de documentar como el proyecto verificara el cumplimiento de estos. (PMI, 2017)

Planificar la Gestión de la Calidad
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Toma de decisiones • Representación de datos • Planificación de pruebas e inspección • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de la calidad • Métricas de calidad • Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 19. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de Calidad relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

4.5.1 Política de calidad

Para afirmar el cumplimiento y compromiso con los requisitos de calidad, el Director de País dirigió una lluvia de ideas junto con el Gerente de Operaciones y los Coordinadores, a partir de la cual se generó la política de calidad que regirá en el proyecto:

“La dirección del proyecto de la formulación del plan estratégico de Raleigh Costa Rica reafirma la consigna de la organización a buscar impulsar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) a través del diseño y la implementación de proyectos desarrollados por jóvenes costarricenses en las áreas de: juventud en la sociedad civil, medios de subsistencia sostenible para jóvenes, agua y saneamiento y recursos naturales, ejecutados con los más altos estándares de calidad, además de reiterar el compromiso con nuestros aliados estratégicos en la construcción conjunta de emprendimientos en pro de nuestros objetivos”

4.7.2 Directrices de la política de calidad

Realizando un análisis de la política de calidad, se descompone en sus ideas principales dando, a partir de las cuales se generan los objetivos de calidad. A cada uno de estos se les asignó un indicador, para así poder verificar el cumplimiento de la política de calidad.

Cuadro 26. Directrices de la política de calidad

Directriz	Objetivo	Indicador
Garantizar un producto que impulsara los Objetivos del Desarrollo Sostenible.	Asegurar que la administración estratégica de la organización tiene como	Realizar una revisión exhaustiva de los entregables del proyecto

	uno de los ejes principales los ODS	
Emplear a Jóvenes.	Mantener la línea ideológica de la organización en reconocer el aporte de los jóvenes al Desarrollo Sostenible y valorarlos como catalizadores del cambio.	Los Coordinadores, voluntarios y Gerente de operaciones serán personas menores a 35 años.
Tomar en cuenta todos los grupos de interés.	Generar canales de comunicación entre el equipo de proyecto y sus interesados	Crear un canal de comunicación directo para quejas y sugerencias
Producir con responsabilidad Social.	Satisfacer las necesidades de los grupos interesados tanto internos como externos.	Asegurar que los viáticos de los coordinadores y voluntarios son acordes a sus gastos ocasionados a la participación del proyecto y verificar que las relaciones con nuestros aliados estratégico son del tipo ganar-ganar.

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3 Roles y responsabilidades de los procesos de calidad

Con tanto la política de calidad como las directrices de esta, serán utilizadas para constatar que los requisitos de calidad del proyecto, ahora bien, también es necesario definir los roles y responsabilidades necesarios para la implementación de estas.

Cuadro 27. Roles y responsabilidades de los procesos de calidad

Rol	Responsabilidad	Recursos en el Proyecto
Supervisor de procesos	<p>Establecer los criterios de aceptación y métricas de los distintos entregables del proyecto.</p> <p>Establecer los requisitos y referencias de los bienes a adquirir durante el proyecto.</p> <p>Mantener una comunicación constante con los aliados de la organización para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.</p> <p>Verificar el cumplimiento de los procedimientos de control de calidad.</p>	Director de País
Supervisor de Auditorías	<p>Desarrollar un manual de procedimientos para las Auditorías, que tome en cuenta las distintas áreas a estudiar.</p> <p>Establecer un proceso de control de auditorías, asegurando el cumplimiento de estas en</p>	Gerente de Operaciones

	el tiempo y con los requisitos necesarios.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.7.4 Matriz de Aseguramiento de Calidad

Posteriormente se realizó un análisis de cada uno de los entregables del proyecto contra la política de calidad, sus directrices y objetivos, a partir de este se generó la Matriz de aseguramiento de calidad (Cuadro 28), donde se definen los criterios de aceptación de cada uno de estos entregables. Junto con los criterios de aceptación se definen métricas de calidad, las cuales permitirán verificar, dar seguimiento y controlar que cada uno de estos cumpla con los requerimientos esperados.

Cuadro 28. Matriz de aseguramiento de calidad

Entregable	Criterio de Aceptación	Métricas
Declaración de Misión y Visión		
Declaración de Misión	<ul style="list-style-type: none"> Reflejar los ideales de la organización respecto a los OSD y juventud. 	Revisión del documento consolidado de Misión y Visión
Declaración de Visión	<ul style="list-style-type: none"> Reflejar los ideales de la organización respecto a los OSD y juventud además de la autonomía presupuestaria de RCR. 	Revisión del documento consolidado de Misión y Visión
Auditoría Externa		

Identificación de fuerzas externas	Identificadas y Documentadas las fuerzas: <ul style="list-style-type: none"> • Económicas. • Sociales, culturales, demográficas y entorno. • Políticas, legales y gubernamentales • Tecnológicas • Competitivas 	Revisión de documento de Fuerzas externas. Auditoría de procesos de identificación de fuerzas externas.
Análisis de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades y Amenazas identificadas y clasificadas • Desarrollar Matriz EFE • Desarrollar Matriz MPC 	Análisis del documento final para determinar si cumple con características requeridas.
Auditoría Interna		
Análisis de cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar valores organizacionales • Matriz de cultura organizacional • Documentar análisis 	Revisión de documento de análisis de cultura organizacional. Auditoría de procesos de identificación análisis de cultura organizacional.

Auditoría Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar objetivos de la organización • Analizar de labor de los coordinadores • Analizar la estructura de la organización • Documentar Auditoría 	<p>Revisar el documento de Auditoría administrativa</p> <p>Auditoría de procesos de análisis administrativo</p>
Auditoría de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el plan de mercadeo • Analizar los productos y servicios de la organización • Analizar la labor de los encargados de mercadeo • Documentar Auditoría 	<p>Revisar el documento de Auditoría de mercadeo</p> <p>Auditoría de procesos de análisis de mercadeo</p>
Auditoría de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las razones financieras de la organización • Analizar de obtención de capital a corto y largo plazo 	<p>Revisar el documento de Auditoría de finanzas</p> <p>Auditoría de procesos de análisis de las finanzas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso de presupuesto • Analizar la labor de los encargados de las finanzas • Documentar Auditoría 	
Auditoría de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar de suministros para operaciones • Analizar los activos de la organización • Analizar procesos de control de calidad • Analizar capacidad tecnológica de las operaciones. • Documentar Auditoría 	Revisar el documento de Auditoría administrativa Auditoría de procesos de análisis administrativo
Auditoría de Sistemas de información administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el sistema de información actual • Analizar utilización del sistema de información 	Revisar el documento de Auditoría del sistema de información Auditoría de procesos de análisis del sistema de información

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el control del sistema de información interna • Documentar Auditoría 	
Auditoría de Cadenas de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cadenas de valor de la organización • Analizar cadenas de información de la organización • Documentar Auditoría 	<p>Revisar el documento de Auditoría las cadenas de valor</p> <p>Auditoría de procesos de análisis de las cadenas de valor</p>
Análisis de factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y clasificar fortalezas y debilidades • Desarrollar matriz EFI • Documentar análisis de factores internos 	<p>Análisis del documento final para determinar si cumple con características requeridas.</p>
Definición de Objetivos a Largo plazo		
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización	<p>Documentar reuniones para definir los objetivos a largo plazo.</p> <p>Realizar Documento consolidado de objetivos a largo plazo</p>	<p>Analizar documentos de documentación y determinar si cumple con características adecuadas.</p>

Alianzas estratégicas	Identificar nuevos posibles aliados estratégicos Documentar Comunican con potenciales aliados estratégicos Documentar acuerdos con aliados estratégicos	Analizar documentos de documentación y determinar si cumple con características adecuadas.
Definición de Estrategia		
Análisis de Insumos	Analizar Matriz EFE Analizar MPC Analizar Matriz EFI	Evaluación de los procesos de análisis de Insumos
Adecuación organizacional	Desarrollar análisis FODA Desarrollar matriz PEYEA Desarrollar matriz de la estrategia principal	Revisar que los procesos de adecuación organizacional serán adecuados. Analizar los entregables de la adecuación organizacional y determinar que cumplen los requerimientos
Decisión y priorización de estrategias	Desarrollar matriz cuantitativa de planificación estratégica	Evaluar los procesos de decisión y priorización de estrategias. Analizar el resultado de la matriz cuantitativa de planificación estratico, para así verificar que cumple con los requisitos de la organización

Fuente: Elaboración Propia

4.7.5 Métodos de Aseguramiento y Control

Para realizar el aseguramiento y control de calidad de los criterios de aceptación de cada uno de los entregables, es necesario aplicar actividades de verificación de manera planificada y sistemática. Los métodos para asegurar la calidad utilizados son:

- Auditorías de Calidad: consiste en la revisión técnica con el objetivo de evaluar aspectos específicos en la calidad del proyecto. Esta se realizará en presencia del Director de Proyecto y el Gerente de Operaciones.
- Observación directa: se realiza una inspección ocular para comprobar el estado de calidad del entregable que se está revisando.
- Análisis del proceso: desarrollar un análisis de los puntos críticos del control de un proceso, para así poder observar si la calidad del entregable es constante o inconsistente a lo largo de su ciclo de vida.
- Análisis comparativo: se definen los criterios contra los que se evaluará el entregable y a partir de una comparación de la realidad con estos juicios se determina si se está cumpliendo con la calidad establecida.

En el cuadro 29 podemos encontrar los métodos utilizados en cada entregable.

Cuadro 29. Métodos de aseguramiento y control de calidad

Entregable	Auditoría de Calidad	Observación Directa	Análisis del proceso	Análisis comparativo
Declaración de Misión		X		
Declaración de Visión		X		
Identificación de fuerzas externas	X		X	

Análisis de Información				X
Análisis de cultura organizacional	X		X	
Auditoría Administrativa	X		X	
Auditoría de mercadeo	X		X	
Auditoría de finanzas	X		X	
Auditoría de operaciones	X		X	
Auditoría de Sistemas de información administrativa	X		X	
Auditoría de Cadenas de Valor	X		X	
Análisis de factores internos			X	
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización				X
Alianzas estratégicas				X
Análisis de Insumos			X	
Adecuación organizacional			X	
Decisión y priorización de estrategias			X	

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar el proceso de Control de calidad se deben realizar revisiones periódicas, las cuales deben ser documentadas en sus respectivos formularios. En los anexos del 11 al 13 podemos encontrar los documentos y procesos a utilizar durante el proyecto.

- Anexo 11: Formulario para solicitar acciones correctivas.
- Anexo 12: Formulario para listar proveedores aceptados.
- Anexo 13: Formulario de evaluación de proveedores.

Las herramientas usadas para el control de calidad son:

- Listas de verificación
- Gráficos
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de Ishikawa
- Diagramas de Flujo
- Histograma

Para implementar los cambios resultantes del aseguramiento y control de la calidad, se debe seguir el proceso de gestión integrada de cambios descrito en la sección 4.1.2 del capítulo de Gestión de la Integración.

4.6 Plan de Gestión de los Recursos

El manejo de los recursos del proyecto consiste en identificar, adquirir y manejar todos los recursos necesarios para completar el proyecto. Estos procesos permiten al administrador de proyectos obtener los recursos correctos en el momento y lugar adecuados (PMI, 2017).

Durante este capítulo se desarrollaron los procesos de la Gestión de los Recursos incluidos en la planificación del proyecto:

- Planificar la Gestión de los Recursos: consiste en definir como los recursos del proyecto serán estimados, adquiridos, manejados y utilizados.
- Estimar los Recursos de las Actividades: este grupo de procesos se encarga de estimar los recursos y el tipo y cantidad de materiales, equipamiento y suministros necesarios para completar el proyecto (PMI, 2017).

Planificar la Gestión de Recursos	Estimar los Recursos de las Actividades
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Técnicas y Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Representación de datos • Teoría organizacional • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los recursos • Acta de constitución del equipo • Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Técnicas y Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Estimación ascendente • Estimación análoga • Estimación paramétrica • Análisis de datos • Sistema de información para la dirección de proyectos • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de recursos • Base de las estimaciones • Estructura de desglose de recursos • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 20. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Recursos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Inicialmente, para realizar la estimación se inició a partir de los recursos necesarios para completar las actividades del cronograma (Cuadro 30), además del organigrama de RCR (Figura 19). Es importante hacer notar que para el desarrollo del proyecto no se generaran nuevas contrataciones y el desarrollo del proyecto será efectuado por los miembros actuales de la organización, más voluntarios, quienes son ex participantes de los programas de Raleigh, por lo cual no es necesario crear una estructura organizativa aparte, sino más bien, asignar roles y responsabilidades a los colaboradores.

Cuadro 30. Hoja de Recursos

Nombre del Recurso	Tipo	Grupo	Iniciales
Director del proyecto	Trabajo	Personas	DP
Director de País	Trabajo	Personas	DDP
Gerente de Operaciones	Trabajo	Personas	GO
Coordinador de Proyectos	Trabajo	Personas	CP
Coordinador de Estrategia e Inteligencia	Trabajo	Personas	CE
Coordinador de Comunicación	Trabajo	Personas	CC
Coordinador de Talento	Trabajo	Personas	CT
Voluntarios	Trabajo	Personas	V
Computadoras	Trabajo	Activo	C
Utensilios de oficina	Trabajo	Suministros	UO
Libros y material didáctico sobre administración estratégica	Trabajo	Suministros	LM

Fuente: Elaboración Propia.

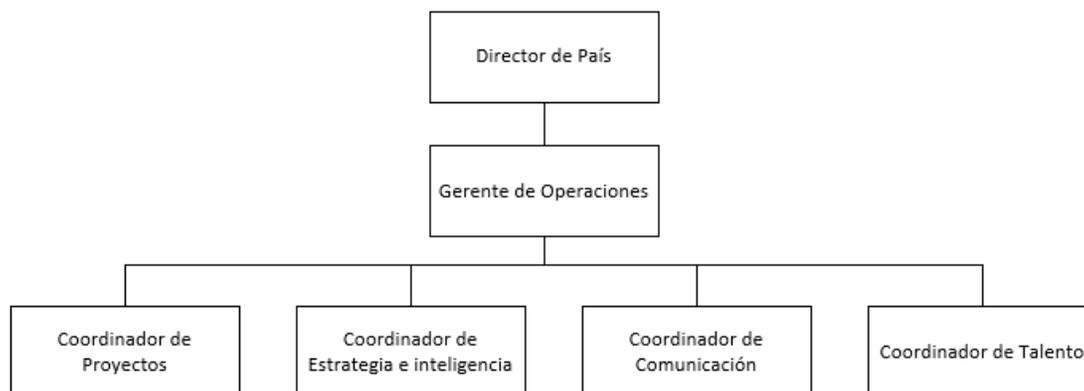


Figura 21. Organigrama Raleigh Costa Rica (Raleigh Costa Rica, 2018)

A continuación, en el Cuadro 31, podemos observar la descripción de los distintos roles y responsabilidades necesarios para los recursos del proyecto.

Cuadro 31. Descripción de roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad	Recursos en el proyecto	Requisitos Intelectuales
Director del proyecto	<p>Encargado de velar por el inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control del proyecto, su responsabilidad es que se cumpla lo descrito en el Plan de Dirección de Proyecto.</p> <p>El director de proyecto está encargado de calendarizar y facilitar las reuniones de actualización semanal y de cierre de fase.</p> <p>El director del proyecto debe rendir cuentas al Director de</p>	<p>El director de proyecto debe participar en el desarrollo del proyecto desde la fase de inicio.</p>	<p>Educación: Máster en Administración de Proyectos.</p> <p>Experiencia: Experiencia en Administración de proyectos de índole Social y ambiental. Preferiblemente haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa</p>

	País sobre el avance y desempeño del proyecto.		Rica o Raleigh Internacional.
Director de País	<p>Funge como representante principal del patrocinador del proyecto.</p> <p>Encargado de dar visto bueno final a las actividades del proyecto y definir sus criterios de aceptación.</p> <p>El director de país es el principal ejecutor y ente de decisión durante “Declaración de Visión” y “Declaración de Misión”.</p> <p>Consultor para los voluntarios durante las fases de “Auditoría Interna”</p> <p>Funge como ente ejecutor y responsable (desde el punto de vista de negocio) durante “Formulación de objetivos a largo plazo de la organización”, “Análisis de Insumos”, “Adecuación organizacional” y “Decisión y priorización de estrategias”.</p> <p>Encargado de aprobar las adquisiciones del proyecto.</p>	El director de País debe participar en el desarrollo del proyecto desde la fase de inicio.	<p>Educación:</p> <p>Máster en Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Al menos 5 años trabajando administración de negocios en ONG.</p>

<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>El gerente de operaciones está a cargo de manejar los coordinadores de las distintas áreas de RCR.</p> <p>El gerente de operaciones debe rendir cuentas sobre el desempeño de sus actividades en el proyecto tanto al Director de Proyecto como a Director de País.</p> <p>Debe participar activamente durante “Declaración de Misión” y “Declaración de Visión”.</p> <p>Actúa como Consultor para los voluntarios durante la fase de “Auditoría Interna”</p> <p>El Gerente de Operaciones es responsable de “Alianzas Estratégicas”, esto debido a su conocimiento de actuales aliados comerciales y operacionales de la organización</p>	<p>El gerente de operaciones debe ser involucrado en el proyecto a partir de la fase de ejecución.</p>	<p>Educación:</p> <p>Bachiller en Ingeniería Industrial</p> <p>Experiencia:</p> <p>Dos años de experiencia en logística.</p> <p>Dos años de experiencia en un rol de jefatura o dirección.</p> <p>Conocimiento de Administración y Planificación estratégica.</p> <p>Preferiblemente haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.</p>
<p>Coordinador de Proyectos</p>	<p>Debe participar activamente durante “Declaración de Misión” y “Declaración de Visión”.</p> <p>Consultor para los voluntarios durante “Auditoría de mercadeo”,</p>	<p>Debe ser incluido en el proyecto desde “Declaración de Misión y Visión”</p>	<p>Educación:</p> <p>Estudiante de Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia:</p>

	<p>“Auditoría de mercadeo” y “Auditoría” de Cadenas de valor”</p> <p>Asistir al Gerente de Operaciones durante “Alianzas Estratégicas”</p> <p>El Coordinador de proyectos debe rendir cuentas al Gerente de Operaciones.</p>		Haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.
Coordinador de Estrategia e Inteligencia	<p>Debe participar activamente durante “Declaración de Misión” y “Declaración de Visión”.</p> <p>Encargado y responsable de la ejecución de “Auditoría Externa”.</p> <p>Asistir al Director de País durante “Formulación de objetivos a largo plazo de la organización”</p> <p>Consultor para los voluntarios durante “Análisis Organizacional”</p> <p>El Coordinador de proyectos debe rendir cuentas al Gerente de Operaciones.</p>	<p>Debe ser incluido en el proyecto desde “Declaración de Misión y Visión”</p>	<p>Educación:</p> <p>Estudiante de Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.</p>
Coordinador de Comunicación	<p>Debe participar activamente durante “Declaración de</p>	<p>Debe ser incluido en el proyecto desde</p>	<p>Educación:</p>

	<p>Misión” y “Declaración de Visión”.</p> <p>Consultor de “Auditoría de Mercadeo”, “Auditoría de Operaciones” y “Auditoría de Cadenas de Valor”</p> <p>Asistente del Gerente de Operaciones durante “Alianzas estratégicas”, es el encargado de “Comunicación con los posibles aliados estratégicos”</p> <p>El Coordinador de proyectos debe rendir cuentas al Gerente de Operaciones.</p>	<p>“Declaración de Misión y Visión”</p>	<p>Estudiante de Comunicación Colectiva.</p> <p>Experiencia: Haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.</p>
<p>Coordinador de Talento</p>	<p>Debe ser incluido en el proyecto desde “Declaración de Misión y Visión”</p> <p>Consultor de voluntarios durante “Análisis de cultura organizacional”, “Auditoría de mercadeo” y “Auditoría de cadena de valor”</p> <p>El Coordinador de proyectos debe rendir cuentas al Gerente de Operaciones.</p>	<p>Debe ser incluido en el proyecto desde “Declaración de Misión y Visión”</p>	<p>Educación: Estudiante de Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.</p>

Voluntarios	Encargados del desarrollo de “Auditoría Interna” Los voluntarios deben rendir cuentas al Gerente de Operaciones.	Los voluntarios serán incluidos en el proyecto únicamente durante la fase “Auditoría Interna”	Educación: Estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. Experiencia: Haber realizado al menos un programa de Raleigh Costa Rica o Raleigh Internacional.
--------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Si bien en el Organigrama de RCR (Figura 22) podemos observar la manera en que la organización está estructurada, con la incorporación del Director de Proyectos y los Voluntarios participantes se construyó el organigrama del proyecto (Figura 20).

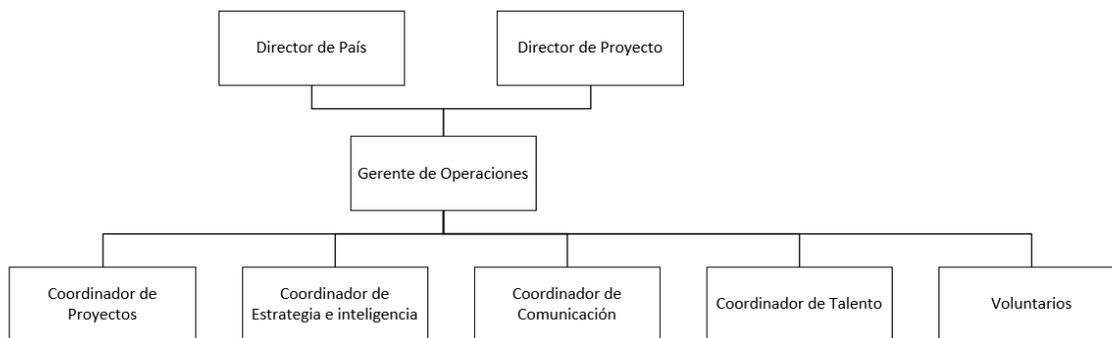


Figura 22. Organigrama el Proyecto (Elaboración Propia)

Para definir las interacciones de los distintos roles del proyecto con las actividades de este se construyó una Matriz de Roles y Responsabilidades (RACI). Con la Matriz RACI podemos observar los recursos asignados a las distintas actividades del proyecto, además de como interactúan con ellas.

