

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA  
EMPRESA JOYAS IMPERIALES, DIRIGIDO A JÓVENES DE LA COMUNIDAD  
INSULAR DE BOCACHICA, CARTAGENA - COLOMBIA

ALIVETTE BAZA ARAQUE

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

San José, Costa Rica

Octubre de 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION 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

---

MAP. Alberto Redondo Salas  
PROFESOR TUTOR

---

Ing. Mónica González Ortega MBA, GPM, GPM-m, PMP.  
LECTOR No.1

---

MAP. María del Pilar Rojas Puentes  
LECTOR No. 2

---

Alivette Baza Araque  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional, quienes han soñado conmigo y quienes me han acompañado en todo instante para seguir adelante. A ellos gracias por ser mi motor principal para seguir siempre avanzando.

A mi familia y amigos quienes han sido testigos de mis esfuerzos y mis logros académicos.

A mi tía Janeth, en especial por sus consejos, por su compañía en mis largas horas de trabajo. Por siempre recordarme lo valiosa que soy y lo mucho que puedo dar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser mi fortaleza en todo momento por darme paz en momentos de dificultad.

Al Ing. Alberto Salas Redondo, por su apoyo incondicional y por sus valiosas recomendaciones que hicieron posible este proyecto.

A la UCI, por permitirme crecer profesional personalmente a través de los docentes, compañeros y del aprendizaje adquirido.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	i
RESUMEN EJECUTIVO	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Problemática.....	15
1.3 Justificación del problema .....	15
1.4 Objetivos General.....	16
1.5 Objetivos específicos.....	16
2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Marco Institucional.....	18
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	18
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	21
2.2.1 Ciclo de vida de un proyecto .....	23
2.2.2 Áreas de conocimiento de la administración de proyectos.....	25
2.3 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial .....	33
2.3.1 Responsabilidad social en Colombia.....	39
2.3.2 Principios de la responsabilidad Social en Colombia .....	41
2.3.3 Consideraciones legales de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia.....	45
3. MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1 Fuentes de información .....	48
3.1.1 Fuentes Primarias .....	48
3.1.2 Fuentes secundarias .....	48
3.2 Métodos de Investigación.....	52
3.2.1 Método analítico-sintético.....	52
3.2.2 Método de investigación de campo .....	53
3.2.3 Método Deductivo.....	53
3.2.4 Método Inductivo .....	53
3.2.5 Herramientas .....	56
3.2.6 Supuestos y Restricciones .....	59
3.2.7 Entregables .....	61
4. DESARROLLO.....	64

4.1	Caracterización del proyecto de RSE en la isla de Bocachica .....	64
4.1.1	Presentación del proyecto de RSE.....	65
4.2	Plan para la Dirección del Proyecto .....	69
4.3	Plan de Gestión de Integración del Proyecto .....	70
4.3.1	Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.....	71
4.3.2	Control Integrado de Cambios.....	71
4.3.3	Solicitud de Cambios.....	71
4.3.4	Resolución de la Solicitud de Cambios .....	73
4.3.5	Seguimiento del Cambio .....	73
4.3.6	Lecciones aprendidas .....	74
4.4	Plan Gestión de Alcance .....	75
4.4.1	Identificación de Requisitos del proyecto de RSE .....	76
4.4.2	Metodología del Marco Lógico aplicado al proyecto de RSE .....	77
4.4.3	Análisis de alternativas.....	78
4.4.4	Descripción de Entregables .....	85
4.4.5	Estructura de Desglose de Trabajo .....	86
4.5	Gestión del Cronograma .....	96
4.5.1	Asignación de Recursos.....	98
4.5.2	Secuencia y Estimación de Actividades .....	98
4.5.3	Control del Cronograma .....	108
4.6	Plan de Gestión de Costos.....	108
4.6.1	Estimación de Costos.....	109
4.6.2	Estimación de Costo personal por hora .....	110
4.6.3	Presupuesto .....	112
4.6.4	Control de Costos.....	112
4.7	Plan de Gestión de Calidad.....	113
4.7.1	Lista de Verificación .....	114
4.7.2	Políticas de Calidad.....	115
4.7.3	Lineamientos de política de calidad .....	115
4.7.4	Métricas de Calidad.....	116
4.7.5	Aseguramiento de la Calidad .....	117
4.7.6	Objetivos de Calidad del