La matriz RACI utiliza las siguientes iniciales para determinar la interacción de los distintos roles con las actividades del proyecto:

- R: responsable
- A: aprueba la tarea
- C: consultado
- I: informado

Cuadro 32. Matriz de roles y responsabilidades del proyecto

Actividad	Director de proyecto	Director de País	Gerente de Operaciones	Coordinador de Proyectos	Coordinador de Estrategia	Coordinador de Comunicación	Coordinador de Talento	Voluntarios
Declaración de Misión y Visión								
Declaración de Misión								
Taller de preparación	R	A	R	R	R	R	R	
Declaración individual de visión	R	A	R	R	R	R	R	
Reunión de revisión	R	A	R	R	R	R	R	
Documento consolidado de visión		A			R			

Declaración de Visión								
Taller de preparación	R	A	R	R	R	R	R	
Declaración individual de misión	R	A	R	R	R	R	R	
Reunión de revisión	R	A	R	R	R	R	R	
Documento consolidado de misión	I	A			R			
Auditoría Externa								
Identificación de fuerzas externas								
Identificación de fuerzas económicas	I	C	C		A			R
Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural	I	C	C		A			R
Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales	I	C	C		A			R
Identificación de fuerzas tecnológicas	I	C	C		A			R
Identificación de fuerzas competitivas	I	C	C		A			R
Análisis de Información								
Identificación de Oportunidades y Amenazas	R	I	A		R			R
Clasificación de Oportunidades y Amenazas	R	I	A		R			R

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	R	I	A		R			R
Matriz de perfil competitivo (MPC)	R	I	A		R			R
Documento de análisis de factores externos	R	I	A		R			R
Auditoría Interna								
Análisis de cultura organizacional								
Identificación de valores organizacionales	I	C	C	C	A	C	C	R
Matriz de cultura organizacional	I	C	C	C	A	C	C	R
Auditoría Administrativa								
Análisis de objetivos actuales de la organización	I	C	C	C	A			R
Análisis de labor de los coordinadores	I	C	C	C	A			R
Análisis de la estructura de la organización	I	C	C	C	A			R
Auditoría de mercadeo								
Análisis del plan actual de mercadeo	I	C	C	C	A	C	C	R
Análisis de los productos de la organización	I	C	C	C	A	C	C	R
Análisis de la labor y conocimiento de encargados de mercadeo	I	C	C	C	A	C	C	R
Auditoría de finanzas								

Análisis de razones financieras	I	C	C		A			R
Análisis de obtención de capital a corto plazo	I	C	C		A			R
Análisis de obtención de capital a largo plazo	I	C	C		A			R
Análisis del proceso de presupuesto	I	C	C		A			R
Análisis de la labor y conocimiento de los encargados de finanzas	I	C	C		A			R
Auditoría de operaciones								
Análisis de suministros para operaciones	I	I	C	C	A			R
Análisis de activos	I	I	C	C	A			R
Análisis de procesos de control de calidad	I	I	C	C	A			R
Análisis de capacidad tecnológica	I	I	C	C	A			R
Auditoría de Sistemas de información administrativa								
Análisis de sistemas de información	I	C	C	C	A	C	C	R
Análisis de sistema de información administrativa	I	C	C	C	A	C	C	R
Análisis de utilización del sistema de información	I	C	C	C	A	C	C	R

Análisis del control de calidad del sistema de información	I	C	C	C	A	C	C	R
Auditoría de Cadenas de Valor								
Identificación de cadenas de valor de la organización	I	I	C	C	A		C	R
Análisis de cadenas de valor de la organización	I	I	C	C	A		C	R
Análisis de factores internos								
Identificación de fortalezas y debilidades	R	I	A		R			R
Clasificación de fortalezas y debilidades	R	I	A		R			R
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	R	I	A		R			R
Documento de análisis de factores internos	R	I	A		R			R
Definición de Objetivos a Largo plazo								
Formulación de Objetivos a largo plazo de la organización								
Reuniones con coordinadores para definir los objetivos	R	A	I		R			
Documento consolidado de objetivos a largo plazo	R	A	I		R			

Alianzas estratégicas								
Identificación de posibles aliados estratégicos	R	I	A	R			R	R
Comunicación con posibles aliados estratégicos	R	I	A					R
Documento consolidado de acuerdos con aliados estratégicos	R	I	A					
Definición de Estrategia								
Análisis de Insumos								
Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)	R	A	R					
Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC)	R	A	R					
Análisis de Matriz de evaluación de factores Internos (EFU)	R	A	R					
Adecuación organizacional								
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	R	A	R				R	
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	R	A	R				R	
Matriz de estrategia principal	R	A	R				R	

Decisión y priorización de estrategias								
Matriz cuantitativa de planificación estratégica	R	A	R	I	I	R	I	

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de reclutamiento de voluntarios

Como ya ha sido mencionado anteriormente, para la ejecución del proyecto no se contratarán nuevas plazas dentro de la organización, aun así, se reclutarán voluntarios dentro de los exparticipantes de los programas de tanto Raleigh Costa Rica como Raleigh Internacional.

El comunicado será transmitido a través de los canales de comunicación habituales de la organización, el grupo de Facebook de exparticipantes y un *email* a la lista de correos de la organización. Dentro de este comunicado se explicará la razón de ser del proyecto, así como los requisitos deseados del potencial voluntario.

Las solicitudes serán recibidas y analizadas tanto por el Director de Proyectos, el Gerente de Operaciones Coordinador de Estrategia y el Coordinador de Talento, quienes posteriormente se comunicarán con los voluntarios elegidos. Este proceso se describe también en el Plan de Gestión de Adquisiciones.

Beneficios

Todo el personal bajo planilla de Raleigh Costa Rica, así como los voluntarios, cuentan con seguro médico privado provisto por la organización.

Si bien los coordinadores y voluntarios no percibirán un salario, la organización provee a estos con un total de diez mil colones diarios en viáticos, tanto para transporte como para alimentación.

4.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Según el PMI, la Gestión de Comunicación consiste en los procesos necesarios para asegurar el intercambio efectivo de información necesaria para el desarrollo del proyecto, a través del desarrollo de artefactos y la implementación de actividades. Radica tanto en desarrollar una estrategia para una comunicación eficiente, así como realizar actividades necesarias para implementar esta (PMI, 2017).

La Gestión de las Comunicaciones consta de un proceso dentro del grupo de planificación y ninguno dentro del de inicio:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones: consiste en desarrollar un enfoque apropiado y plan para las actividades de comunicación del proyecto, basado en las necesidades de cada uno de los interesados.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Técnicas y Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis de requisitos de comunicación • Tecnología de la comunicación • Modelos de comunicación • Métodos de comunicación • Habilidades interpersonales y de equipo • Representación de datos • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de las comunicaciones • Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto

Figura 23. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de la Comunicación relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Inicialmente, se realiza el plan de gestión de comunicación, se toma como referencia el registro de interesados desarrollado en la etapa de inicio. A partir de estos se realiza un análisis de las distintas necesidades de cada uno de los interesados junto con las políticas de la organización en las formas y canales y las personas responsables de comunicar. A continuación, en la Figura 23 podemos apreciar los interesados externos de la organización y en el Cuadro 33 el resultado del análisis y los requerimientos de información de cada uno de estos.

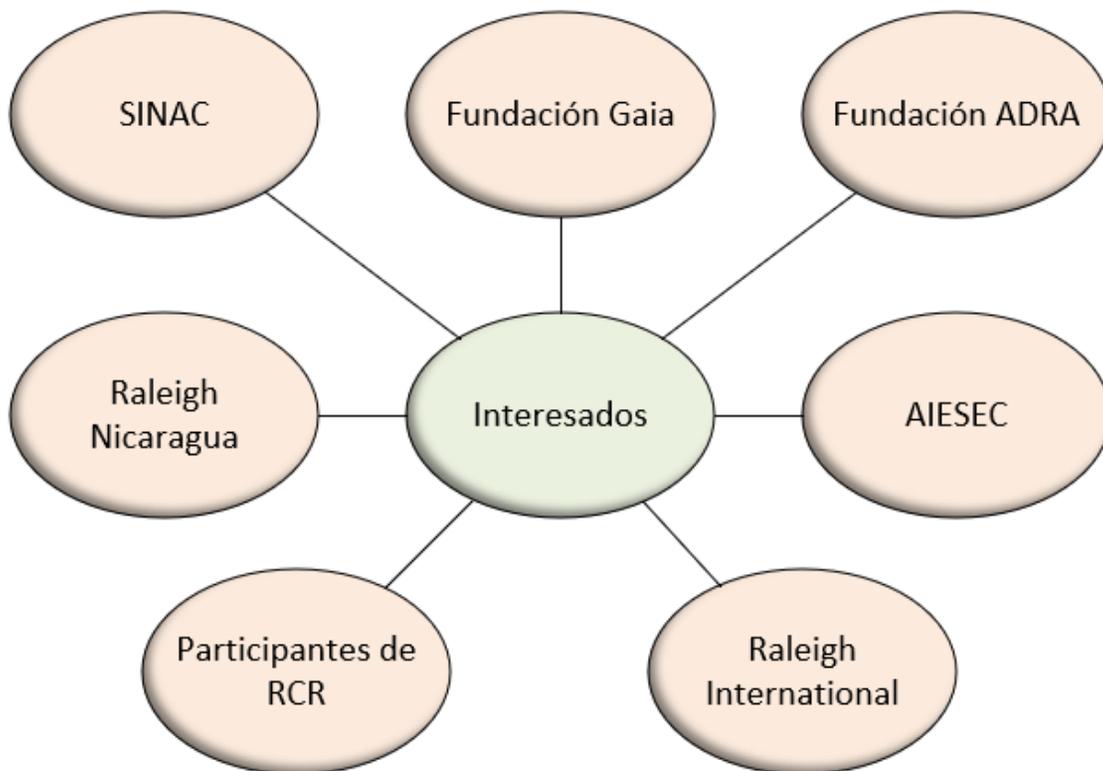


Figura 24. Interesados externos de la Formulación del Plan Estratégico (Elaboración Propia)

Cuadro 33. Requerimientos de información de los involucrados externos

ID	Interesado	Requerimiento de Información
1	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones periódicas con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto para así tener sus expectativas y opinión sobre el avance del proyecto.
2	Fundación Gaia	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Boletín mensual de progreso de plan estratégico. • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
3	Fundación ADRA	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Boletín mensual de progreso de plan estratégico. • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
4	AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Boletín mensual de progreso de plan estratégico. • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
5	Raleigh Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto al alcanzar cada hito.

6	Raleigh International	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto al alcanzar cada hito. • Reporte semanal del desempeño del proyecto.
7	Participates de RCR	<ul style="list-style-type: none"> • Correos Electrónico con información del avance del proyecto. • <i>Posts</i> en las redes sociales de la organización con información del avance en el proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro 34 podemos observar los requerimientos de información de los interesados internos de la organización.

Cuadro 34. Requerimientos de información de los involucrados internos

ID	Interesado	Requerimiento de Información
1	Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Solicitudes de Cambio. • Material sobre Administración Estratégica. • Formulario de Proveedores aprobados. • Acta de cierre de fase. • Formulario de lecciones aprendidas.
2	Director de País	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Solicitudes de Cambio. • Material sobre Administración Estratégica. • Acta de cierre de fase. • Formulario de lecciones aprendidas.
3	Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Material sobre Administración Estratégica. • Acta de cierre de fase. • Formulario de lecciones aprendidas.
4	Coordinador de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Material sobre Administración Estratégica. • Formulario de lecciones aprendidas.
5	Coordinador de Estrategia e Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Material sobre Administración Estratégica. • Formulario de lecciones aprendidas.
6	Coordinador de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Material sobre Administración Estratégica. • Formulario de lecciones aprendidas.
7	Coordinador de Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto. • Material sobre Administración Estratégica. • Formulario de lecciones aprendidas.

8	Voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente a realizar el análisis de los requerimientos de información de los involucrados se debe detallar en el plan de comunicación es como cumplir con las necesidades de información. Para esto es necesario definir el sistema de comunicación a utilizar, los tiempos y todos los recursos o procesos necesarios para asegurar el flujo eficaz y eficiente de la información en el proyecto.

4.7.1 Sistema de Comunicación

Comunicación Oral: sobre este sistema se basará la comunicación del trabajo día a día, conversaciones entre el Gerente de Operaciones, Coordinadores y/o Voluntarios para toma de decisiones al instante. Dentro de la comunicación oral podemos encontrar: reuniones, videoconferencias, llamadas y conversaciones cara a cara.

Comunicación Escrita: corresponde a la información formal, como actas, formularios de cierre y lecciones aprendidas, comunicados externos además de respaldar las reuniones a través de minutas. La comunicación escrita incluye los canales de información digital, como las redes sociales y correo electrónico, además de documentos físicos que respalden información.

4.7.2 Servicios de Comunicación

Actas: consiste en el acta de constitución del proyecto, la cual explica a un alto nivel el proyecto y autoriza su inicio, además de las actas de cierre de fase. Ver Anexo 4 y Anexo 9.

Minutas: documentos escritos que respaldan los temas de interés y acuerdos definidos durante las reuniones.

Material Didáctico de Administración estratégica: Consiste en libros de texto y manuales para capacitar a los participantes del proyecto en la materia.

Lista de verificación: son documentos que definen los aspectos a revisar y monitorear en un proceso o actividad.

Telefonía: servicio telefónico provisto por la organización para comunicarse con interesados externos principalmente.

Conversaciones: tienen una cualidad informal, son la base de la colaboración del día a día entre los interesados internos del proyecto.

Reuniones: espacios de discusión para definir consensos sobre temas relacionados con el proyecto, son un órgano de toma de decisión y debe ser respaldadas a través de minutas.

Videoconferencias: son una variante de conversaciones o reuniones, la cual es realizada de manera remota a través de una plataforma de comunicación electrónica. Para la organización la forma preferida es *Discord*TM.

Mensajería Instantánea: una variante electrónica de las conversaciones, también conocida como chat interno, consiste en una plataforma para tener conversaciones a través de mensajes de texto. Para la organización la forma preferida es *Slack*[™]

Correo Electrónico: tanto los miembros de la planilla de la organización como los voluntarios tendrán una cuenta de correo electrónico institucional, la cual será utilizada exclusivamente para temas relacionados con el proyecto. Además, estas cuentas son el medio de comunicación oficial con los involucrados externos y desde estas se enviarán los boletines.

Redes Sociales: las distintas redes sociales de la organización, las cuales serán utilizadas para informar a los participantes y exparticipantes de los programas de la organización sobre las decisiones tomadas durante el proyecto.

Boletines: consiste en documentos virtuales enviados a los interesados, a través del correo electrónico y las redes sociales, los cuales comunican información cercana al proyecto, su avance y decisiones estratégicas.

A continuación, en el Cuadro 35 podemos observar el análisis de la gestión de comunicaciones con los involucrados externos, donde se toma en cuenta sus requisitos de información y como saciarlos con los sistemas y servicios de comunicación. En el Cuadro 36 podemos encontrar el mismo análisis para los involucrados internos.

Cuadro 35. Matriz de Gestión de Comunicación externa

Información Requerida	Solicitante	Sistema de Comunicación	Frecuencia	Responsable de Generar	Propósito	Canal Utilizado
Boletín mensual de progreso de plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • SINAC. • Fundación Gaia. • Fundación ADRA. • AIESEC. • Raleigh Nicaragua. 	Escrito	Mensual	Coordinador de Comunicación.	Mantener a informados a los interesados sobre el progreso de la formulación del plan estratégico, dando adelanto de los resultados de los distintos entregables.	Correo Electrónico
Minutas de reuniones con interesados	<ul style="list-style-type: none"> • SINAC. • Fundación Gaia. 	Escrito	Cada vez que se realice una reunión con los interesados	Director de Proyectos.	Enumerar los temas importantes tratados durante las	Correo Electrónico

	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación ADRA. • AIESEC. • Raleigh Nicaragua. • Raleigh International 				reuniones para así dar constancia de los acuerdos constatados durante la reunión	
Correos Electrónico con información del avance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de RCR 	Escrito	A discreción del Coordinador de Comunicación	Coordinador de Comunicación.	Mantener a los participantes de RCR informados de las decisiones estratégicas que se toman durante el desarrollo del proyecto.	Correo Electrónico
Posts en las redes sociales de	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de RCR 	Escrito	A discreción del Coordinador de Comunicación	Coordinador de Comunicación.	Mantener a los participantes de RCR informados de	Facebook. Twitter. Instagram.

la organización.					las decisiones estratégicas que se toman durante el desarrollo del proyecto.	
------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 36. Matriz de Gestión de Comunicación interna

Información Requerida	Solicitante	Sistema de Comunicación	Frecuencia	Responsable de Generar	Propósito	Canal Utilizado
Plan de Dirección del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto • Director de País • Gerente de Operaciones • Coordinador de Proyectos • Coordinador de Estrategia • Coordinador de Comunicaciones • Voluntarios 	Escrito	Inicio de proyecto	Gerente de Proyectos	Compilar todos los planes subsidiarios del proyecto. En el podemos encontrar la forma en que el proyecto se ejecutara, gestionara y controlara.	Copia Física y Correo Electrónico.
Solicitudes de Cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto • Director de País 	Escrito	Cada vez que un cambio en el plan del proyecto es requerido	Coordinadores.	Formalizar petición de cambios en el alcance, tiempo o costo	Correo Electrónico.

					del proyecto, deben. Cualquier cambio solicitado debe ser previamente aprobado por el director de proyectos.	
Material sobre Administración Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto • Director de País • Gerente de Operaciones • Coordinador de Proyectos • Coordinador de Estrategia • Coordinador de Comunicaciones 	Escrito	Al inicio del proyecto y durante los talleres de preparación	Director de proyecto	Capacitar a los involucrados internos del proyecto en la materia de administración y formulación estratégica.	Libros y material audiovisual

Acta de cierre de fase	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto • Director de País • Gerente de Operaciones 	Escrito	Al finalizar una fase o hito	Director de Proyecto	Certificar la completitud de una fase o hito.	Correo Electrónico.
Formulario de lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto • Director de País • Gerente de Operaciones • Coordinador de Proyectos • Coordinador de Estrategia • Coordinador de Comunicaciones 	Escrito	Al finalizar una fase o hito	Director de Proyecto	Compilar las lecciones aprendidas identificadas posterior al cierre de una fase o hito.	Correo Electrónico.

Fuente: Elaboración Propia.

4.8 Plan de Gestión de los Riesgos

La Gestión del Riesgo incluye los procesos encargados de planear, identificar, analizar, planificar e implementar respuesta y monitorear los riesgos del proyecto. Su objetivo principal es aumentar las probabilidades de impacto de las oportunidades y disminuir las de los riesgos para así incrementar la posibilidad de éxito del proyecto (PMI, 2017).

Dentro de esta área del conocimiento se encuentran cinco procesos dentro del grupo de planificación:

- Planificar la Gestión de Riesgos: consiste en el proceso de definir como se ejecutarán las actividades de manejo de riesgos.
- Identificar los Riesgos: determinar los posibles riesgos y oportunidades del proyecto, así como sus causas.
- Realizar el Análisis Cualitativo: este es el proceso de priorizar los distintos riesgos del proyecto para así analizarlos de acuerdo con su probabilidad de suceder e impacto.
- Realizar el Análisis Cuantitativo: consiste en el proceso de analizar numéricamente el efecto de los distintos riesgos en el proyecto.
- Planificar Respuestas: este proceso determina opciones y estrategias de respuesta ante la posibilidad de ocurrencia de los riesgos (PMI, 2017).

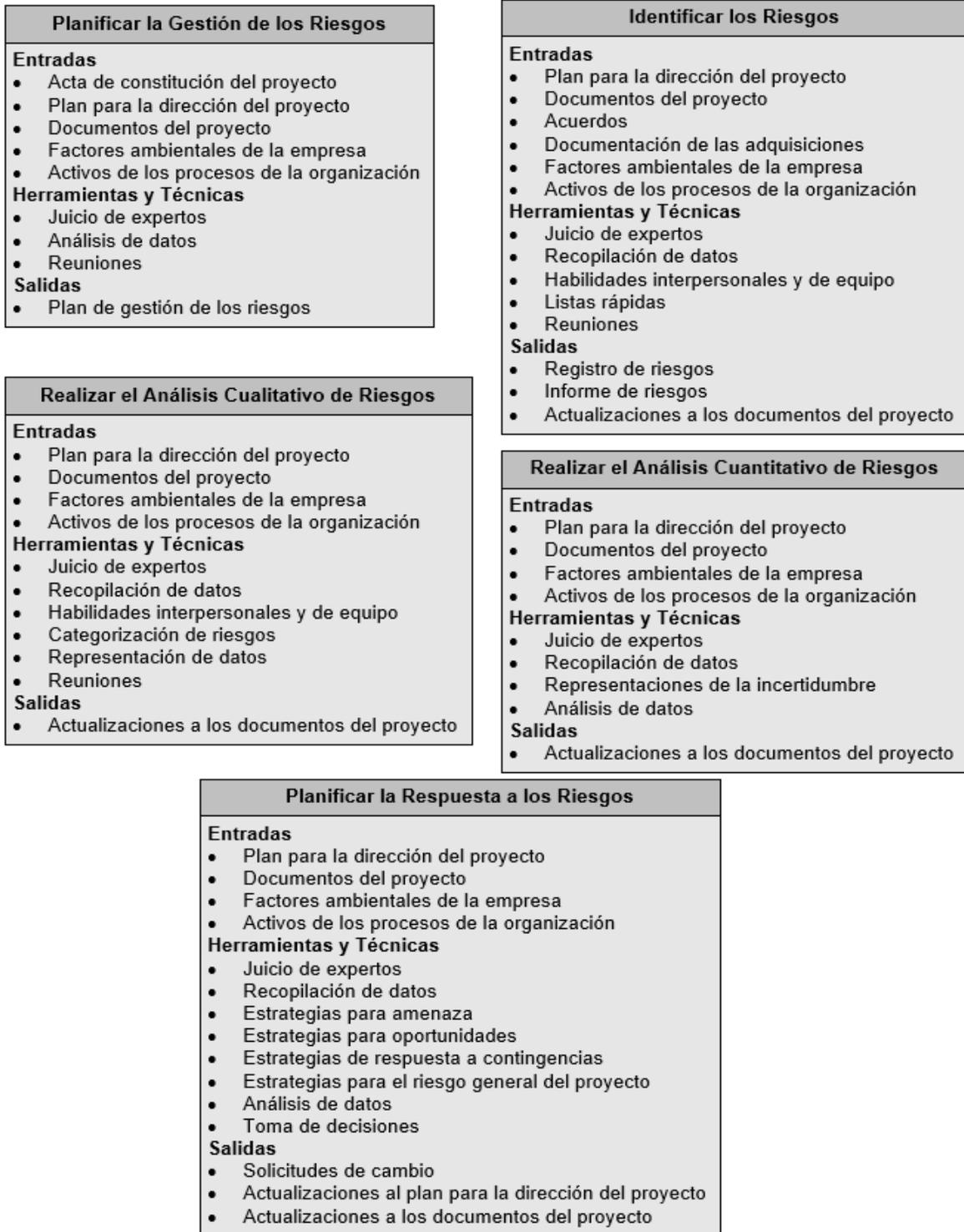


Figura 25. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de los Riesgos relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Para realizar la identificación de riesgos se primeramente estudiaron cuatro categorías:

1. Riesgos de Administración de Proyectos: RA.
2. Riesgos Técnicos: RT.
3. Riesgos Organizacionales: RO.
4. Riesgos Externos: RE.

Utilizando el diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa) para la identificación y clasificación de riesgos, así como para tener una visión global de los mismos y sus categorías. Ver Figura 25.

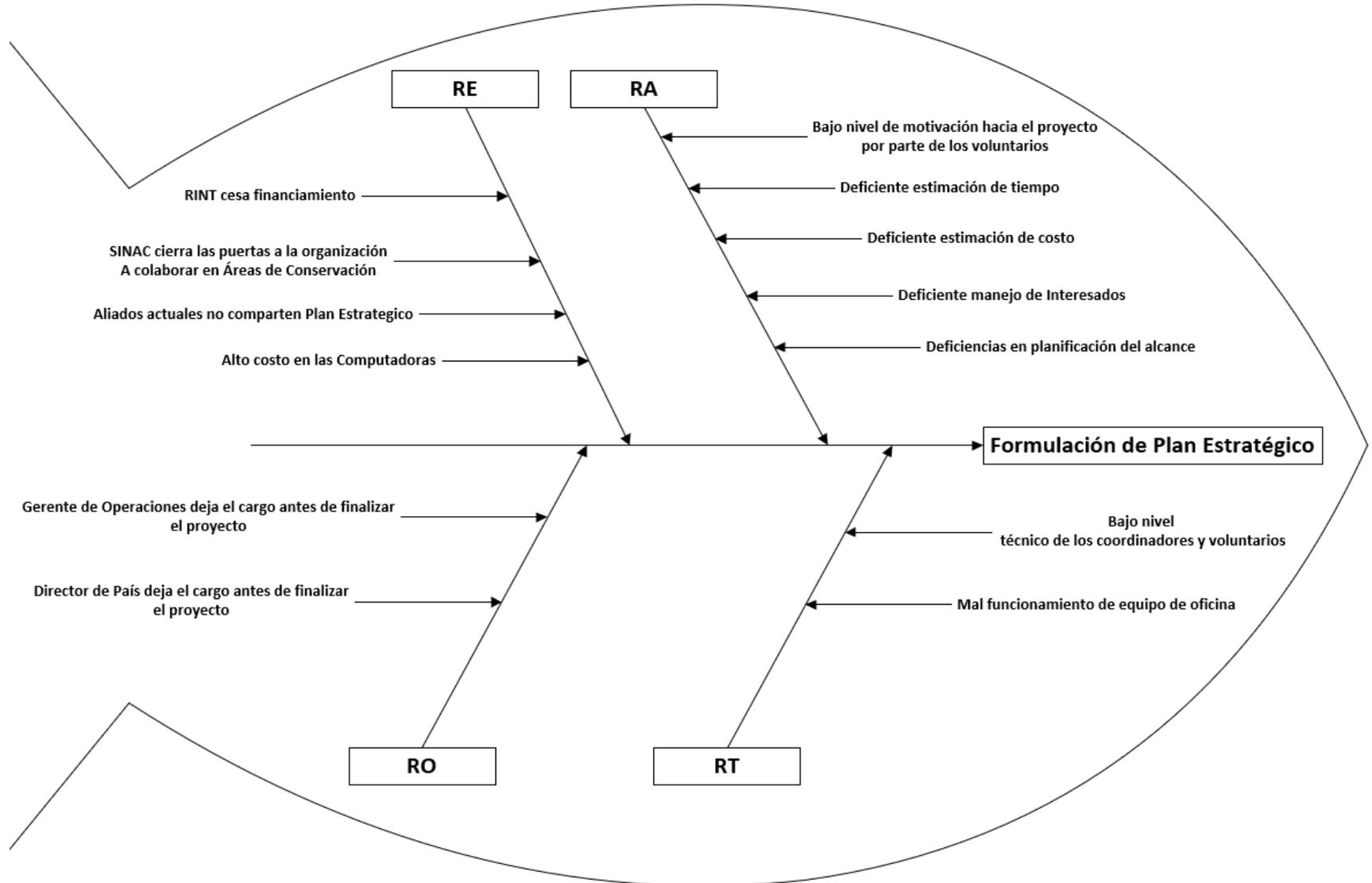


Figura 26. Identificación de los Riesgos a través de Diagrama de Causa y Efecto (Elaboración Propia)

Luego de identificar los riesgos es necesario crear la Matriz de Riesgos del Proyecto, la cual podemos observar en el cuadro 37. Como parte de esta es necesario asociar los riesgos identificados a actividades de la EDT, además de realizar un proceso valoración cualitativa, analizando el impacto y probabilidad de cada uno de estos.

Para realizar el análisis cualitativo se utiliza una matriz de probabilidad e impacto, la cual, según el PMI, es una herramienta que nos permite mapear la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y su impacto en los objetivos del proyecto, nos permite determinar combinaciones de probabilidad e impacto para si poder dividir los riesgos en distintos grupos de prioridad (PMI, 2017).

Para la probabilidad se evaluó en tres categorías:

1. Probabilidad alta: 3.
2. Probabilidad media: 2.
3. Probabilidad baja: 1.

Y tres para el impacto:

1. Impacto alto: 3.
2. Impacto medio: 2.
3. Impacto bajo: 1.

Cuadro 37. Matiz de probabilidad de impacto

Impacto	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Probabilidad			
Baja (1)	1	2	3
Media (2)	2	4	6
Alto (3)	3	6	9

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis de la Matriz de probabilidad de impacto se identificaron las distintas categorías de severidad de riesgo. Ver Cuadro 38.

Cuadro 38. Categorías de severidad

Resultado de la Multiplicación P*I	Severidad del riesgo
9	Alta
6	Alta
4	Media
3	Media
2	Baja
1	Baja

Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro 39 podemos observar la Matriz de Riesgo, mapeando cada uno de estos a actividades de la EDT y realizando el análisis cualitativo según probabilidad e impacto.

Cuadro 39. Matriz de Riesgos

Riesgos									
Identificación					Valoración				
Nº	Descripción del Riesgo	Actividad del EDT	EDT	Tipo de Riesgo	Descripción del Impacto	Categoría de Impacto	Descripción de la probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
1	RINT cesa financiamiento	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Definición de Objetivos a Largo Plazo y Definición de Estrategia.	1, 2, 3, 4, 5	RE	El proyecto no tendría fondos para su ejecución, la organización no podría pagar salarios ni oficina.	Alto (3)	Es poco probable, ya existe un presupuesto aprobado para RCR hasta el 2020.	Bajo (1)	Medio (3x1 = 3)
2	SINAC cierra las puertas a la organización a colaborar en Áreas de Conservación	Definición de Objetivos a Largo Plazo.	4	RE	El enfoque de recursos naturales de la organización no podría ser más, ocasionando un cambio	Alto (3)	Es poco probable pues hay un alto nivel de compromiso por ambas partes de mantener la relación.	Bajo (1)	Bajo (2x1 = 2)

					en el alcance del producto.				
3	Aliados actuales no apoyan Plan estratégico	Alianzas estratégicas	4.2	RE	Se rompen relaciones con aliados, ocasionando un cambio en el alcance del plan estratégico	Medio (2)	Es poco probable pues hay un alto nivel de compromiso por ambas partes de mantener la relación.	Bajo (1)	Bajo (2x1 = 2)
4	Alto costo en las Computadoras	Declaración de Misión y Visión.	1	RE	Aumento en el costo del proyecto	Bajo (1)	Es probable, ante la situación económica actual de Costa Rica, los productos tecnológicos podrían encarecerse (El Financiero, 2018).	Medio (2)	Bajo (1x2 = 2)
5	Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto	Declaración de Misión y Visión, Definición de Objetivos a Largo Plazo, Definición	1, 4, 5	RO	Ocasionaría atrasos en el cronograma ante la necesidad de encontrar un nuevo Gerente y realizar la transición y	Alto (3)	Es prácticamente definitivo, el Gerente de Operaciones ha anunciado que dejara la organización en mayo 2019	Alto (3)	Alto (3x3 = 9)

		de Estrategia.			entrenamiento del nuevo.				
6	Director de país deja el cargo antes de finalizar el proyecto	Declaración de Misión y Visión, Definición de Objetivos a Largo Plazo, Definición de Estrategia.	1, 4, 5	RO	Ocasionaría atrasos en el cronograma y posiblemente también el alcance del proyecto.	Alto (3)	Poco posible, el Director de País tiene contrato con la organización hasta el 2020 y ha expresado su compromiso con el emprendimiento.	Bajo (1)	Medio (3x1 = 3)
7	Bajo nivel técnico de los coordinadores y voluntarios	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Interna, Auditoría Externa.	1, 2, 3	RT	Retrasos en la finalización de las tareas además de que podría presentarse baja calidad de resultados	Medio (2)	Es posible, a pesar de que los voluntarios y coordinadores son estudiantes de carreras afines a la Administración Estratégica, podrían aun no tener el conocimiento y práctica en la materia.	Medio (2)	Medio (2x2 = 4)
8	Mal funcionamiento de equipo de oficina	Declaración de Misión y Visión, Auditoría	1, 2, 3, 4, 5	RT	Retrasos en la finalización de las tareas	Medio (2)	Poco posible, pues el equipo es nuevo y mantendrán una	Bajo (1)	Bajo (2x1 = 2)

		Externa, Auditoría Interna, Definición de Objetivos a Largo Plazo y Definición de Estrategia.			además de aumento de costos por reparación de equipos.		garantía durante el desarrollo del proyecto.		
9	Bajo nivel de motivación hacia el proyecto por parte de los voluntarios	Auditoría Interna, Auditoría Externa.	2 ,3	RA	Retrasos en la finalización de las tareas además de que podría presentarse baja calidad de resultados	Medio (2)	Es posible, pues los voluntarios no reciben una remuneración monetaria.	Medio (2)	Medio (2x2 = 4)
10	Deficiente estimación de tiempo	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Definición de Objetivos a	1, 2, 3, 4, 5	RA	Incumplimiento con el cronograma, que afectaría el presupuesto o el alcance.	Medio (2)	Poco probable, al ser utilizado el criterio de expertos y la estimación PERT.	Bajo (1)	Bajo (2x1 =2)

		Largo Plazo y Definición de Estrategia.							
11	Deficiente estimación de costo	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Definición	1, 2, 3, 4, 5	RA	Incumplimiento con el presupuesto que afectaría el cronograma o el alcance.	Medio (2)	Poco probable, debido al criterio de expertos utilizado.	Bajo (1)	Bajo (2x1 =2)
12	Deficiente manejo de Interesados	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Definición	1, 2, 3, 4, 5	RA	Dejar Interesados del proyecto por fuera, que podrían impactar de manera negativa el desempeño de este.	Medio (2)	Poco probable ante el compromiso del Director de País y el Director de Proyectos con la identificación y manejo de los interesados	Bajo (1)	Bajo (2x1 =2)
13	Deficiencias en planificación del alcance	Declaración de Misión y Visión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Definición	1, 2, 3, 4, 5	RA	Dejar por fuera entregables importantes del proyecto, impactando la calidad del proyecto y	Alto (2)	Poco probable ante la revisión extensiva del alcance y el alto nivel de participación de los interesados en esta.	Bajo (1)	Bajo (2x1 = 2)

					un posible fracaso de la estrategia.				
--	--	--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 26 podemos observar la clasificación de los riesgos dependiendo de la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que estos aparecen.

Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre
RINT cesa financiamiento	Alto costo en las Computadoras	SINAC cierra las puertas a la organización a colaborar en Áreas de Conservación	Deficiente manejo de Interesados
Alto costo en las Computadoras	Mal funcionamiento de equipo de oficina	Aliados actuales no apoyan Plan estratégico	Deficiencias en planificación del alcance
Mal funcionamiento de equipo de oficina	Deficiente estimación de tiempo	Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto	
	Deficiente estimación de costo	Director de país deja el cargo antes de finalizar el proyecto	
	Deficiente manejo de Interesados	Bajo nivel técnico de los coordinadores y voluntarios	
	Deficiencias en planificación del alcance	Deficiente manejo de Interesados	
		Mal funcionamiento de equipo de oficina	
		Bajo nivel de motivación hacia el proyecto por parte de los voluntarios	

Figura 27. Categorización de los riesgos en el ciclo de vida del proyecto (Elaboración propia)

Una vez realizada la valoración de los riesgos procedemos a realizar un plan de respuesta. Para esto se definieron cuatro estrategias de respuesta.

1. Evitar: consiste en cambiar las condiciones de realización del proyecto para así evitar el riesgo.
2. Transferir: reubicar el impacto del riesgo hacia un tercero, por ejemplo, un seguro sobre el equipo de oficina.
3. Mitigar: busca disminuir el impacto o posibilidad de un riesgo.
4. Aceptar: no cambiar el plan de ejecución, establecer una política de cómo actuar en caso de que el riesgo se concrete.

A partir de estas estrategias se desarrolló la matriz de estrategias de respuesta al riesgo, basada en probabilidad e impacto. Ver Cuadro 40.

Cuadro 40. Matriz de estrategias de respuesta al riesgo.

Impacto \ Probabilidad	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Baja (1)	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar
Media (2)	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar
Alto (3)	Transferir o Mitigar	Evitar	Evitar

Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar en el Cuadro 40, el equipo de trabajo ha decidido evitar los riesgos con severidad alta (Cuadro 41). Dado que cada uno de estos riesgos está asociada a una tarea de la EDT, se decidió asignar un porcentaje adicional de tiempo a dichas tareas, con la intención de aplacar el efecto negativo que estas podrían tener en el desempeño del proyecto. Según el juicio experto tomado del Gerente de Operaciones, se ha decidido aumentar el tiempo total estimado en un 25%. Esta contingencia de tiempo ha sido considerada en la Gestión de Tiempo del proyecto.

Cuadro 41. Clasificación de riesgos con severidad alta de acuerdo con las actividades de la EDT

Código EDT	Actividad EDT	Riesgos Asociados
1	Declaración de Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto
3	Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto
5	Definición de Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los riesgos con severidad media, se ha decidido establecer medidas de mitigación, en el Cuadro 42 se definen estas y los responsables de cada una.

Cuadro 42. Plan de Acción para Mitigar Riesgos con Severidad Media

Plan de Acción			
Riesgo asociado	Disparador	Descripción de la Acción	Responsable
RINT cesa financiamiento	Anuncio de cierre de operaciones en Costa Rica por parte de Raleigh International	Contemplar cláusula de contrato con RINT que aseguren el financiamiento del proyecto y al menos los primeros 3 meses de implementación del producto.	Director de País.
Gerente de Operaciones deja el cargo antes de finalizar el proyecto	Gerente de Operaciones	Realizar reclutamiento de nuevo gerente de operaciones, mientras se contrata el nuevo Gerente el Director de País y el Director de Proyecto asumirán las	Director de Proyecto y Gerente de Operaciones.

		responsabilidades de este.	
Bajo nivel técnico de los coordinadores y voluntarios	Bajo desempeño y/o calidad de las tareas asignadas a coordinadores o voluntarios	Realizar talleres sobre administración y formulación estratégica.	Gerente de Operaciones.
Bajo nivel de motivación hacia el proyecto por parte de los voluntarios	Bajo desempeño y/o calidad de las tareas asignadas a los voluntarios	Empoderar a los voluntarios con tareas retadoras y mantener un ambiente de trabajo ameno. Reforzar continuamente el impacto del proyecto en las operaciones de la organización.	Director de Proyectos y Gerente de Operaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones

Según el PMI, la Gestión de Adquisiciones consiste en los procesos necesarios para adquirir o comprar los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo de proyecto (PMI, 2017).

La Gestión de Adquisiciones tiene un proceso parte del grupo de planificación:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones: consiste en el proceso de documentar las decisiones de adquisición del proyecto, especificando el enfoque y los posibles proveedores (PMI, 2017).

Planificar la Gestión de las Adquisiciones
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Documentos de negocio • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Criterios de selección de proveedores • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de las adquisiciones • Estrategia de las adquisiciones • Documentos de las licitaciones • Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones • Criterios de selección de proveedores • Decisiones de hacer o comprar • Estimaciones independientes de costos • Solicitudes de cambio • Actualizaciones a los documentos del proyecto • Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Figura 28. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de las Adquisiciones relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

Para realizar las adquisiciones del proyecto se han analizado los planes de alcance, tiempo y costos para si poder determinar las fechas y presupuesto en las que las compras deben ser ejecutadas para cumplir los requerimientos del proyecto.

Cuadro 43. Lista de bienes y servicios a adquirir

Bien o servicio a adquirir	Adquisición dentro del proyecto	Adquisición fuera del proyecto	Responsable de realizar la compra	Responsable de realizar el bien o servicio
Plan de dirección del proyecto.	X			Director de Proyecto.
Computadoras		X	Gerente de operaciones	
Libros sobre administración estratégica.	X		Gerente de operaciones	
Utensilios de oficina.	X		Gerente de operaciones	

Fuente: Elaboración propia.

4.9.1 Procesos de adquisición de bienes

Para realizar las adquisiciones del proyecto se debe seguir el siguiente protocolo de compra (Ver Figura 29):

1. **Determinar requerimientos de la adquisición:** determinar las características y cantidades de los bienes a adquirir necesarios para así cumplir con los requerimientos del proyecto. Por ejemplo, especificación de las computadoras, cantidad de papelería u otros artículos de oficina.
2. **Investigar costos en el mercado:** realizar una investigación y documentación de los costos de los distintos potenciales proveedores.
3. **Revisación de ofertas:** analizar las ofertas de los distintos proveedores.
4. **Escoger el proveedor:** elegir el proveedor o proveedores con los que se realizara la transacción de los distintos bienes.
5. **Aprobación del Director de País:** El director de país es responsable de dar el visto bueno a la realización de la compra con los proveedores indicados.

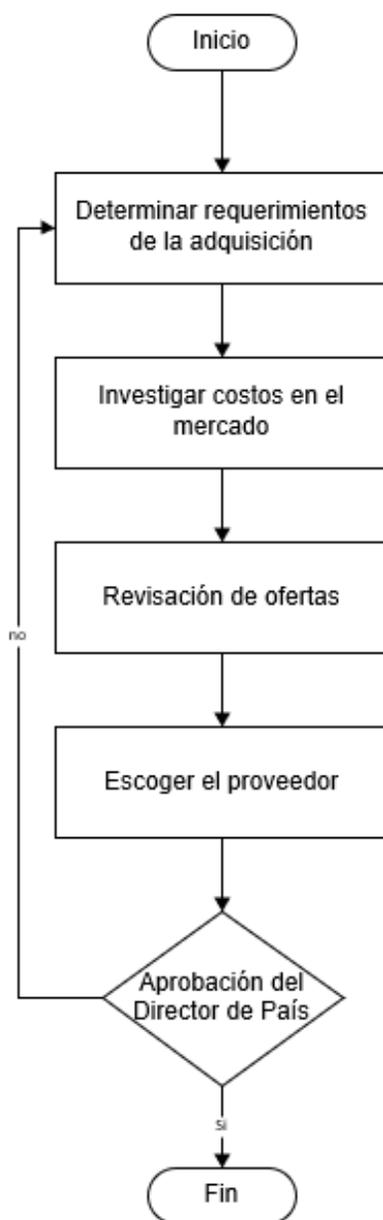


Figura 29. Proceso de adquisición de bienes y servicios (Elaboración propia)

4.9.2 Proceso de contratación

Durante el desarrollo del proyecto, es altamente probable que será necesario realizar la contratación de un nuevo Gerente de Proyectos por ende fue necesario plantear un proceso de contratación (ver Figura 30).

- **Contratación Interna:** Inicialmente se realizará un proceso de reclutamiento con los participantes de los programas de Raleigh, utilizando las listas de correo y las redes sociales se anunciará la apertura del puesto permanente dentro de la organización, describiendo los requisitos y competencias que los candidatos deben cumplir.
- **Contratación Externa:** De ser necesario, si no existen candidatos aptos dentro de los exparticipantes, se procederá a expandir la búsqueda, utilizando herramientas como LinkedIn y bolsa de empleo de la Universidad de Costa Rica se anunciará el puesto y recibirán aplicación de candidatos externos a la organización.
- **Proceso de Entrevista:** este está a cargo del Director de País, quien es responsable de decidir si los distintos candidatos son aptos para el puesto, tanto desde un punto de vista técnico como cultural.

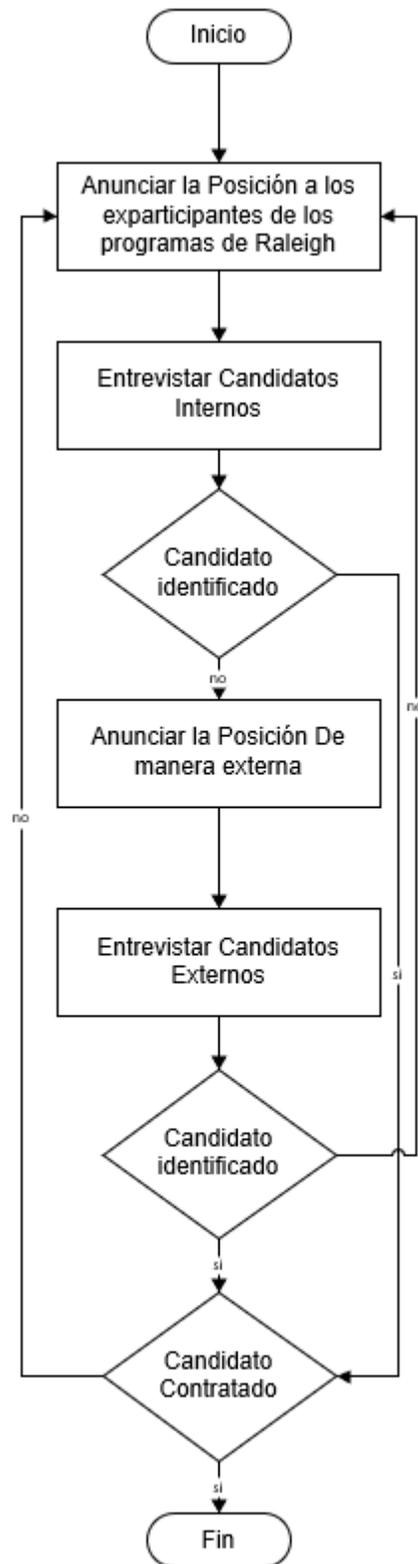


Figura 30. Proceso de contratación (Elaboración propia)

4.9.3 Proceso de reclutamiento de voluntarios

El proceso de reclutamiento de voluntarios (Figura 31), consiste en el protocolo desarrollado para identificar y seleccionar candidatos dentro de los exparticipantes de los programas de Raleigh, los cuales serán parte del equipo de proyecto. El principal responsable de la elección de los voluntarios es el Gerente de Proyectos, quien estará a cargo de entrevistar y elegir a los candidatos.

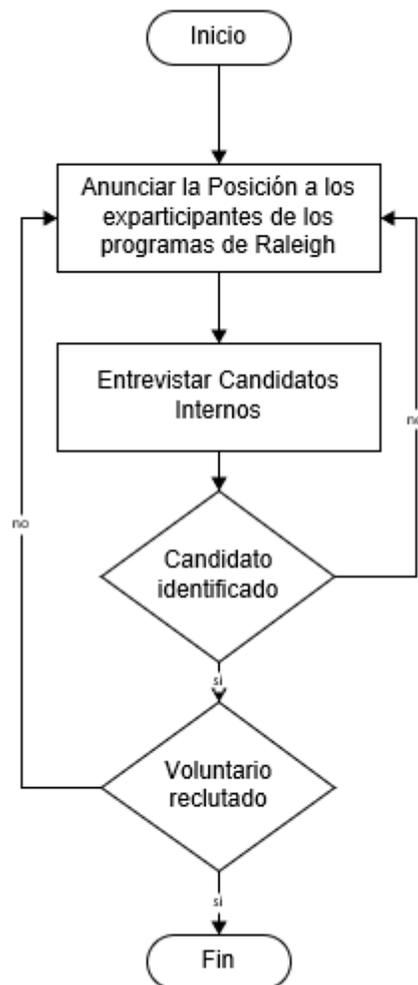


Figura 31. Proceso reclutamiento de voluntarios (Elaboración propia)

4.10 Plan de Gestión de los Interesados

La Gestión de los Interesados incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos y organizaciones a las cuales el proyecto impactara o podría impactar además de analizar a los distintos interesados identificando su impacto en el proyecto para así desarrollar estrategias para una relación efectiva (PMI, 2017).

Esta área del conocimiento contiene un proceso perteneciente al grupo de inicio y uno parte de planificación, respectivamente:

- Identificar los interesados: consiste en la identificación y caracterización de los interesados del proyecto, documentando la información relevante a sus intereses, involucramiento, influencia y potencial de impacto en el proyecto.
- Planificar el involucramiento de los Interesados: el proceso de desarrollar actividades para involucrar a los interesados basado en sus necesidades, expectativas, intereses y potencial impacto en el proyecto (PMI, 2017).

Identificar a los Interesados	Planificar el Involucramiento de los Interesados
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Documentos de negocio • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Acuerdos • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Representación de datos • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de interesados • Solicitudes de cambio • Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Acuerdos • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Toma de decisiones • Representación de datos • Reuniones <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de involucramiento de los interesados

Figura 32. Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los procesos de Gestión de las Adquisiciones relacionados con el Inicio y Planificación del proyecto (PMI, 2017)

4.10.1 Identificación de interesados

Los interesados del proyecto fueron identificados en la etapa de inicio del proyecto, en conjunto con el Gerente de Operaciones y el Director de País.

Se definieron los siguientes interrogantes para definir el poder de influencia de cada interesado sobre el proyecto:

- ¿Existe un compromiso financiero con el proyecto?
- ¿Tiene un poder de decisión sobre el proyecto?
- ¿Obtiene tiene un beneficio del éxito proyecto?
- ¿Debe aprobar el proyecto? Ya sea el desempeño o a través de permisos

Para definir el nivel de interés en el proyecto se definieron los siguientes puntos

- ¿Participa con la organización en programas o proyectos?
- ¿Obtiene tiene un beneficio del éxito proyecto?
- ¿Es o podría ser un aliado del proyecto?
- ¿Es parte del equipo de proyecto?

A partir de los criterios anteriores, se realizó un análisis de poder-interés de los interesados. Ver Cuadro 44.

Cuadro 44. Lista de interesados del proyecto

ID	Interesado	Contacto	Criterio de poder	Criterio de Interés	Poder (1-5)	Interés (1-5)
1	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	info@sinac.go.cr	Potestad de aprobar proyectos de Voluntariado en Áreas de Conservación en Costa Rica.	Colaborar con la RCR en proyectos de mejora de Parques Nacionales.	5	3
2	Fundación Gaia	info@fundaciongaiacr.org	Aumentar oferta de proyectos de voluntariado Internacional. Raleigh Costa Rica se encuentra desarrollando proyectos de recursos naturales en pueblos indígenas con el	Colaborar con la RCR en proyectos de voluntariado Internacional	2	3

			apoyo de la Fundación Gaia.			
3	Fundación ADRA	adracostarica@gmail.com	Aumentar oferta de proyectos en comunidades de pobreza extrema. Raleigh colaboró con ADRA a finales del 2017 para responder a la emergencia por la Tormenta Nate que afectó a gran parte del territorio costarricense.	Colaborar con la RCR en proyectos de voluntariado social	2	3
4	AIESEC	www.aieseccr.org	Aumentar oferta de proyectos de voluntariado internacional Con Raleigh Costa Rica se ha forjado una	Colaborar con la RCR en proyectos de voluntariado en parques nacionales.	2	3

			alianza para enviar voluntarios a proyectos de recursos naturales en Parques Nacionales de Costa Rica.			
6	Raleigh Nicaragua		Capacidad de mejorar los conocimientos de la organización en temas operacionales y aumentar la exposición de los servicios de la organización a voluntarios de Nicaragua.	Compartir experiencia operacional y aumentar su oferta de voluntariado.	3	5

7	Raleigh International		Aprobar el Proyecto de Estrategia. Podrían incluso impedir el uso de la marca "Raleigh" si el proyecto no cumple con sus expectativas	Mantener una huella de la marca Raleigh en Costa.	5	5
8	Participates de RCR		Aceptación o Rechazo de nueva estrategia.	Nuevas y desafiantes opciones de voluntariado, dentro del eje temático de RCR	3	5

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se han identificado los interesados y analizado su poder-interés en el proyecto, se evalúa el nivel de compromiso de cada uno de estos (Cuadro 45), para esto se utiliza una escala de cuatro valores.

- Desinformado: No conoce del proyecto, no sabe que es el proyecto ni que se ejecutara.
- Resistente: conoce del proyecto, pero muestra una actitud resistente o negativa hacia la ejecución y resultados de este.
- Neutral: conoce del proyecto, pero no tiene una fuerte opinión o en contra de este.
- Promotor: conocer del proyecto y su actitud hacia este es positiva. Lo apoya y lo promueve.

Además de los niveles de compromiso, para cada interesado se define una condición actual (A), que se refiere a donde está su opinión sobre el proyecto en este momento y una condición deseada (D), que consiste en el compromiso que deseamos del interesado.

Cuadro 45. Nivel de compromiso de los involucrados

Interesado	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor
Sistema Nacional de Áreas de Conservación	A			D
Fundación Gaia	A			D
Fundación ADRA	A			D
AIESEC	A			D
Raleigh Nicaragua				A-D
Raleigh International				A-D
Participates de RCR			A	D

Fuente: Elaboración Personar

4.10.1 Clasificación de interesados y definición de estrategias

Según el PMI, para cada uno de los interesados se debe de analizar el grado de poder e interés hacia el proyecto, desde lo más bajo (1) hasta lo más alto (5), esto nos permite clasificarlos para así poder definir una estrategia de gestión (PMI, 2017). Ver el cuadro 46.

Cuadro 46. Definición de Estrategias para Gestionar Interesados

Poder	Interés	Estrategia
4-5	4-5	Gestionar de cerca, pieza clave
4-5	1-2-3	Mantener satisfecho
1-2-3	4-5	Mantener informado
1-2-3	1-2-3	Monitorear

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 47, se aplica el Cuadro 46 a los interesados del proyecto.

Cuadro 47. Definición de Estrategias de Seguimiento

ID	Interesado	Estrategia
1	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	Mantener satisfecho
2	Fundación Gaia	Monitorear
3	Fundación ADRA	Monitorear
4	AIESEC	Monitorear
5	Raleigh Nicaragua	Mantener informado
6	Raleigh International	Gestionar de cerca, pieza clave
7	Participates de RCR	Mantener informado

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, utilizando juicio experto, junto con el Gerente de operaciones y el director de país, se definieron estrategias puntuales a seguir con cada uno de los distintos interesados, estas están relacionadas con el plan de comunicaciones del proyecto.

Cuadro 48. Definición de Estrategias por Interesados

ID	Interesado	Estrategia
1	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicas con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto para así tener sus expectativas y opinión sobre el avance del proyecto.
2	Fundación Gaia	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Proveer información de progreso mensual por medio de un boletín <ul style="list-style-type: none"> • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
3	Fundación ADRA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Proveer información de progreso mensual por medio de un boletín <ul style="list-style-type: none"> • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
4	AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto, para así exponer alcance del impacto del proyecto. • Proveer información de progreso mensual por medio de un boletín

		<ul style="list-style-type: none"> • Abrir un canal de comunicación para sugerencias e inquietudes.
5	Raleigh Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto al alcanzar cada hito. • Abrir canal de comunicación para trabajar en conjunto temas de interés común.
6	Raleigh International	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el Gerente de Operaciones y el Director de Proyecto al alcanzar cada hito. • Presentar un reporte semanal del desempeño del proyecto.
7	Participates de RCR	<ul style="list-style-type: none"> • -Compartir información sobre progreso del proyecto en las redes sociales y lista de correos de la organización

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El proyecto de formulación de un Plan Estratégico para la Raleigh Costa Rica permite ejemplificar como se puede plantear y desarrollar el planeamiento y administración estratégica, según como la determina Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, utilizando las buenas prácticas de la Administración de Proyectos del PMI, descritas en la Guía del PMBOK.

- La formulación del plan estratégico constituye un ejercicio vital para Raleigh Costa Rica y se convertirá en un pilar de las decisiones de la organización en el futuro, la definición del alcance elaborada en este documento presenta, a través de la EDT y su respectivo diccionario, los entregables necesarios para alcanzar esta meta.
- La ruta crítica del proyecto está constituida por la Declaración de Misión y Visión, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Definición de Objetivos a Largo plazo y Definición estratégica. Cada uno de los elementos de la ruta crítica son entregables a nivel de la EDT, esto debido a la naturaleza lineal del proyecto, es necesario completar cada uno de los entregables antes de iniciar el siguiente.
- El proyecto tiene la característica de ser altamente lineal y la elaboración de la mayoría de las tareas será consecutiva y no paralela, lo que implica que el atraso en cualquiera de los entregables tendrá un impacto en el cronograma del proyecto.
- El proyecto de formulación estratégica de Raleigh Costa Rica tiene un costo de ₡44.281.250 (cuarenta y cuatro millones doscientos ochenta y un mil doscientos cincuenta colones), donde se estimó un 25% de contingencias para la posible mitigación de un riesgo materializado. Para la elaboración del

cronograma se tomó en cuenta a el Director de País y el Gerente de operaciones, quienes son los responsables de las finanzas de la organización.

- Para la realización del Plan de Calidad se planteó con la organización una política de calidad, donde la organización se compromete a que el desarrollo del proyecto se llevará a cabo de la mano de los ideales de Raleigh como institución internacional, poniendo en el centro, como principales planificadores, ejecutores y beneficiados a los jóvenes, los cuales la organización ve como principal agente de cambio además de impulsar los Objetivos del Desarrollo Sostenible.
- La mayor parte del equipo del proyecto está conformada por miembros voluntarios de Raleigh Costa Rica, los cuales no reciben una remuneración en forma de un salario, por ende, es de suma importancia el manejo de la motivación del equipo sobre el proyecto, generando incentivos para que los participantes se mantengan comprometidos con el mismo.
- El Plan de Comunicaciones del proyecto presenta las formas en que la información será compartida, además de las herramientas que serán utilizadas para cumplir con los requisitos de los interesados identificados, es importante resaltar, que, ante la política de calidad del proyecto, la organización prefiere la utilización de documentos digitales, para así minimizar el impacto ambiental del proyecto.
- El principal riesgo del proyecto es la posible renuncia del Gerente de Operaciones de la organización, la cual causaría un fuerte impacto dado su amplio conocimiento tanto en los servicios de la organización como en las operaciones diarias, es necesario controlar este riesgo de cerca además de mitigarlo adecuadamente, por ende, se plantea una reserva de contingencias importante, del 25% del total del costo, en caso de ser necesario realizar una doble contratación de Gerente de Proyectos durante un periodo del proyecto.

- La formulación del Plan Estratégico requiere la adquisición de recursos materiales, colaboradores remunerados y voluntarios, el Plan de Adquisiciones provee con los procesos formales para cada uno de estos tipos de recurso, asegurando así que estos cumplirán con los requerimientos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Durante el desarrollo del proyecto se generarán lecciones aprendidas, las cuales son recursos importantes para la organización, serán utilizadas tanto en el proyecto actual como insumos en sus operaciones y próximos proyectos, bajo este entendimiento se creó un formulario de lecciones aprendidas el cual será generado en cada una de las reuniones semanales o de cierre de fase.
- Los aliados estratégicos de la organización serán beneficiados gracias a la implementación del proyecto, no solo son consultados y tomados en cuenta desde el inicio de la formulación estratégica, sino que también son tomados como uno de los ejes de la estrategia la cual busca desarrollar relaciones ganar-ganar con estos interesados.

RECOMENDACIONES

A partir de la experiencia del autor, en la formulación y gestión de proyectos, y el Director de País, en el manejo de operaciones en ONG y voluntarios, se plantean las siguientes recomendaciones.

- Dado que el Gerente de Operaciones ha expresado la posibilidad de dejar la organización durante el tiempo de ejecución del proyecto y su conocimiento en las operaciones de la organización es amplio y esencial para el proyecto, se recomienda enfáticamente al Director de Proyectos, planear su remplazo de manera anticipada, de esta forma, el actual Gerente podrá trabajar en conjunto con el nuevo, utilizando la técnica de trabajo sobra, realizando así una transición de las responsabilidades de una manera eficiente y menos abrupta. Esto implicaría tener en cierto momento del proyecto dos Gerentes de Operaciones contratados. Al mismo tiempo se recomienda realizar una capacitación a los distintos Coordinadores sobre las distintas labores realizadas por el Gerente, para que así, si el riesgo se materializa tenga el menor impacto sobre el proyecto.
- Dado que la mayor cantidad de los colaboradores involucrados en el proyecto son voluntarios, los cuales no reciben una compensación en forma de salario, es recomendable establecer medidas para mantener su compromiso con el proyecto. La motivación de los voluntarios comúnmente viene del aprecio a la organización y nostalgia de haber participado en los programas de Raleigh y buscan experiencias semejantes, a partir de esto, se recomienda al Director de Proyectos y Gerente de Operaciones, desarrollar una estrategia de compensación, abriendo a los voluntarios la posibilidad de participación en nuevos programas, así como mantener un ambiente que les mantenga esta motivación.

- Ya que el cronograma del proyecto tiene una naturaleza lineal y la mayoría de las actividades no pueden desarrollarse de manera paralela, se recomienda al Director de Proyectos tener un control altamente estricto y cuidadoso sobre el tiempo que toman las distintas tareas.
- La comunicación es uno de los puntos clave en el éxito de los proyectos y es una de las principales responsabilidades del Director de Proyecto, además, muchos de los miembros del equipo de trabajo no han sido parte de otros proyectos, por ende, no tienen la experiencia en comunicación. Se recomienda que el Director de Proyecto realice una capacitación en comunicación efectiva para así mejorar esta y potenciar las probabilidades de éxito del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Balance Score Card Institute. (s.f.). *Strategic Planning Basics*. Balance Score Card Institute. Recuperado de: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>

Ballena. M. (s.f.). *Las 7 restricciones de la gestión de proyectos. Hablemos sobre Gestión de Proyectos*. Recuperado de: <http://hablemosobregestiondeproyectos.blogspot.com/2015/10/las-7-restricciones-de-la-gestion-de.html>

Bawman, G. (2008). *Métodos de Investigación*. Sonora, México. Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.

CODESPA. (2015). *6 beneficios para la empresa que aportan los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo*. CODESPA. Recuperado de: <https://www.codespa.org/blog/2015/09/24/6-beneficios-para-empresa-que-aponan-programas-voluntariado-corporativo-desarrollo/>

Cisneros, M. F. (2018). *Moody's alerta sobre los riesgos de la subida del precio del dólar para los bancos costarricenses*. Nación. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/moodys-alerta-sobre-los-riesgos-de-la-subida-del/T4O5JJE5PVFELOIDGWE34UKNOQ/story/>

Cuero, J. Espinosa, A, Guevara, M, Montoya, K, Orozco, L. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoquinta edición. México: Pearson Educación.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner. (2011). *Administración Estratégica textos y casos 5 edición*. New York: McGraw Hill.

Ferrer, J. (2016). *Curso de Gestión de Proyectos para ONG*. Recuperado de: <http://slidedeck.io/vehrka/pmi-vc-curso-pm-ong>.

García, D. (2016). *Restricciones en la Gestión de Proyectos*. EALDE Business School. Recuperado de: <https://www.ealde.es/restricciones-en-la-gestion-de-proyectos/>.

Gido, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. Colombia: Cengage Learning.

Hartnett, B., Matan R. (2011). *Marketing your Nonprofit Organization*. Sobel & Co., LLC. Recuperado de <https://sobelcolc.com/sites/default/files/whitepaper%20Marketing.pdf>.

Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lledó, P. (2016). *Director de Proyectos*. Estados Unidos: Pablolledo.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Pearson Educación.

Maranto, M. González, M (2015). *Fuentes de Información*. Estado de Hidalgo, México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>.

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México D.F: México. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf

Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: Joh Wiley & Sons.

Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de Proyectos con mapas mentales II (Vol. 2)*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Ojeda, M. M. (1988). *Análisis de datos*. Universidad Veracruzana. Recuperado de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/5009/2/198801P121.pdf>.

Osterwaider, A., Yves, P., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo Planeta.

Osterwaider, A., Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.

Patterson S., Radtke J. (2012). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan* 2nd Edition. New Jersey: Joh Wiley & Sons.

Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Raleigh Costa Rica. (2018). *Nuestra Historia. Raleigh Costa Rica*. Recuperado de: <https://raleighcostarica.org/sobre-raleigh/nuestra-historia/>

Raleigh International. (2018). *Reporte Anual 2017*. Raleigh Costa Rica.
Recuperado de: <https://raleighnicaragua.org/nuestro-trabajo/nuestro-impacto/>

Raleigh Costa Rica. (2018). *¿Por qué lo hacemos?* Raleigh Costa Rica.
Recuperado de: <https://raleighcostarica.org/nuestro-trabajo/por-que-lo-hacemos/>

Replinger, J. (s.f.). *Primary & Secondary Sources*. Willamette University.
Recuperado de: <https://libguides.willamette.edu/c.php?g=56952&p=370309>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
11 de mayo del 2018	Plan para la Dirección del proyecto para la formulación de un plan estratégico para la transformación de Raleigh Costa Rica en una organización autónoma y rentable.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Interesados	Sector: Organizaciones sin fines de lucro. Actividad: <ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado. • La juventud en la sociedad civil. • Medios de subsistencia sostenible para jóvenes. • Agua y saneamiento. • Manejo de recursos naturales.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
7 de mayo del 2018	31 de octubre del 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General</p> <p>Formular un Plan para la dirección del proyecto que permitirá la formulación de un Plan Estratégico de Raleigh Costa Rica, para definir la manera en que este se ejecuta, monitorea, controla y cierra.</p> <p>Objetivos específicos</p>	

1. Desarrollar un Acta de constitución del proyecto para así documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de Raleigh Costa Rica.
2. Elaborar un Plan de gestión del alcance, incluyendo una Estructura detallada de trabajo, para establecer un enunciado preciso del alcance del proyecto y los roles y responsabilidades sobre este.
3. Definir un Plan de gestión del tiempo, definiendo las actividades concretas, el orden de ejecución, una estimación de duración y un cronograma para así poder tramitar la ejecución del proyecto en el tiempo acordado.
4. Desarrollar un Plan de gestión de costo, estimando el precio de cada una de las actividades concretas, presupuestándolas y elaborar un sistema de control de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. Definir un Plan de control de calidad, definiendo las normas de aptitud relevantes y como se van a satisfacer para así cumplir con los requisitos del proyecto.
6. Elaborar un Plan de gestión de recursos, identificando y documentando los roles de los distintos actores para así definir las responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto.
7. Definir un Plan de Gestión de Comunicación, estableciendo los canales y formas en que ésta será efectuada, las personas responsables, el tipo de información que recibirá cada interesado y con qué frecuencia para así mantener una comunicación eficiente.
8. Desarrollar un Plan de gestión de riesgo, definiendo las actividades necesarias para manejar los riesgos del proyecto de manera explícita, para así mejorar la probabilidad de éxito de los procesos de esta área del conocimiento.
9. Definir un plan de Gestión de adquisiciones, para así definir las compras necesarias, cuando es necesario realizarlas y en qué forma, documentando los requisitos de los productos e identificando los proveedores.
10. Elaborar un Plan de gestión de interesados, manejando las necesidades y expectativas de estos para así generar una estrategia e involucrar a los interesados de una manera eficaz.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

RCR hoy en día funciona como una organización subsidiaria de la Organización no Gubernamental Raleigh International (RINT). RCR tiene la responsabilidad de la logística y ejecución de proyectos relacionados con manejo de recursos naturales, agua y saneamiento, jóvenes en la sociedad civil y medios de subsistencia en la juventud, hasta el día de hoy, los esfuerzos y las operaciones de la organización costarricense son patrocinados por RINT.

Debido a un cambio en las prioridades operacionales de la casa matriz, no se seguirán financiando las operaciones y proyectos de RCR a partir del 2020 tentativamente y por ende la organización deberá procurar sus propios fondos.

El propósito de este proyecto es desarrollar un Plan de proyecto que sirva como una hoja de ruta para que la organización logre una estrategia que le permita autonomía en su portafolio de servicios, operaciones, fuentes de financiamiento y presupuesto para el momento en que RINT no.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El resultado del PFG será una serie de documentos definiendo un Plan para la dirección del proyecto que contiene los planes de gestión de las áreas del conocimiento de la administración de proyectos, según la Guía del PMBOK (PMI, 2017)

Principales entregables:

- Plan de Gestión de la integración.
- Acta de constitución del proyecto.
- Plan de Gestión del alcance.
- Estructura detallada de trabajo.
- Plan de Gestión del tiempo.
- Cronograma del proyecto.
- Plan de Gestión de costos.

- Presupuesto del proyecto.
- Plan de Gestión de la calidad.
- Métricas de calidad.
- Plan de Gestión de recursos.
- Contrato grupal de equipo
- Plan de Gestión de comunicación.
- Plan de Gestión de riesgo.
- Plan de Gestión de adquisiciones.
- Criterio de selección de proveedores
- Plan de Gestión de la integración.
- Plan de Gestión de interesados.
- Registro de Interesados.

El objetivo de estos documentos es fungir como guía al liderazgo de la organización para la toma de decisiones, así como facilitar a los colaboradores la definición y ejecución del proyecto.

Supuestos

RCR dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del PFG.

Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido.

La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos.

Restricciones

El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses.

Raleigh Costa Rica no tiene presupuesto asignado al proyecto.

El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches.

La organización no posee experiencia en el área de Administración y Planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema

Identificación riesgos

Si RINT deja de proveer de recursos financieros a RCR antes del 2020, puede invalidar que la estrategia planteada por el presente proyecto.

Si RINT decide extender el financiamiento a RCR más allá del 2020 puede reducir el nivel de interés de la organización en el proyecto.

Si los documentos generados a partir de este proyecto tienen un alto nivel de complejidad técnica RCR podría tener dificultades en su implementación.

Si el actual Gerente de Operaciones de RCR deja el cargo durante la ejecución del proyecto el cronograma de las actividades se verá afectado con retrasos.

Presupuesto

Principales hitos y fechas

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Presentación del Charter, EDT del PFG e investigación bibliográfica.	7 de mayo	13 de mayo
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG.	14 de mayo	20 de mayo
Redacción de Marco Teórico.	21 de mayo	27 de mayo
Redacción de Marco Metodológico.	28 de mayo	3 de junio
Resumen Ejecutivo, Chárter firmado.	4 de junio	10 de junio

Desarrollo de PFG.	11 de junio	23 de agosto
Cierre del Proyecto.	24 de agosto	1 de septiembre
Revisión de PFG-Lectores.	1 de septiembre	1 de octubre
Correcciones a PFG.	2 de octubre	8 de octubre
Defensa PFG.	17 de octubre	21 de octubre

Información histórica relevante

Raleigh Internacional realiza el programa de “Expedición Raleigh Costa Rica y Nicaragua” desde el año 2001. Este se basa en la ejecución de proyectos orientados al desarrollo sostenible con la participación de jóvenes voluntarios de los países anfitriones (en este caso Costa Rica y Nicaragua) y jóvenes europeos.

Raleigh Costa Rica fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, los cuales fueron liderados por Keiner Jiménez, entonces Coordinador de Voluntarios Nacionales.

Fueron involucrándose poco a poco los voluntarios, enfocándose y desarrollando actividades dirigidas en el desarrollo sostenible y el empoderamiento de jóvenes.

Entre sus principales actividades se encuentran expediciones pequeñas con costarricenses y latinos, voluntarios en áreas de conservación, proyectos sociales y ambientales; todos liderados por exparticipantes.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

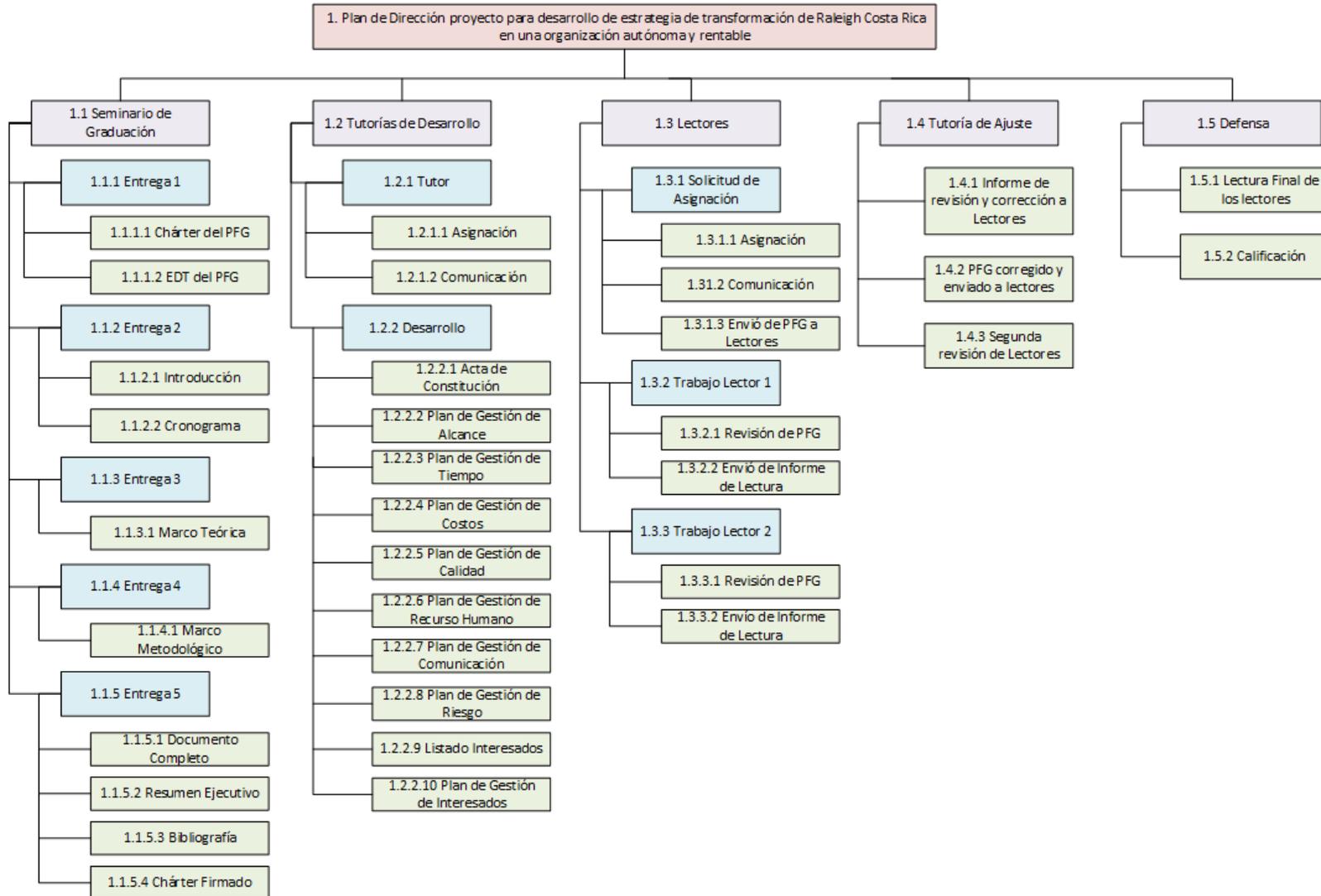
- Profesor de Seminario.
- Tutor.
- Lectores.
- Keiner Jiménez, Gerente de Operaciones de Raleigh Costa Rica.
- Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica.

Involucrados Indirectos:

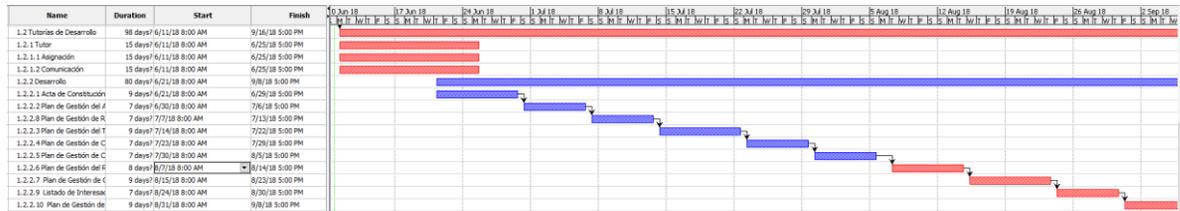
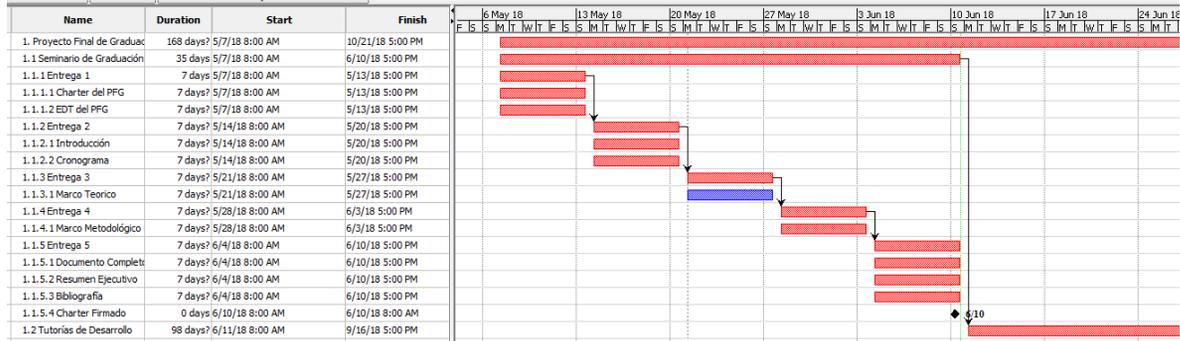
- Raleigh International.

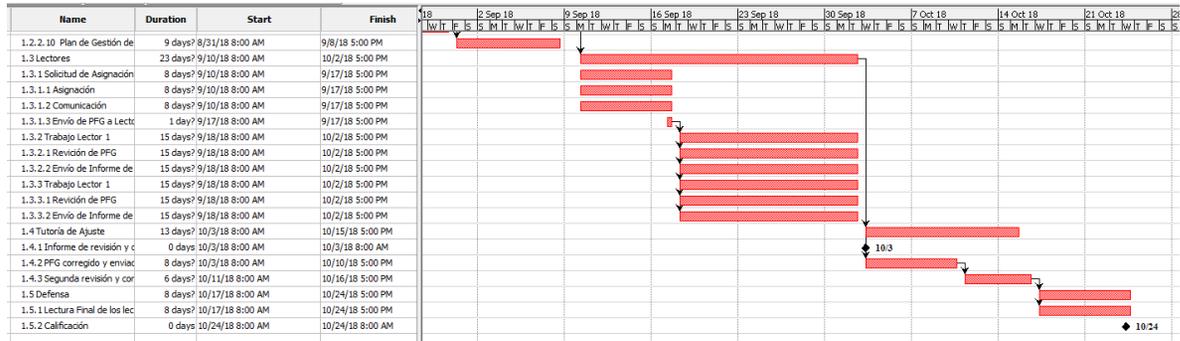
• Exparticipantes de la organización.	
Nombre del estudiante: Daniel Meza Madrigal	Firma:
Aprobado por: Álvaro Mata	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA





Anexo 4. Acta de Constitución de Proyecto de Formulación de Estrategia.

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
11 de mayo del 2018	Formulación de un plan estratégico para la transformación de Raleigh Costa Rica en una organización autónoma y rentable.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Interesados	Sector: Organizaciones sin fines de lucro. Actividad: <ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado. • La juventud en la sociedad civil. • Medios de subsistencia sostenible para jóvenes. • Agua y saneamiento. • Manejo de recursos naturales.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
1 de noviembre del 2018	10 de abril del 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General</p> <p>Formular un plan estratégico para la transformación de Raleigh Costa Rica en una organización autónoma y rentable.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un taller sobre misión y visión para los coordinadores de RCR, para así capacitar a estos con el conocimiento necesario para formularlas de una manera efectiva. 2. Formular la visión de RCR la cual constate como se ve la organización en el futuro y además fungir como uno de los principales motivadores de la 	

organización, para así ser utilizada como referencia en la definición y elección de estrategias.

3. Formular la misión de RCR la cual describa el negocio y la razón de ser de la organización además de servir de guía para la toma de decisiones de la organización, para así ser utilizada como referencia en la definición y elección de estrategias.
4. Identificar las fuerzas externas a la organización, incluyendo: económicas, sociales, culturales, demográficas y entorno natural, políticas, tecnológicas y competitivas, para así identificar una lista de las oportunidades que la organización puede capitalizar y amenazas que debe evitar.
5. Desarrollar una matriz de factores externos, para resumir y analizar la información relacionada a las fuerzas externas de la organización.
6. Desarrollar una matriz de perfil competitivo, para así comparar a la organización con sus competidores en el mercado.
7. Analizar la cultura organizacional de RCR, para así comprender el comportamiento de la organización y como esta reacciona a sus problemas, identificando las actitudes y comportamientos que han funcionado bien y son deseables de transmitir en el futuro.
8. Realizar una Auditoría interna de RCR, en las áreas: administrativa, mercadeo, finanzas, operaciones, sistemas de información, cadena de valor, para así identificar una lista de las fortalezas que la organización quiere potenciar y debilidades a mitigar.
9. Analizar las fuerzas internas de la empresa a través de una matriz de factores internos, para así sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas durante la Auditoría de la organización.
10. Definir los objetivos a largo plazo de RCR, los cuales deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes a la organización, para así facilitar la dirección, facilitar la evaluación, mejorar el establecimiento de prioridades, minimizar la incertidumbre y evitar conflictos.

11. Identificar alianzas estratégicas con el fin de capitalizar potenciales oportunidades y así mejorar las redes de comunicación e influencia, ampliar posición en el mercado y compartir riesgos.
12. Desarrollar una matriz FODA para la organización, para así facilitar el desarrollo de estrategias debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-amenazas y fortalezas-oportunidades.
13. Desarrollar una matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, para así poder determinar las que tipo de estrategia es adecuada para la organización, agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.
14. Desarrollar una matriz de la estrategia principal, para así tener conocimiento del crecimiento de la organización en el mercado y su posición competitiva y así poder tomar una mejor decisión de las distintas alternativas de estrategia
15. Desarrollar una Matriz cuantitativa de planificación estratégica, para así poder analizar el valor relativo de las distintas opciones de estrategia.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Raleigh Costa Rica (RCR) hoy en día funciona como una organización subsidiaria de la Organización no Gubernamental Raleigh International (RINT). RCR tiene la responsabilidad de la logística y ejecución de proyectos relacionados con manejo de recursos naturales, agua y saneamiento, jóvenes en la sociedad civil y medios de subsistencia en la juventud, hasta el día de hoy, los esfuerzos y las operaciones de la organización costarricense son patrocinados por RINT.

Debido a un cambio en las prioridades operacionales de la casa matriz, no se seguirán financiando las operaciones y proyectos de RCR a partir del 2020 tentativamente y por ende la organización deberá procurar sus propios fondos.

El propósito de este proyecto es formular un Plan estratégico que permita a la organización desarrollarse como una empresa social autónoma y rentable, con un portafolio de productos atractivo para el mercado de voluntariado nacional e internacional

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El proyecto formulará un Plan estratégico para la administración de Raleigh Costa Rica, el cual brindará a la organización una hoja de ruta trazada a partir de la Misión y Visión de la empresa, factores internos y externos además de objetivos a largo plazo, este busca la rentabilidad de la organización creando ventajas competitivas a través del desarrollo y refinamiento de los productos de la organización

Principales entregables:

- Taller de preparación de formulación de Misión y Visión
- Documento de Misión de RCR
- Documento de Visión de RCR
- Identificación de fuerzas económicas
- Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural
- Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales
- Identificación de fuerzas tecnológicas
- Identificación de fuerzas competitivas
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Matriz de evaluación de factores externos
- Matriz de perfil competitivo
- Análisis de cultura organizacional
- Auditoría administrativa
- Auditoría de mercadeo
- Auditoría de finanzas
- Auditoría de operaciones
- Auditoría de sistemas de información

- Auditoría de cadena de valor
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Matriz de evaluación de factores internos
- Objetivos a largo plazo
- Alianzas Estratégicas
- Matriz FODA
- Matriz Interna-Externa
- Matriz de estrategia principal
- Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Supuestos

RCR dispondrá de personal comprometido para colaborar con el autor en el desarrollo del PFG.

Keiner Jiménez, Gerente de proyectos de Raleigh Costa Rica, seguirá trabajando con la organización al menos hasta que este proyecto sea concluido.

La organización posee un conjunto de coordinadores los cuales tienen voz sobre las decisiones respecto al planteamiento y se tiene una vía de comunicación directa y rápida con ellos.

Restricciones

El proyecto será desarrollado en un plazo de cuatro meses.

El Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica sólo puede colaborar con el autor durante las noches.

La organización no posee experiencia en el área de Administración y Planificación estratégica, por ende, el autor debe realizar investigación sobre el tema.

Fuera de los roles actualmente existentes, la organización no creara nuevos roles ni contratara nuevos colaboradores, a excepción de ser necesario remplazar alguno.

Identificación riesgos

Si RINT deja de proveer de recursos financieros a RCR antes del 2020, puede invalidar que la estrategia planteada por el presente proyecto.

Si RINT decide extender el financiamiento a RCR más allá del 2020 puede reducir el nivel de interés de la organización en el proyecto.

Si los documentos generados a partir de este proyecto tienen un alto nivel de complejidad técnica RCR podría tener dificultades en su implementación.

Si el actual Gerente de Operaciones de RCR deja el cargo durante la ejecución del proyecto el cronograma de las actividades se verá afectado con retrasos.

Presupuesto

Principales hitos y fechas

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Misión y Visión	1ero de febrero	26 de febrero
Auditoría Externa	2 de marzo	12 de julio
Auditoría Interna	12 de julio	24 de julio
Objetivos a largo plazo.	24 de julio	6 de agosto
Definición de Estrategia.	10 de marzo	17 de setiembre

Información histórica relevante

Raleigh Internacional realiza el programa de “Expedición Raleigh Costa Rica y Nicaragua” desde el año 2001. Este se basa en la ejecución de proyectos orientados al desarrollo sostenible con la participación de jóvenes voluntarios de los países anfitriones (en este caso Costa Rica y Nicaragua) y jóvenes europeos.

Raleigh Costa Rica fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, los cuales fueron liderados por Keiner Jiménez, entonces Coordinador de Voluntarios Nacionales.

Fueron involucrándose poco a poco los voluntarios, enfocándose y desarrollando actividades dirigidas en el desarrollo sostenible y el empoderamiento de jóvenes.

Entre sus principales actividades se encuentran expediciones pequeñas con costarricenses y latinos, voluntarios en áreas de conservación, proyectos sociales y ambientales; todos liderados por exparticipantes.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Keiner Jiménez, Gerente de Operaciones de Raleigh Costa Rica.
- Consejo de Jóvenes de Raleigh Costa Rica.

Involucrados Indirectos:

- Raleigh International.
- Exparticipantes de la organización.
- Aliados Estratégicos

Nombre del Director de Proyectos: Daniel
Meza Madrigal

Firma:

Aprobado por: Keiner Jimenez

Firma:

Anexo 5. Matriz de Rastreabilidad de Requisitos.

Matriz de rastreabilidad de Requisitos						
Fecha:		Código del Proyecto				
Proyecto:	Plan para la dirección del proyecto de formulación de un Plan Estratégico para la transformación de Raleigh Costa Rica en una organización autónoma y rentable					
Código	Descripción	Justificación	Solicitado por	Prioridad	Estado Actual	Fecha de terminación

Anexo 6. Enunciado del Alcance.

Enunciado de alcance.	
Fecha	Nombre de Proyecto
11 de mayo del 2018	Formulación de un plan estratégico para la transformación de Raleigh Costa Rica en una organización autónoma y rentable.
Código de proyecto	
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Interesados	Sector: Organizaciones sin fines de lucro. Actividad: <ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado. • La juventud en la sociedad civil. • Medios de subsistencia sostenible para jóvenes. • Agua y saneamiento. • Manejo de recursos naturales.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
1 de noviembre del 2018	10 de abril del 2019
Director de Proyecto	Costo Estimado
Daniel Meza Madrigal	
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General</p> <p>Formular un estratégico de Raleigh Costa Rica, para definir la manera en que este se ejecuta, monitorea, controla y cierra.</p> <p>Objetivos específicos</p>	

16. Desarrollar un taller sobre misión y visión para los coordinadores de RCR, para así capacitar a estos con el conocimiento necesario para formularlas de una manera efectiva.
17. Formular la visión de RCR, la cual constata cómo se ve la organización en el futuro y además fungir como uno de los principales motivadores de la organización, para así ser utilizada como referencia en la definición y elección de estrategias.
18. Formular la misión de RCR, la cual describa el negocio y la razón de ser de la organización, además de servir de guía para la toma de decisiones de la organización para así ser utilizada como referencia en la definición y elección de estrategias.
19. Identificar las fuerzas externas a la organización, incluyendo: económicas, sociales, culturales, demográficas y entorno natural, políticas, tecnológicas y competitivas, para así identificar una lista de las oportunidades que la organización puede capitalizar y amenazas que debe evitar.
20. Desarrollar una matriz de factores externos, para resumir y analizar la información relacionada a las fuerzas externas de la organización.
21. Desarrollar una matriz de perfil competitivo, para así comparar a la organización con sus competidores en el mercado.
22. Analizar la cultura organizacional de RCR, para así comprender el comportamiento de la organización y cómo esta reacciona a sus problemas, identificando las actitudes y comportamientos que han funcionado bien y son deseables de transmitir en el futuro.
23. Realizar una Auditoría interna de RCR, en las áreas: administrativa, mercadeo, finanzas, operaciones, sistemas de información, cadena de valor, para así identificar una lista de las fortalezas que la organización quiere potenciar y debilidades a mitigar.
24. Analizar las fuerzas internas de la empresa a través de una matriz de factores internos, para así sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas durante la Auditoría de la organización.

25. Definir los objetivos a largo plazo de RCR, los cuales deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes a la organización, para así facilitar la dirección, facilitar la evaluación, mejorar el establecimiento de prioridades, minimizar la incertidumbre y evitar conflictos.
26. Identificar alianzas estratégicas con el fin de capitalizar potenciales oportunidades y así mejorar las redes de comunicación e influencia, ampliar posición en el mercado y compartir riesgos.
27. Desarrollar una matriz FODA para la organización, para así facilitar el desarrollo de estrategias debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-amenazas y fortalezas-oportunidades.
28. Desarrollar una matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, para así poder determinar qué tipo de estrategia es adecuada para la organización: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.
29. Desarrollar una matriz de la estrategia principal, para así tener conocimiento del crecimiento de la organización en el mercado y su posición competitiva y así poder tomar una mejor decisión de las distintas alternativas de estrategia
30. Desarrollar una matriz cuantitativa de planificación estratégica, para así poder analizar el valor relativo de las distintas opciones de estrategia.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El proyecto formulara un plan estratégico para la administración de Raleigh Costa Rica, el cual brindara a la organización una hoja de ruta trazada a partir de la misión y visión de la empresa, factores internos y externos además de objetivos a largo plazo. Este busca la rentabilidad de la organización creando ventajas competitivas a través del desarrollo y refinamiento de los productos de la organización.

Principales entregables:

- Taller de preparación de formulación de misión y visión.

- Documento de misión de RCR.
- Documento de visión de RCR.
- Identificación de fuerzas económicas.
- Identificación de fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural.
- Identificación de fuerzas políticas, legales y gubernamentales.
- Identificación de fuerzas tecnológicas.
- Identificación de fuerzas competitivas.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Matriz de evaluación de factores externos.
- Matriz de perfil competitivo.
- Análisis de cultura organizacional.
- Auditoría administrativa.
- Auditoría de mercadeo.
- Auditoría de finanzas.
- Auditoría de operaciones.
- Auditoría de sistemas de información.
- Auditoría de cadena de valor.
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Matriz de evaluación de factores internos.
- Objetivos a largo plazo.
- Alianzas estratégicas.
- Matriz FODA.
- Matriz interna-externa.

- Matriz de estrategia principal.
- Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Exclusiones del proyecto y del producto

De acuerdo con Fred David, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y la evaluación de estrategias (David, 2017). El presente proyecto cubre la etapa de formulación. Tanto la implementación como la evaluación de la estrategia se considera fuera del alcance del proyecto.

Principales hitos y fechas

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Misión y Visión	1ero de noviembre	15 de diciembre
Auditoría Externa	15 de diciembre	30 de enero
Auditoría Interna	30 de enero	20 de febrero
Objetivos a largo plazo.	20 de febrero	10 de marzo
Definición de Estrategia.	10 de marzo	10 de abril

Nombre del Director de Proyectos: Daniel
Meza Madrigal

Firma:

Aprobado por: Keiner Jimenez

Firma:

Anexo 7: Diccionario de la EDT

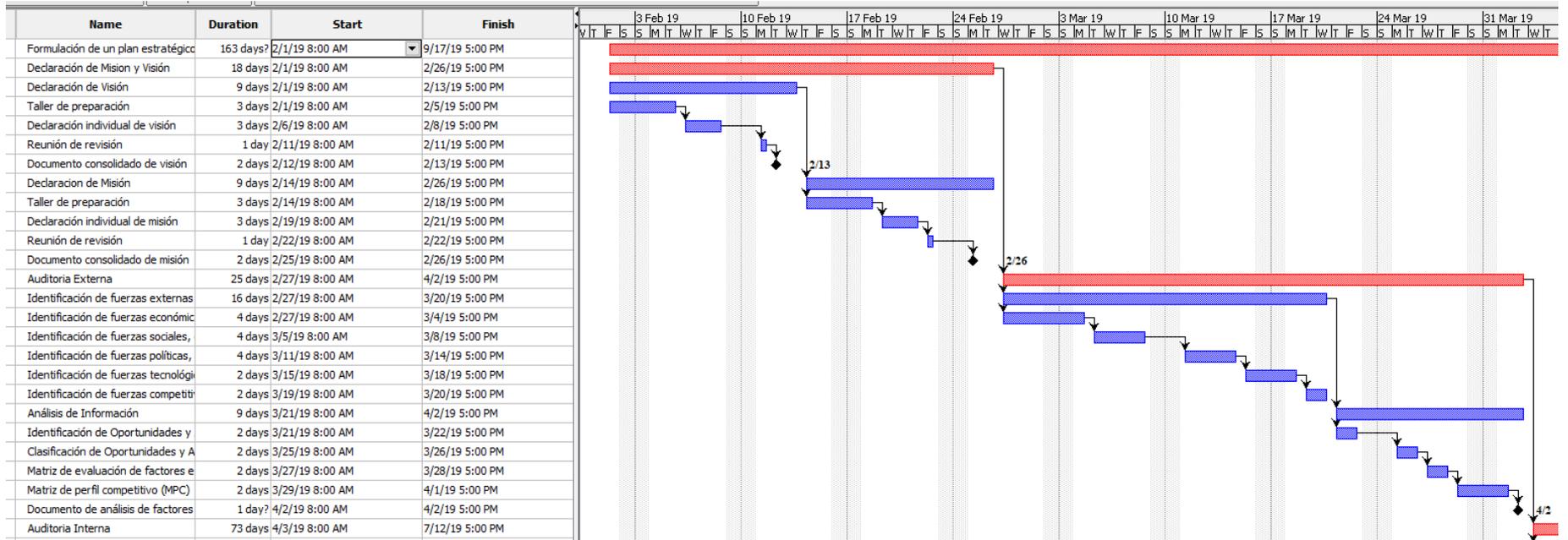
DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)				
Identificación de la Actividad				
No.	Código de la EDT	Numero de la Cuenta de Control	Número del Paquete de Trabajo	Responsables
1	1	1.1, 1.2		Keiner Jimenez
Información General de la Actividad				
Nombre de la Actividad	Declaración de misión y visión			
Descripción	La declaración de misión y visión corresponde al proceso de la Organización, definiendo su identidad, razón de ser y hacia dónde va. Es una etapa crítica en la formulación de la estrategia, pues la misión y visión son guías para que la Organización tome decisiones y formule objetivos a largo plazo.			
Criterio de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión declaradas. • La misión y visión representa la razón de ser de la empresa y en que se desea convertir. • La formulación de la misión y visión toman el punto de vista de todos los coordinadores de la Organización. 			
Entregables	Documento consolidado de misión y visión.			
Recursos Asignados	Director de Proyecto. Coordinador de Proyectos de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Estrategia de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Comunicación de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Voluntarios de Raleigh Costa Rica.			
Estimación de la actividad				
Duración	1 mes			
Costo Estimado				
Fecha de Inicio				
Fecha de Finalización				
Firma del DP				

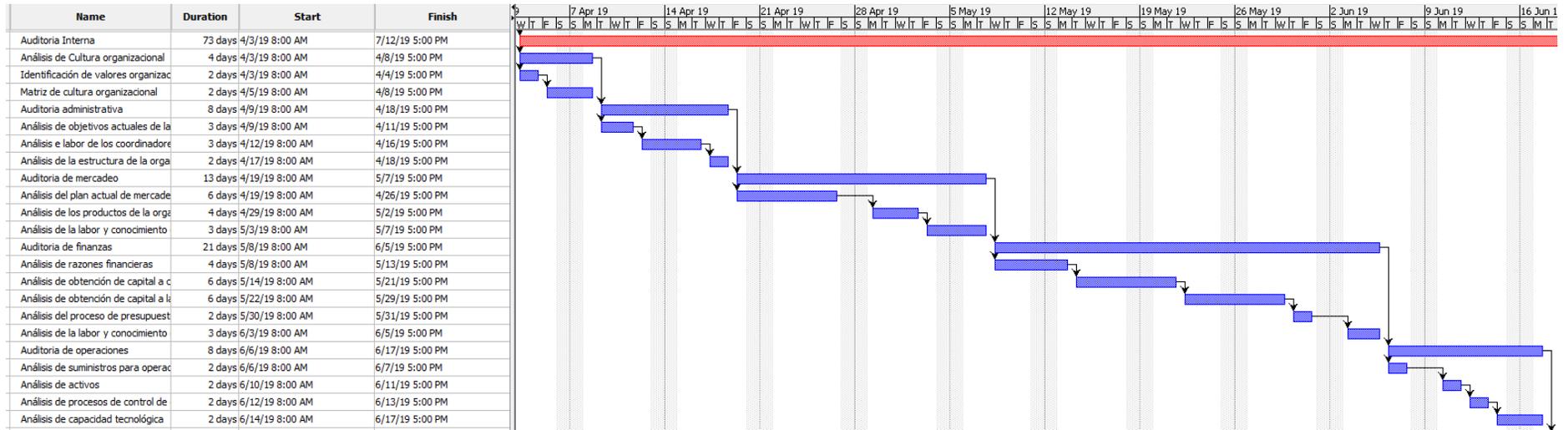
DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)				
Identificación de la Actividad				
No.	Código de la EDT	Numero de la Cuenta de Control	Número del Paquete de Trabajo	Responsables
2	1.1		1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4,	Gerente de Raleigh Costa Rica y Director de Proyecto
Información General de la Actividad				
Nombre de la Actividad	Declaración de Visión			
Descripción	El proceso de declaración de visión de la Organización es un trabajo conjunto entre los gerentes de la Organización. Se realiza un taller de formulación de esta, para así asegurar que los participantes tengan los conocimientos necesarios para realizar la actividad. Posteriormente, los líderes de la Organización enunciarán de manera independiente una visión, para consecutivamente alinear las distintas perspectivas y consolidar una única.			
Criterio de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Taller sobre declaración de visión ejecutado. • Declaración de visión de cada coordinador individualmente. • Documento consolidado de visión. • Visión consolidada aprobada por coordinadores. • La visión responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos? 			
Entregables	Documento consolidado de visión.			
Recursos Asignados	Director de Proyecto. Gerente de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Proyectos de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Estrategia de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Comunicación de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Voluntarios de Raleigh Costa Rica.			
Estimación de la actividad				
Duración				
Costo Estimado				
Fecha de Inicio				
Fecha de Finalización				
Firma del DP				

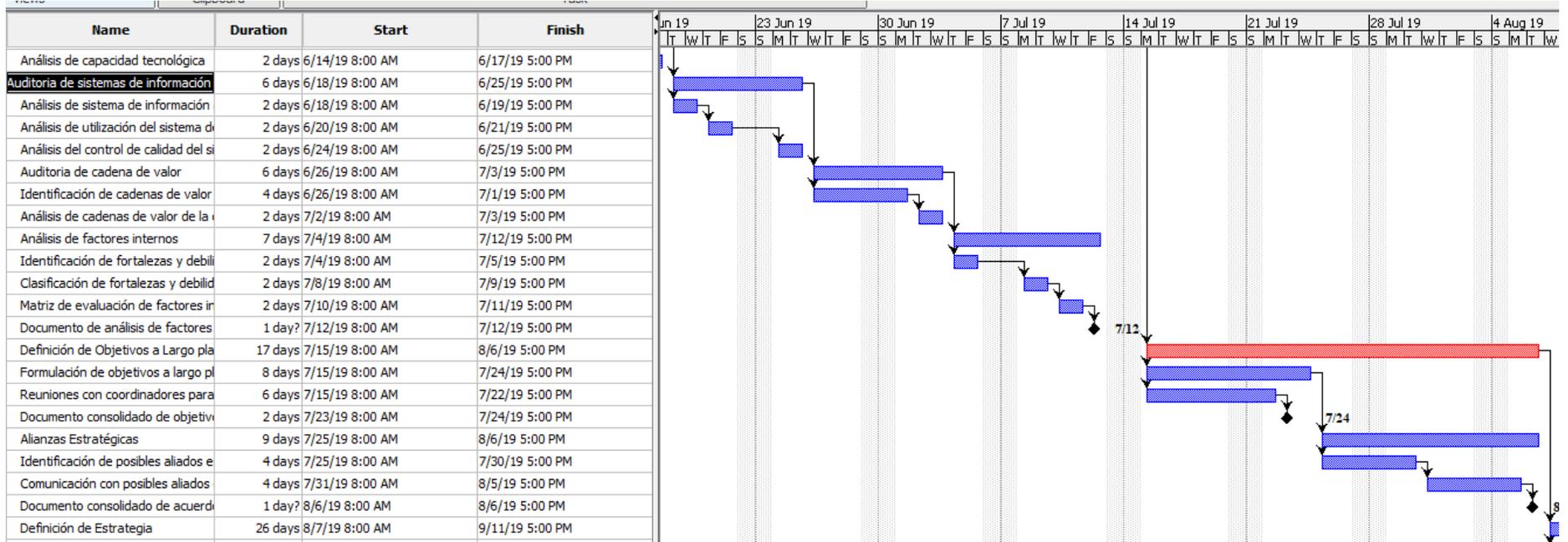
DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)				
Identificación de la Actividad				
No.	Código de la EDT	Numero de la Cuenta de Control	Número del Paquete de Trabajo	Responsables
3	1.2		1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4,	Gerente de Raleigh Costa Rica y Director de Proyecto
Información General de la Actividad				
Nombre de la Actividad	Declaración de misión			
Descripción	El proceso de declaración de misión de la Organización es un trabajo conjunto entre los gerentes de la Organización. Se realiza un taller de formulación de esta, para así asegurar que los participantes tengan los conocimientos necesarios para realizar la actividad. Posteriormente, los líderes de la Organización enunciarán de manera independiente una misión, para consecutivamente alinear las distintas perspectivas y consolidar una única.			
Criterio de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Taller sobre declaración de misión ejecutado. • Declaración de misión de cada coordinador individualmente. • Documento consolidado de misión. • Visión consolidada aprobada por coordinadores. • La misión representa la razón de ser de la Organización. • Tiene un alcance amplio sin incluir montos monetarios, porcentajes, razones u objetivos. • Identifica el valor de los servicios de la Organización. • Representa la responsabilidad social y ambiental de la Organización. • Toma en cuenta: clientes, productos, mercados, tecnología, preocupación por la rentabilidad, filosofía, ventaja competitiva, imagen pública y colaboradores. 			
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Documento consolidado de misión. 			
Recursos Asignados	Director de Proyecto. Gerente de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Proyectos de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Estrategia de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Comunicación de Raleigh Costa Rica. Coordinador de Voluntarios de Raleigh Costa Rica.			
Estimación de la actividad				
Duración				
Costo Estimado				

Fecha de Inicio	
Fecha de Finalización	
Firma del DP	

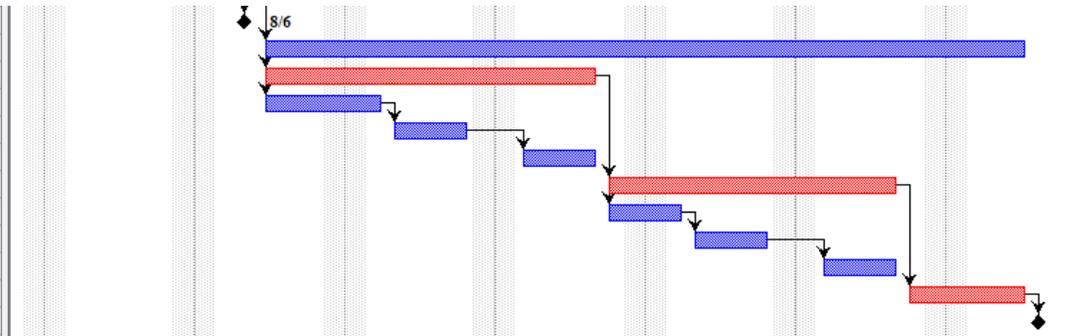
Anexo 8: Cronograma del proyecto



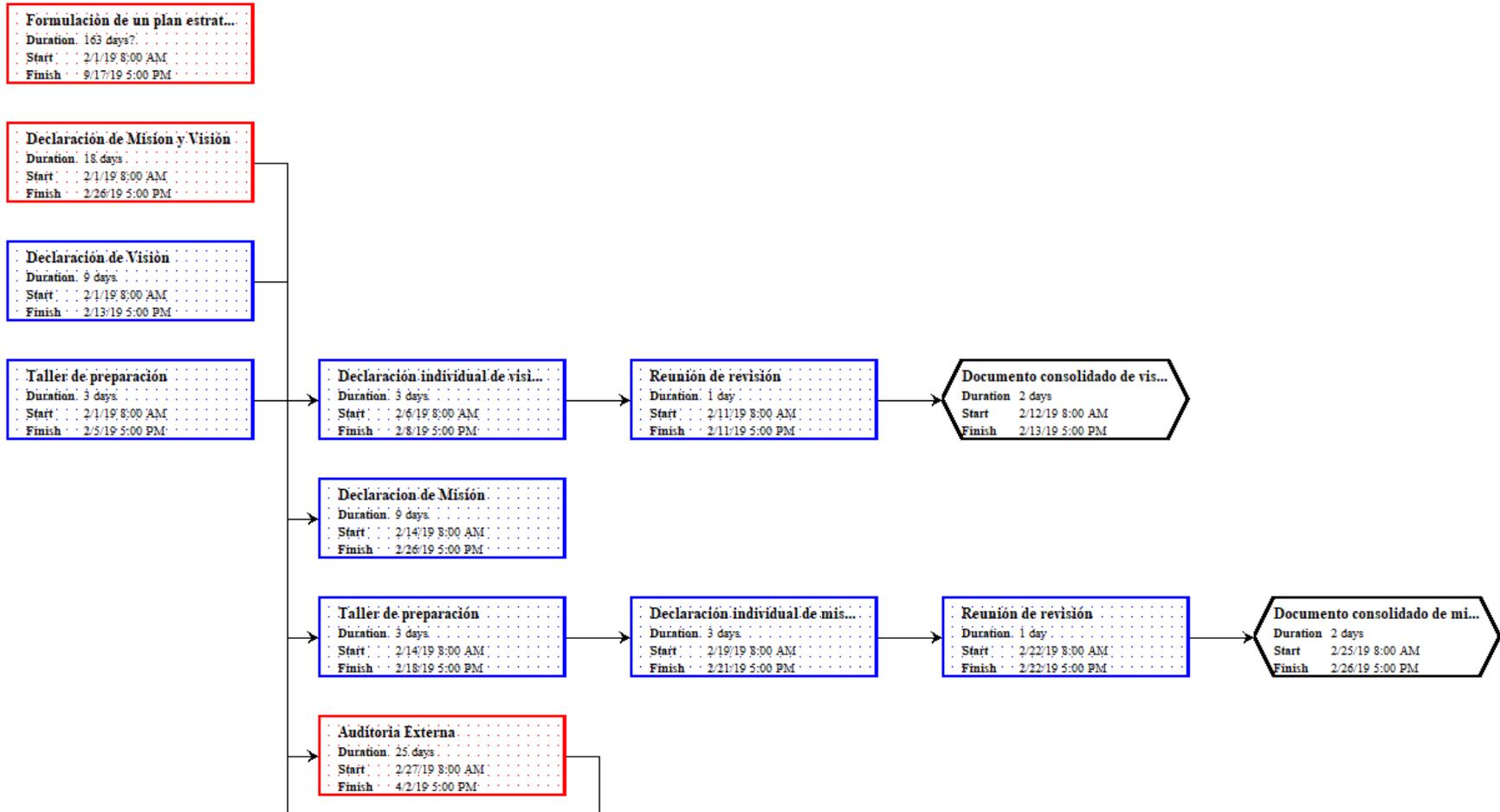


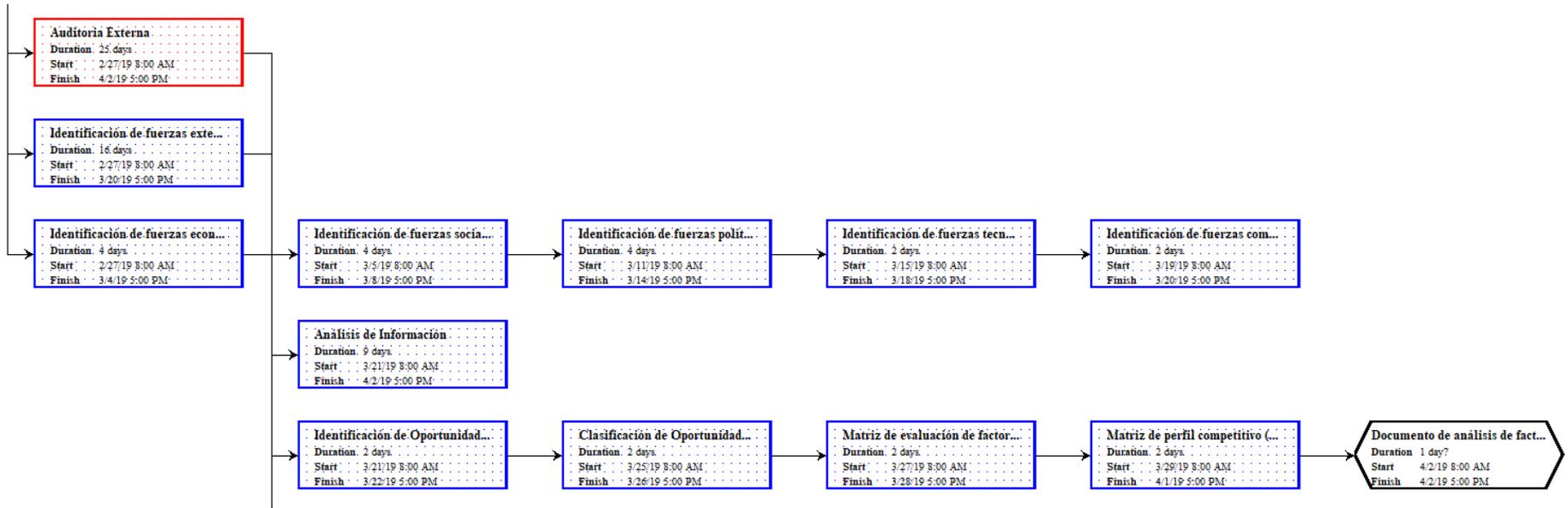


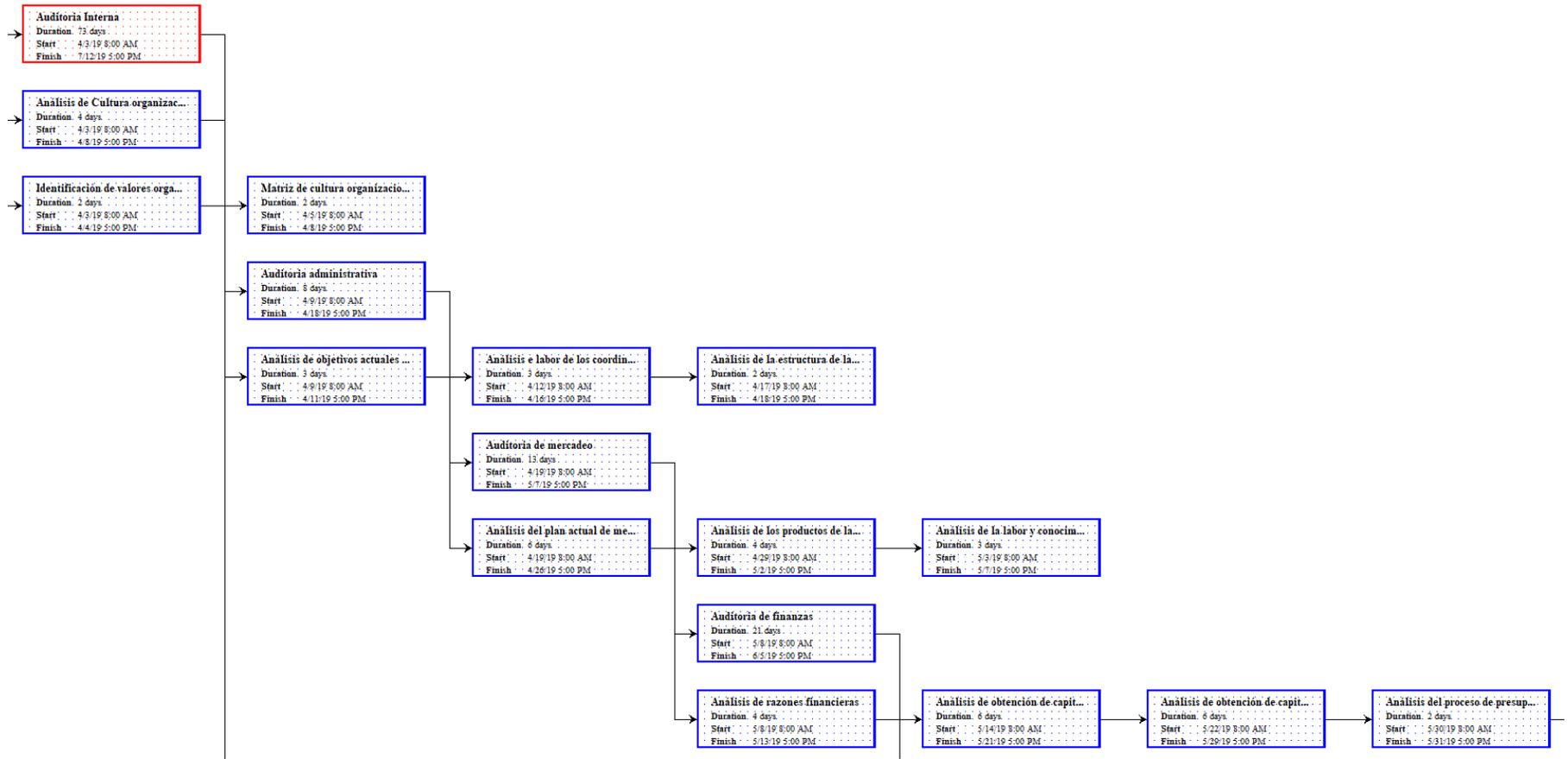
Documento consolidado de acuerdos	1 day?	8/6/19 8:00 AM	8/6/19 5:00 PM
Definición de Estrategia	26 days	8/7/19 8:00 AM	9/11/19 5:00 PM
Análisis de Insumos	12 days	8/7/19 8:00 AM	8/22/19 5:00 PM
Análisis de matriz de evaluación de insumos	4 days	8/7/19 8:00 AM	8/12/19 5:00 PM
Análisis de Matriz de perfil competitivo	4 days	8/13/19 8:00 AM	8/16/19 5:00 PM
Análisis de Matriz de evaluación de insumos	4 days	8/19/19 8:00 AM	8/22/19 5:00 PM
Adecuación organizacional	10 days	8/23/19 8:00 AM	9/5/19 5:00 PM
Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades	2 days	8/23/19 8:00 AM	8/26/19 5:00 PM
Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades	4 days	8/27/19 8:00 AM	8/30/19 5:00 PM
Matriz de estrategia principal	4 days	9/2/19 8:00 AM	9/5/19 5:00 PM
Decisión y priorización de estrategias	4 days	9/6/19 8:00 AM	9/11/19 5:00 PM
Matriz cuantitativa de planificación	4 days	9/12/19 8:00 AM	9/17/19 5:00 PM

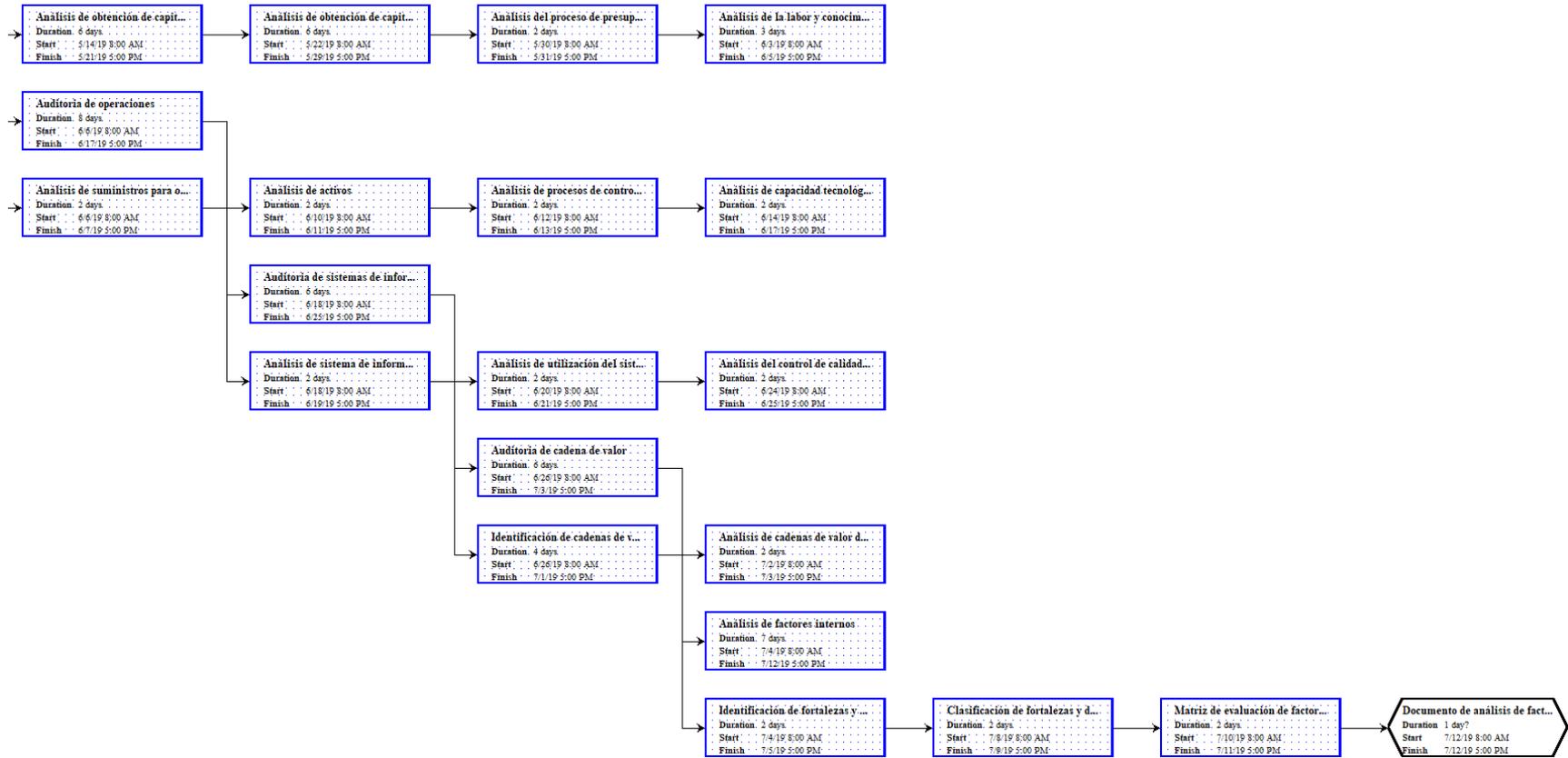


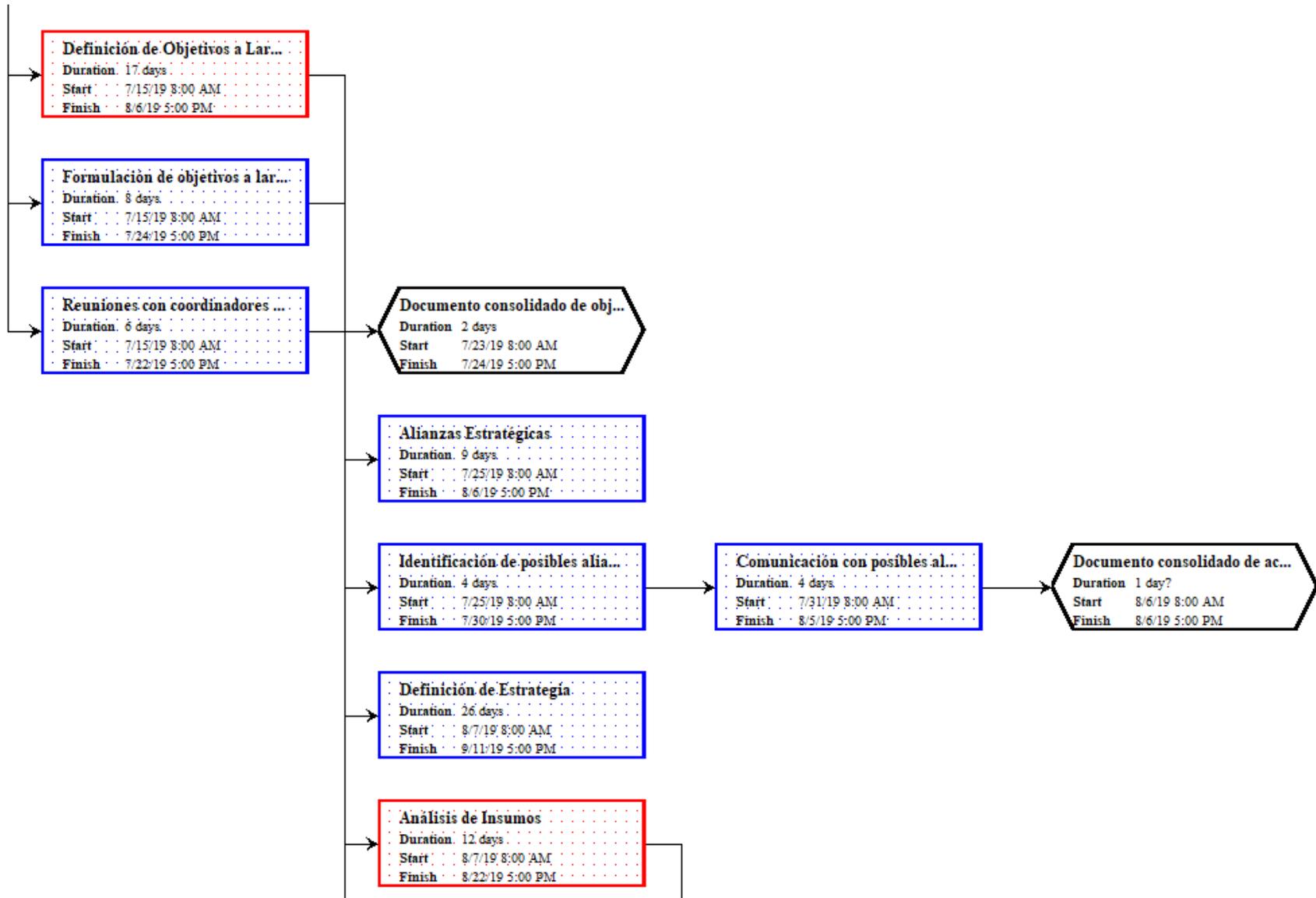
Anexo 9: Diagrama de Red

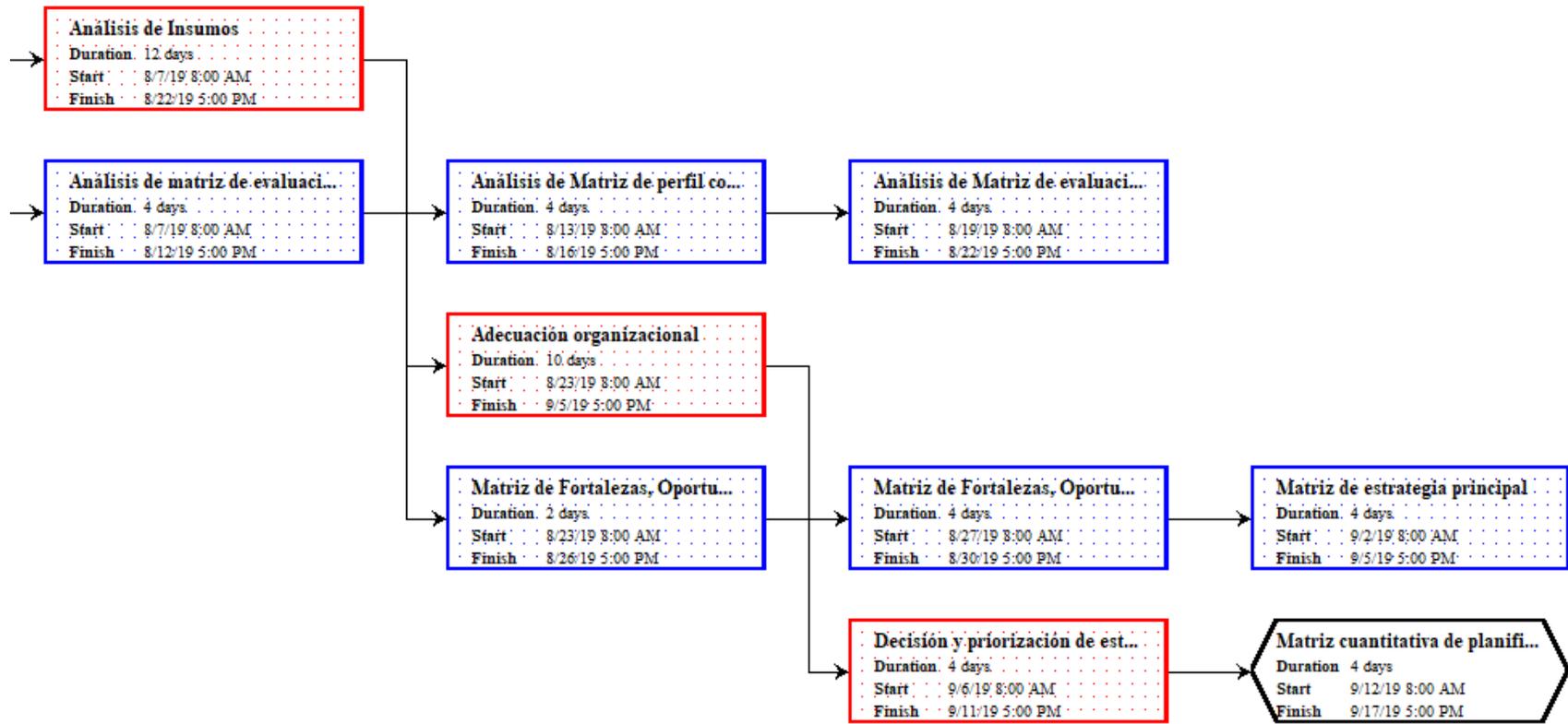












Anexo 10: Acta de cierre de Semana/Fase

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE RALEIGH COSTA RICA EN UNA ORGANIZACIÓN AUTÓNOMA Y RENTABLE			
Acta de Cierre			
Facilitador			
Numero de Informe	Fecha		
Participantes			
	Nombre	Rol	Firma
Equipo de Trabajo			
Involucrados Externos			
Ausentes			
Análisis de Valor Ganado			
Criterio	Valor Estimado	Valor real	Desviación (%)
Lista de Impedimentos			
Lista de Medidas a Implementar			
Medida	Responsable		
Riesgos potenciales			
Comentarios			

Anexo 11: Formulario para solicitar acciones correctivas.

Departamento		Fecha	
Actividad			
Solicitante			

Descripción de la no conformidad	
Firma del solicitante	Firma del responsable

Acción Correctiva		Fecha	
Firma del ejecutor	Aprobación		

Seguimiento			
Fecha limite		Nueva Fecha Limite	
Observaciones			
Aprobado			
Si		No	
Firma			

Anexo 12: Formulario para listar proveedores aceptados.

Lista de proveedores aceptados				
Raleigh Costa Rica	Página 1 de 1			
	Revisión:			
	Realizado por			
	Aprobado por			
No. Proveedor	Empresa	Producto	Fecha Aceptado	Fecha de Baja

Anexo 13: Formulario de evaluación de proveedores.

Evaluación de Proveedores		
Raleigh Costa Rica	Página 1 de 1	
	Revisión:	
	Realizado por	
	Aprobado por	
Datos del Proveedor		
Organización		
Dirección		
Cedula Jurídica		
Teléfono		
Contacto/Representante		
Datos Generales		
Productos	Descripción	Costo
Datos de Evaluación		
Evaluación Basada en: <input type="checkbox"/> Análisis de Precio/Calidad <input type="checkbox"/> Datos Históricos <input type="checkbox"/> Certificación de Calidad		
Resultado de la Evaluación		
Aprobado		
Si	No	
Observaciones		
Firma del responsable		

Anexo 14: Formalización de Sociedad Raleigh Costa Rica 2016.



Sociedad Raleigh Costa Rica

Elaborado por: Junta Directiva 2016
Fecha de entrega: 10 octubre 2016

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la Sociedad Raleigh Costa Rica. Para la elaboración del documento se realizó un análisis FODA a través de entrevistas al staff que ha trabajado para la Sociedad, así como la aplicación de encuestas, el desarrollo de un grupo focal con los miembros de la Organización y la participación en la *Raleigh Alumni Conference*. La participación en esta última tuvo como objetivo conocer qué acciones estaban implementando el resto de las Sociedades Raleigh en el mundo. A partir de la información recopilada se establece un plan estratégico para definir el accionar de la Sociedad Raleigh Costa Rica a corto, mediano y largo plazo.

2. Descripción de la organización

2.1. Antecedentes

La sociedad Raleigh Costa Rica fue fundada en 2009 por un grupo de ex participantes del programa Raleigh International Costa Rica-Nicaragua, los cuales fueron liderados por Keiner Jiménez, entonces Coordinador de Voluntarios Nacionales.

Fueron involucrándose poco a poco los voluntarios, enfocándose y desarrollando actividades dirigidas en el desarrollo sostenible y el empoderamiento de jóvenes.

Entre sus principales actividades se encuentran expediciones pequeñas con costarricenses y latinos, voluntarios en áreas de conservación, proyectos sociales y ambientales; todos liderados por exparticipantes.

2.2. Valores

La Sociedad Raleigh Costa Rica presenta valores o principios que permiten identificar el trabajo diario de un voluntario, los cuales se muestran a continuación:



La explicación de cada valor se especifica en el Anexo 1.

2.3. Misión y visión

2.3.1. Misión

Promover iniciativas de desarrollo sostenible a través de alianzas estratégicas, responsables y solidarias, con el objetivo de impulsar el desarrollo de ciudadanos globales activos y el empoderamiento de estos para impactar positivamente en la sociedad costarricense.

2.3.2. Visión

Ser una organización autosostenible y consolidada que promueva y financie proyectos de desarrollo sostenible para la formación de ciudadanos globales activos

2.4. Estado Actual

A continuación, se muestra un análisis FODA de la Sociedad Actualmente:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene el apoyo de Raleigh International en el uso de equipos, herramientas, base de datos y contactos. - Se tiene un respaldo de imagen corporativa y soporte por parte de la ONG Raleigh Costa Rica-Nicaragua - Se cuenta con una plataforma para el control y registro de reportes financieros. (Netsuit) - La Sociedad Raleigh Costa Rica cuenta con un rango de miembros de diferentes disciplinas, lo que genera un panorama más abierto al momento de proponer y realizar proyectos, actividades, foros, entre otros. - La Sociedad Raleigh Costa Rica tiene independencia a la hora de establecer la tramitología para la formulación de proyectos ambientales, comunitarios y de liderazgo. - Hay una política por simplificar trámites a nivel interno de la Sociedad, siempre y cuando se mantenga el registro y la documentación de proyectos que sirvan como referencia en la toma de decisiones de la Sociedad. - La Sociedad Raleigh Costa Rica tiene el aval de recibir ingresos, ya sea propios o de donaciones. - Los ingresos de la Sociedad serán dirigidos únicamente a la Sociedad. No se destina ningún monto a la ONG Raleigh. - Actualmente existe un puesto de trabajo (canal de comunicación) por la ONG para la Sociedad. - Capacidad de adquirir capacitaciones, talleres, foros, charlas, por parte de los miembros de la sociedad. - La Sociedad Raleigh Costa Rica se apoya en los lineamientos del plan estratégico de Raleigh como ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si Raleigh Costa Rica-Nicaragua deja el país se tendría mayor independencia financiera, de logística y de manejo de proyectos por parte de la sociedad. - Tener capacidad de realizar proyectos sostenibles sin el apoyo directo de la ONG. <p>Hay una necesidad latente por parte de las empresas para realizar voluntariados corporativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar convenios con universidades públicas y privadas para tener acceso a auditorios, aulas, espacios físicos, entre otros y facilitar la logística de la Sociedad. - La ONG Raleigh brinda la oportunidad para capacitar a integrantes de la Sociedad Raleigh Costa Rica. - Posibilidad de involucrar y trabajar con diferentes públicos metas (niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos mayores) en proyectos sostenibles. - Enfocarse en proyectos en zonas o regiones alejadas del país.

<p>- Actualmente existe un gran número de miembros dispuestos ayudar de forma voluntaria en los diferentes proyectos de la Sociedad (oportunidad)</p>	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Las modificaciones en los reportes financieros generados por la plataforma, sólo pueden realizarse a través de un funcionario de Raleigh y no por alguien de la Sociedad Raleigh Costa Rica - No hay un portafolio sobre qué documentos se necesitan para generar un proyecto - Tampoco existe una base de datos de la Sociedad con respecto a los proyectos realizados en el pasado - No existe un registro de los integrantes de la sociedad acerca del proyecto en los que participaron en Raleigh Costa Rica (Edad, proyecto en el que participó, profesión, lugar de residencia). - Hasta el año 2016 no se reportan ingresos en la Sociedad Raleigh Costa Rica - La sociedad Raleigh Costa Rica no es autosostenible por el momento. Se necesita un plan de financiamiento a largo plazo. - No hay manual de puestos - Los proyectos de la sociedad dependen de la aprobación del Country Manager - No hay un mapeo de la competencia. - No se puede utilizar el seguro de la ONG Raleigh para los proyectos de la Sociedad. - Se debe mejorar la comunicación de la Sociedad a sus miembros. No se cuenta con página web. - No existe un espacio físico donde los miembros de la sociedad se puedan reunir. - Actualmente no se cuenta con personal remunerado en la Sociedad, el 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación y la forma de trabajo entre la Sociedad Raleigh Costa Rica y la ONG Raleigh se ve afectada por la directriz del puesto Gerente de operaciones presente en la organización. Se necesita marcar pautas de trabajo entre la sociedad y la ONG. - Raleigh Costa Rica-Nicaragua trasladará sus oficinas de Costa Rica a Nicaragua, lo cual implica no tener un contacto directo con la ONG. - Hay ONG que realizan proyectos de desarrollo sostenible similares a los que ofrece la Sociedad Raleigh Costa Rica. - No hay un tiempo establecido que indique cuándo Raleigh trasladará sus oficinas de Costa Rica a Nicaragua, lo que genera una incertidumbre en el desarrollo del plan de trabajo para lograr que la Sociedad sea autosuficiente.

trabajo es realizado de forma voluntaria durante el tiempo libre de sus miembros, lo que implica que el tiempo que se destine a actividades de la Sociedad sea limitado.	
--	--

2.5. Grupo Focal Sociedad Raleigh Costa Rica

El día 20 de agosto se realizó un Grupo Focal con miembros de la sociedad, durante el mismo se recopiló información cualitativa del accionar de la sociedad en los últimos años y se realizó un análisis de la situación actual. Hubo una participación de 10 personas incluyendo a los facilitadores.

El grupo focal se enfocó en cuatro ejes:

- Financiero: ¿A qué se debe la falta de fondos en la Sociedad?
- Proyectos: ¿Por qué no se están generando proyectos en la Sociedad?
- Voluntarios: ¿Cómo incentivar la participación y permanencia de los miembros de la Sociedad?
- Comunicación: ¿Por qué hay poca comunicación en la Sociedad Raleigh Costa Rica?

El modelo implementado para el desarrollo del Grupo Focal se basa en el modelo causa y efecto/fines y medios. En el anexo 2 se puede encontrar la descripción de la metodología implementada y la información recopilada. Dentro de las conclusiones obtenidas se detallan las siguientes:

- Incentivar el desarrollo de células de la Sociedad en puntos estratégicos. Para esto se recomienda utilizar la encuesta realizada a los miembros con el fin de conocer los lugares de residencia que tienen en común y así impulsar el desarrollo de células.
- Desarrollar un plan de Comunicación y Mercadeo.
- Desarrollar un plan de Ventas.
- Crear proyectos que se ajusten al perfil de los miembros.
- La Sociedad debe realizar actividades o reuniones con mayor frecuencia para impulsar.
- Es importante que los miembros de la Sociedad se sientan empoderados con algún taller, comisión o proyecto para crear un sentido de pertenencia
- La Sociedad debe contar con proyectos fijos durante el año aparte de aquellos que generan sus miembros.
- Capacitar a los miembros en el desarrollo de proyectos.
- Crear un distintivo de la Sociedad.

- Establecer la estructura legal de la Sociedad para tener una idea más clara sobre su accionar.

3. Junta directiva

Actualmente la Sociedad Raleigh Costa Rica cuenta con un equipo de trabajo, el cual corresponde a la Junta Directiva, además de las comisiones de trabajo que se desean realizar para agilizar las acciones en la sociedad.

3.1. Funciones de miembros

La Junta Directiva cuenta con siete puestos, que se especifican a continuación:

Presidente

- Representante (legal) de la Sociedad.
- Seguimiento a los puntos de la agenda.
- Convocar y moderar las reuniones de la junta (temas).
- Intermediador de conflictos
- Velar por el correcto desempeño de los demás miembros
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la junta
- Autorización de actividades y gastos.
- Estructura y presenta informes de resultados (Rendimiento de cuentas)
- Ser el encargado de comunicación directa con Raleigh Costa Rica-Nicaragua (Por el momento se delega a Fiscal)
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

Vicepresidente

- Reemplazar al presidente en caso de ausencia
- Apoyar y coordinar con el presidente las actividades de la sociedad
- Mantener un constante conocimiento de lo que realiza la sociedad
- Realizar y convocar las asambleas generales de la sociedad
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

Secretario

- Construir agendas y actas de reunión.
- Llevar el control de los archivos, asuntos jurídicos y documentación necesaria de la sociedad
- Comunicar la convocatoria a las reuniones de la Junta Directiva y Sociedad
- Participar en la comunicación de eventos, anuncios, etc. de la sociedad.

- Organizar y actualizar la base de datos de los asociados y coordinar las publicaciones correspondientes.
- Coordinar y organizar junto con el vicepresidente las asambleas generales de la sociedad.
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

Tesorero

- Llevar el control de ingresos y egresos de la sociedad.
- Presentar (periódicamente) el estado de cuentas.
- Incentivar actividades para la recaudación de fondos.
- Coordinar con el departamento financiero de Raleigh Costa Rica-Nicaragua.
- Control y regulación de presupuesto para proyectos y actividades de la sociedad.
- Rendir un informe (semestral) del estado financiero de la sociedad.
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

Fiscal

- Regular las funciones de los miembros
- Asistir a las sesiones de junta directiva (todos).
- Asistir a las asambleas generales para informar de sus gestiones o actividades.
- Supervisar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la sociedad, tiene acceso libre a libros, documentos y estados financieros
- Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier asociado (a) e informar a la junta directiva sobre ellas.
- Colaborar con el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero en el desempeño de sus funciones.
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

Suplente 1 y 2

- Apoyar las funciones del presidente, vicepresidente, secretario y tesorero en el desempeño.
- Suplir a los miembros de la junta (excepto al presidente) en caso de ausencia.
- Proponer actividades y proyectos a la Junta.
- Apoyar a los asociados en sus proyectos y las comisiones establecidas.
- Pertener a una o varias comisiones de trabajo.

3.2. Comisiones de trabajo

Para obtener mayor impacto con las actividades en la Sociedad, es que la Junta Directiva identificó la limitante que se tiene en el accionar de los miembros de la Sociedad, por ello, se establecieron comisiones de trabajo, que al menos dos miembros de la junta deben coordinar. Especificando a continuación:

Comisión de proyectos:

- Organizar, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a proyectos de la sociedad y corporativos.
- Incentivar la generación de proyectos de los miembros de la sociedad.
- Generar actividades para la recaudación de fondos para la sociedad.
- Buscar ayudas y donaciones para el fomento de proyectos en la sociedad.
- Colaborar en la elaboración de la documentación respectiva al proyecto tanto para proyectos propuestos por la junta como de los integrantes de la sociedad.
- Debe generar informes periódicos sobre finanzas y proyectos y presentarlos a la Junta y demás miembros de la Sociedad.
- Velar por la sostenibilidad (financiera, ambiental y social) de los proyectos.
- Establecer y mantener relaciones con contrapartes, ONG y empresas para la generación de convenios.

Comisión de comunicación:

- Crear comunicados o boletines (internos de la Sociedad)
- Realizar anuncios (Congresos, Foros, etc.)
- Manejo de redes sociales
- Comunicación con la gerencia de Raleigh.
- Crear una página web de la sociedad (consultar la ayuda de Raleigh).
- Entablar mecanismos de comunicación apropiados para informar a la sociedad y a Raleigh.
- Coordinar la asamblea general de la sociedad

Comisión de gestión de talento:

- Buscar mecanismos para motivar al voluntariado.

- Reclutar miembros para integrar las comisiones y los proyectos.
- Apoyo a la comisión de comunicación.
- Colaborar con las actividades de selección de Raleigh Costa Rica - Nicaragua.
- Buscar y brindar capacitaciones, charlas, congresos, foros, talleres, entre otros para la sociedad con el fin de crear capacitadores.
- Ayudar a la comisión de comunicación en la realización de la asamblea general de la sociedad.
- Llevar registros sobre los voluntariados, cantidades de personas involucradas, impactadas, etc.
- En caso de voluntariado corporativo debe mantener relación directa con el departamento de RH o similar para el control de los voluntarios.

Comisión de inteligencia de proyecto (sistematización de la información):

- Realizar un inventario de los documentos existentes para la sociedad y un escáner de los relevantes y que adaptan a los requisitos como sociedad.
- Definir documentos y formatos necesarios para proyectos realizados por la sociedad.
- Crear bases de datos de voluntarios, Parques nacionales o comunidades, empresas, ONG, caminatas, entre otros.
- Realizar manuales necesarios para los presupuestos, proyectos, capacitaciones que sean iniciativa de la sociedad.
- Sistematizar, en conjunto con la secretaría, la documentación de la Junta Directiva.
- Hacer un inventario de activos y proyectos realizados que tenga la sociedad.

4. Plan estratégico

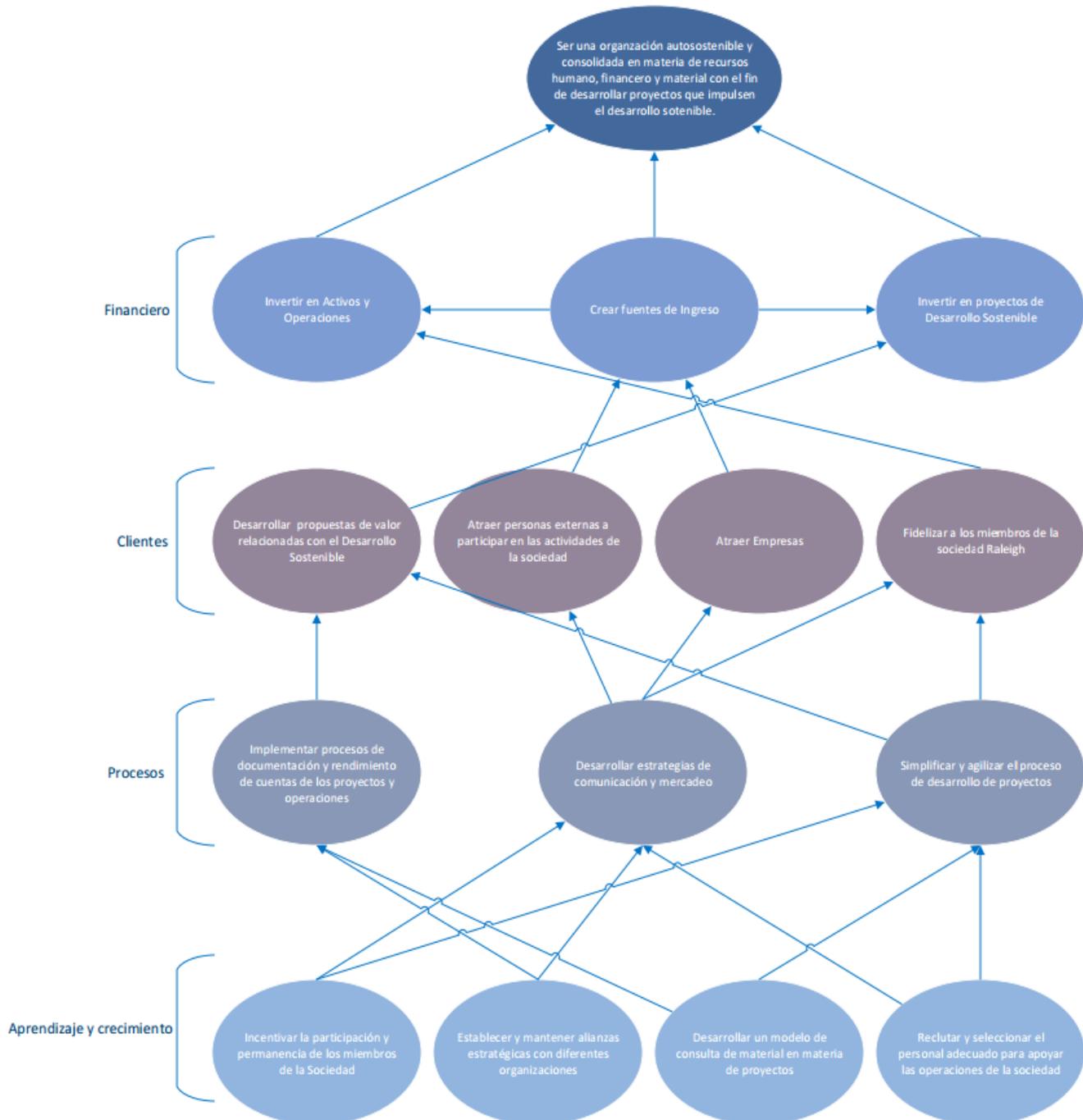
4.1. Justificación y rango de operación del plan

El Plan Estratégico es consecuencia del pensamiento estratégico, el cual se compone de 3 momentos: Deseo, Problema y Estrategia.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de la Sociedad Raleigh Costa Rica reflejan cual será la estrategia para seguir por la organización en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico establece generalmente una vigencia que oscila entre 2 y 4 años

El documento del plan estratégico se puede encontrar en el Anexo 3. LA sección 4.2 detalla de manera gráfica dicho plan.

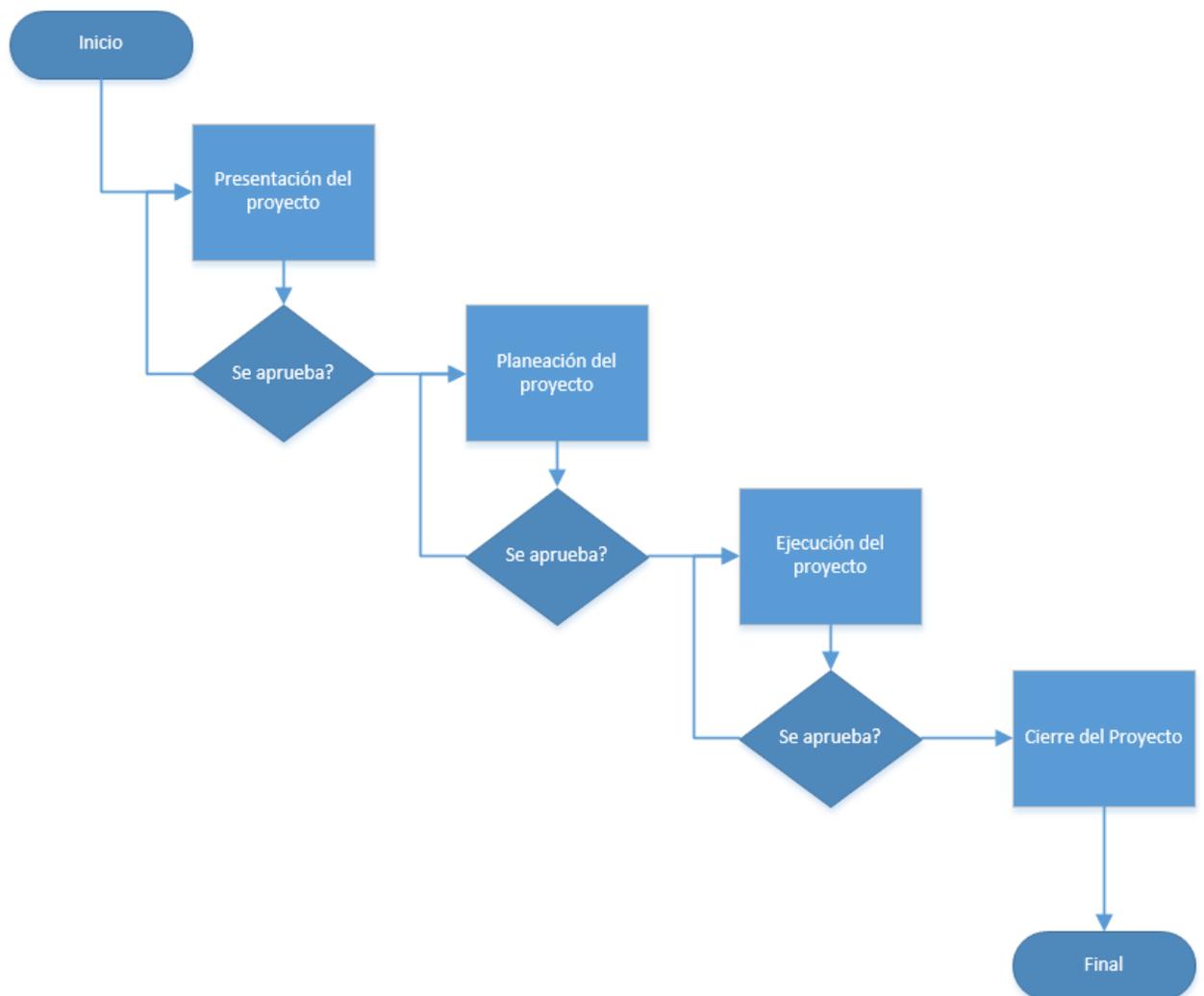
4.2. Diagrama del plan Estratégico



5. Proyectos

En esta sección se expone una propuesta para la incorporación de proyectos de la Sociedad. La finalidad es generar una herramienta que permita cumplir con algunos de los objetivos expuestos en plan estratégico, como es el caso de simplificación de trámites, implementación procesos de documentación la rendición de cuentas.

5.1. Protocolo de Desarrollo de proyectos



Presentación de Proyecto: La persona interesada debe llenar y enviar el formulario de inscripción de proyecto a la comisión respectiva, la cual debe dar respuesta en un tiempo máximo de tres días naturales si aprueba o rechaza el proyecto. La comisión debe dar la retroalimentación necesaria al interesado.

Planificación de Proyecto: Quien lidere el proyecto debe contemplar temas de logística, finanzas, seguro, recursos y cronograma de la actividad siguiendo la guía para planificación de proyectos

Ejecución del Proyecto. Implementación del plan de Proyecto.

Cierre de proyecto: Finalizado el proyecto, el líder devuelve el equipo suministrado por la Sociedad y llena el formulario de cierre y lecciones aprendidas en el proyecto

5.2. Plantillas de documentación de proyectos

Dentro del proceso de desarrollo de proyectos es importante estandarizar la forma en la que se plantean los proyectos. La estandarización en el proceso es fundamental ya que permite estructurar un modelo único que facilita la generación de conocimiento y rendición de cuentas de una manera más fluida.

En el anexo 4 se detalla la plantilla para la incorporación de proyectos.

6. Anexos

6.1. Anexo 1: Definición de los Valores de la Sociedad Raleigh Costa Rica

- **Comunicación asertiva:** Se expresan las ideas u opiniones de manera directa. La Sociedad brinda espacios para la discusión de temas de cambio climático, desarrollo sostenible, problemáticas sociales, entre otros.
- **Empatía:** Va más allá de estar en los zapatos de otro miembro de la Sociedad. Entiéndase también al hecho de conocer el punto de vista de las poblaciones en la que la Sociedad tiene incidencia en sus proyectos ya sea ambientales, comunitarios, sociales o de aventura.
- **Eficiencia:** Toda actividad siempre se puede hacer mejor; de ahí la importancia de analizar qué aspectos se pueden mejorar y qué aspectos mantener. Todo procedimiento que realice la Sociedad tiene como objetivo facilitar la gestión a nivel interno y externo, sin dejar de lado el hecho de evidenciar las labores realizadas que sirvan de base para el mejoramiento de la Sociedad. Es importante preguntarse siempre si las políticas que establece la sociedad van de acuerdo con su plan estratégico, misión y visión.

6.2. Anexo 2: Grupo Focal

Grupo Focal:

Objetivo Principal:

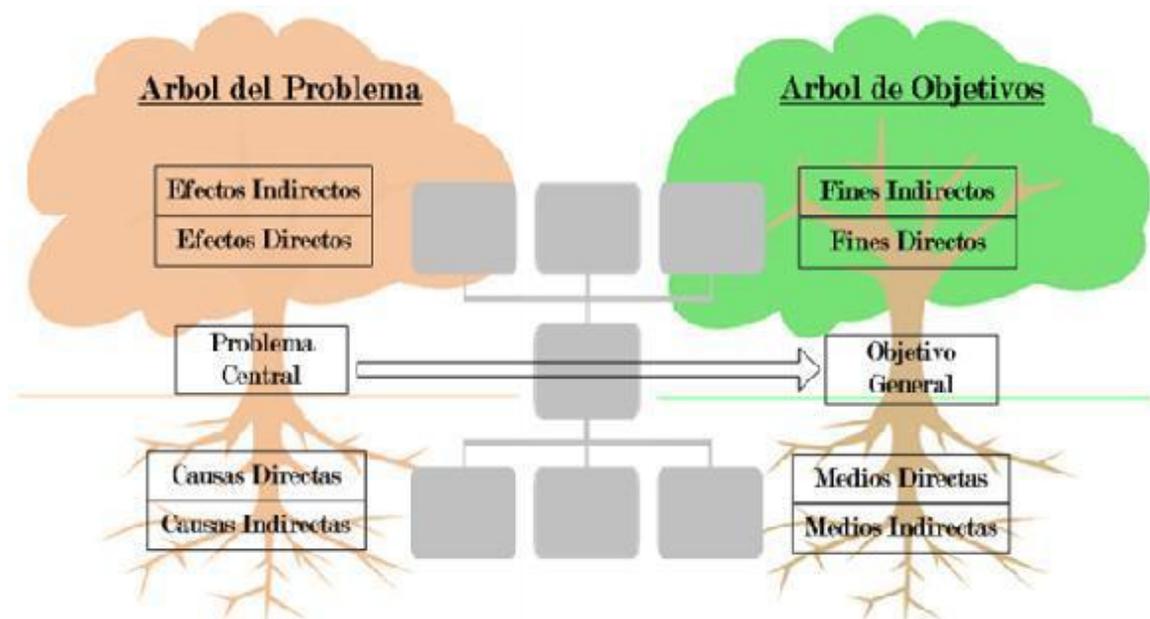
- Recibir retroalimentación por parte de los miembros de la sociedad para definir el plan estratégico de la sociedad.

Objetivos Específicos:

- Crear un espacio para dar a conocer las expectativas y opiniones de miembros de la sociedad.
- Plantear y resolver junto con los miembros problemas específicos.

Metodología

Se realizarán árboles de problemas y soluciones. El árbol de problemas ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación de sus problemas y sus relaciones con las causas principales, este método permite ayudar a entender el contexto e interrelación de los problemas y las posibles soluciones.



Cronograma Grupo Focal 2016

Hora	Actividades	Dinámica	Responsabl e	Recursos
1:00- 1:30 pm	Recibimiento y Rompe Hielos	La persona dice su nombre y hace un movimiento	SS Recibe JH Actividad	-
1:30 a 1:40	<i>Objetivos del T</i>	Se explican los objetivos del grupo focal y se explica el árbol de problemas y soluciones	MH	-
1:45- 2:00	Formación de grupos (4 grupos)	Se enumera a los asistentes de 1 a 4 para formar los grupos	Todos	-
2:00- 2:40	<i>Árbol de proble</i>	Se planteará una pregunta para la cual hay 2 árboles, en el primero se indica en las raíces las causas, en las ramas las consecuencias; en el segundo árbol, el objetivo en el tronco, en las raíces las metas u objetivo, y en las ramas soluciones o actividades.	SS	Papelógrafos X 4, marcadores X 4
2:40- 3:10	Merienda + Energizer	Socializar durante la merienda + Ninja	Todos	Merienda compartida
3:10- 3:50	<i>Árbol de proble</i>	Árbol de soluciones	Todos	Papelógrafos X 4, marcadores X 4
3:50- 5:10	<i>Presentación de</i>	10 min presentación árboles + 10 de retroalimentación (apuntar propuestas nuevas)	Todos	4 colores de Post it 2 tarjetas de moderación de tiempo (amarillo y rojo - Sharon)
5:10- 5:30	Cierre	Cierre formal. Agradecimientos	MH	

Encargados de Materiales:

Sharon Santamaría: Post ti (4 colores), 2 tarjetas de moderación de tiempo (Amarillo y rojo)

Jose Halabi: 8 Papelógrafos y 4 Marcadores

Preguntas o problemas por plantear:

Comunicación	Proyectos	Finanzas	Miembros activos
¿Cómo mejorar la comunicación en la Sociedad?	¿Qué hace falta en la promoción de proyectos?	¿Fuentes posibles de financiamiento?	¿Cómo tener un miembro o un voluntario activo?
¿Qué medios se deben utilizar para mejorar la comunicación?	¿Cuáles pueden ser los proyectos de mayor interés	¿Cómo crear ingresos?	¿Cómo atraer los voluntarios a los eventos?
Como se puede mejorar la promoción de los eventos	Cuál debe ser el procedimiento para la creación de proyectos		¿Cómo incentivar la participación y permanencia de los miembros de la Sociedad?
¿Por qué hay poca comunicación en la Sociedad?	¿Por qué no se están desarrollando proyectos en la Sociedad?	¿A qué se debe la falta de fondos en la Sociedad?	¿Como debería ser el seguimiento de los voluntarios post programa
	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar proyectos prioritarios 		¿

Reporte sobre desarrollo de la actividad del Grupo Focal

Inicialmente la actividad fue pensada para tener la participación de alrededor de 15 personas integrantes de la Sociedad Raleigh Costa Rica (SRCR). Se tuvo la participación de 5 miembros de la SRCR más tres miembros de la Junta Directiva.

Presentes:

1. Jorge Ivan Vargas.
2. Erick Pérez.
3. Rudy Campos.
4. Marisol Torrealba
5. Jesús Jiménez
6. Sharon Santamaría (moderadora)
7. José Castillo Halabi (moderador)
8. Miguel Hernández. (moderador)

Se cambió la dinámica de división de grupos y trabajo de cada uno de ellos en los árboles de problemas y soluciones, por una actividad donde un solo grupo en conjunto con todos los participantes analizaron las cuatro líneas previamente

propuestas (Comunicación, Proyectos, Finanzas y Miembros activos), trabajaron el árbol de problemas y de soluciones de cada una de éstas.

Aspectos para resaltar en cada discusión:

1.Comunicación

<u>PROBLEMA: ¿Por qué hay poca comunicación en la Sociedad Raleigh Costa Rica?</u>		<u>OBJETIVO PRINCIPAL: Mejorar la Comunicación en la Sociedad</u>	
<u>EFFECTOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la Sociedad Raleigh no se involucran. • No hay una comunicación estructurada. • No hay relaciones cercanas entre los miembros de la Sociedad. • Hay exclusión geográfica (hay menor probabilidad que participen miembros que se encuentran lejos de donde la Sociedad realiza actividades). 	<u>SOLUCIONES</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar miembros de la Sociedad que sean profesionales en el área de Comunicación y Mercadeo para que sean apoyo en el desarrollo del plan de Comunicación. • Dar a conocer la Sociedad a los voluntarios que finalizan Expedición con Raleigh, ya que es una población que se encuentra muy motivada con el accionar de la Organización. Es importante aprovechar esa motivación para el accionar de la Sociedad. • Nombrar un encargado de Comunicación para la Sociedad Raleigh. • Buscar un espacio al final de las Expediciones de Raleigh para exponer el trabajo de la Sociedad.
<u>CAUSAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una estrategia de comunicación. • No se cuenta con un encargado de comunicación donde se centralice y coordine temas de comunicación. 	<u>OBJETIVOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un plan de comunicación. • Aclarar la situación del uso de marca entre Raleigh y la Sociedad Raleigh.

	<ul style="list-style-type: none">● No se está aprovechando el potencial de la tecnología digital (redes sociales, Skype).● Pocas reuniones presenciales.● La Sociedad no se proyecta. La información que llega a sus miembros se da principalmente de boca en boca.● No hay estructura de comunicación por grupos de interés, grupos geográficos.● No se destina recursos económicos en temas de comunicación.● Trabas por parte de la ONG Raleigh para el uso de marca● No hay una capacitación sobre el uso de marca.		
--	--	--	--

2. Proyectos

<u>PROBLEMA: ¿Por qué no se están generando proyectos en la Sociedad?</u>		<u>OBJETIVO PRINCIPAL: Incentivar el desarrollo de proyectos</u>	
<u>EFFECTOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Se acentúa la falta de interés para participar en los proyectos. • No hay promoción de la Sociedad al País. Costa Rica no sabe quiénes somos. • Proyectos Fallidos. • No se aporta nada a la sociedad costarricense. 	<u>SOLUCIONES</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los proyectos que Raleigh deja de lado para que la Sociedad trabaje en esos proyectos. • Mantener los proyectos que tiene Raleigh, pero “tropicalizarlos” a la Sociedad Raleigh. • Tropicalizar Manuales y tutoriales. Que haya una persona guía para que los miembros puedan generar proyectos. • Que exista una bolsa de proyectos. • La Sociedad Raleigh debe encargarse de la Expe Latina. • Desarrollar proyectos orientados a los perfiles de los miembros de la sociedad. • Buscar referencias de las experiencias de otras sociedades en temas de proyectos.
<u>CAUSAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • No existen metas definidas de la Sociedad. La Sociedad no debe esperar que sus miembros postulen proyectos, deben existir proyectos propuestos por la Sociedad que sean fijos. Ejemplo: que existan proyectos ambientales que ya estén definidos durante el año, 	<u>OBJETIVOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la estructura y protocolo para el planeamiento y la ejecución de proyectos. • Definir qué tipo de proyectos quiere generar la Sociedad Raleigh Costa Rica (Proyectos sociales, ambientales, treks, caminatas cortas, proyectos

	<p>aparte de los proyectos que los miembros postulen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No hay un protocolo para generar proyectos o al menos uno que se ajuste a la Sociedad. Es decir, no hay un protocolo de proyectos “tropicalizado” a la Sociedad Raleigh, que se ajuste a CR. ● No hay una guía de cómo generar proyectos o al menos un encargado que apoye en la generación de proyectos. ● No hay metas definidas de la Sociedad con otras ONG. ● No hay retroalimentación de personas que han estado a cargo de la Sociedad Raleigh Costa Rica. ● No hay retroalimentación de otras Sociedades de Raleigh que tienen mayor experiencia. ● Hay una falta de información de sus miembros acerca de las propuestas de proyectos. No hay una estrategia de comunicación para vender las ideas de los proyectos. ● No está claro cuáles son las responsabilidades de la Sociedad Raleigh Costa Rica y la ONG Raleigh en la generación de proyectos. Ej.: No se sabe si la Expe latina o la Expe tica la realiza la Sociedad Raleigh Costa Rica o la ONG Raleigh. ● No hay capacitación para generar proyectos. ● Falta de motivación de los miembros de la Sociedad. 		<p>de un fin de semana o de mayor tiempo).</p>
--	---	--	--

--	--	--	--

3. Finanzas

<u>PROBLEMA: ¿A qué se debe la falta de fondos en la Sociedad?</u>		<u>OBJETIVO PRINCIPAL: Crear estrategias para recaudar más fondos</u>	
<u>OS</u>	<p><u>EFFECT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación de los miembros. • Disminución de la cantidad proyectos con el paso del tiempo (No hay proyectos). • La Sociedad no se involucra con entes externos para generar más recursos. 	<u>SOLUCIONES</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar patrocinio. • Definir el carácter legal de la sociedad (si es ONG, asociación, etc.) para poder recibir donaciones y que respalde el accionar de la Sociedad. • Buscar alianzas estratégicas para recaudar fondos. • Recibir retroalimentación de las personas que han coordinado la Sociedad Raleigh desde las oficinas centrales. • Contar con un espacio físico para tener más presencia y seriedad. • Crear una línea de productos de la Sociedad para su venta e incentivos de sus miembros. • Trabajar en voluntariado Corporativo. • Mejorar la Metodología de pago para los proyectos. • Realizar más actividades para generar más ingresos (Ej.: ventas de comida).
<u>CAUSAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace publicidad. La Sociedad, no se da a conocer. • No se promociona proyectos de responsabilidad social empresarial. 	<u>OBJETIVOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de manera transparente acerca de los dineros que recibe la Sociedad. • Hacer un análisis financiero sobre el punto de equilibrio para generar proyectos.

	<ul style="list-style-type: none"> • No hay alianzas con otras organizaciones. • No se tiene claro si existe una figura desde Raleigh que brinde asesorías y capacitación a la Sociedad Raleigh. • No está claro el uso del dinero que le ha dado Raleigh a la Sociedad. • Mala planificación. • Falta de incentivos para generar proyectos. • Las Expe-ticas son elevadas en costos para los voluntarios que participan en ellas. • Falta de patrocinio porque no hay una estructura legal (La Sociedad Raleigh no es una ONG por el momento, ¿qué carácter legal debe tener para conseguir patrocinio de otras organizaciones?) • No hay estrategia de recaudación de fondos, búsqueda de patrocinios y alianzas. • No se dan incentivos a quienes colaboran en el desarrollo de los proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Generar un plan de ventas de proyectos. • Generar una estrategia de manejo de fondos. • Crear una estrategia de mercadeo, patrocinio, recaudación, donación y rendición de cuentas.
--	--	--	---

4. Miembros

<u>PROBLEMA: ¿Cómo incentivar la participación y permanencia de los miembros de la Sociedad?</u>		<u>OBJETIVO PRINCIPAL: Incentivar la participación y permanencia de los miembros de la Sociedad</u>	
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • No hay Sociedad. • No hay crecimiento del grupo ya que no se suman nuevas personas. • No se está aportando a la sociedad costarricense. 	<u>SOLUCIONES</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer lo hecho por la junta directiva de la Sociedad Raleigh durante la despedida de Field base. • Incentivar la participación con alguna promoción Ej. Invite a dos miembros de su Expe y reciba una camiseta. • Crear un distintivo propio de la Sociedad Ej., una camiseta que diga Sociedad Raleigh Costa Rica • Buscar otros medios de comunicación para dar a conocer actividades de la sociedad (Llamadas, Facebook, correo, WhatsApp). • Definir cómo se mide que una persona sea un miembro activo, cuantificar la cantidad de miembros activos. • Crear base de datos de todos los miembros de la sociedad, puede ser encuesta que tome en cuenta intereses. • Impartir talleres por miembros activos de la Sociedad, para que el resto de los miembros se

			<p>identifique más con la Sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Empoderar a sus miembros para que coordinen alguna comisión con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia. ● Hacer reuniones o actividades con mayor frecuencia. ● Reforzar la conciencia de los miembros globales activos y su impacto en la sociedad costarricense. ● Realizar actividades cortas, pensadas en personas que trabajan o estudian y no pueden dedicar varios días, las cuales se pueden dar con alianzas estratégicas. ● Tener una meta sobre la cantidad y calidad de miembros activos. ● Mantener comunicación directa. Comunicar más sobre las actividades de la Sociedad. ● Apoyarse en los miembros activos para atraer a los que no están activos
<p>CAUSAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay miembros activos porque hay falta de actividades de la Sociedad. ● Hay falta de compromiso. ● No existen “células” de la Sociedad en diferentes partes del país, lo que 	<p>OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear células de gestión (comisiones, así como grupos de la sociedad en todo el país), donde las reuniones se den en estas zonas. ● Mapear los perfiles de los miembros (Disponibilidad,

	<p>facilitaría reuniones. Ej.: es difícil que personas que viven en lugares alejados lleguen a las oficinas centrales, para esto sería que hubiera células en diferentes regiones donde los miembros se puedan reunir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hay una falta de comunicación en las actividades que hace la Sociedad. ● Hay mucha diversidad de miembros de diferentes edades, puntos geográficos entre otros; lo cual es una fortaleza, pero a la vez una debilidad para coordinar actividades. (a muchos se les dificulta trasladarse al lugar donde la Sociedad realice una reunión). ● No hay diversidad de proyectos según los perfiles de los miembros de la Sociedad. ● No hay reuniones o asambleas periódicas ya establecidas. ● No se les da seguimiento a los miembros. ● No se conoce el perfil de los miembros. ● No hay una definición de qué es un miembro activo. ● Desconocimiento de una base de datos acerca de 		<p>Profesión, Lugar de Residencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Generar proyectos de acuerdo con el perfil de los miembros de la Sociedad Raleigh Costa Rica. (No todos los miembros disponen de tiempo para hacer voluntariado de una semana, otros pueden un fin de semana o una actividad de un día). ● Realizar diferentes actividades de voluntariado de acuerdo con las poblaciones de sus miembros según el perfil de estos.
--	---	--	--

	<p>los miembros de la Sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay una actualización de la base de datos anualmente para conocer la condición de los miembros de la Sociedad (si están activos o no).• No hay grupos de trabajo articulados por zona.• No existe un Estatuto Orgánico que regule.		
--	---	--	--

Conclusiones

- Incentivar el desarrollo de células de la Sociedad en puntos estratégicos. Para esto se recomienda utilizar la encuesta realizada a los miembros para conocer los lugares de residencia que tienen en común y así impulsar el desarrollo de células.
- Desarrollar un plan de Comunicación y Mercadeo.
- Desarrollar un plan de Ventas.
- Crear proyectos que se ajusten al perfil de los miembros.
- La Sociedad debe realizar actividades o reuniones con mayor frecuencia para impulsar.
- Es importante que los miembros de la Sociedad se sientan empoderados con algún taller, comisión o proyecto para crear un sentido de pertenencia
- La Sociedad debe contar con proyectos fijos durante el año aparte de aquellos que generan sus miembros.
- Capacitar a los miembros en el desarrollo de proyectos.
- Crear un distintivo de la Sociedad.
- Establecer la estructura legal de la Sociedad para tener una idea más clara sobre su accionar.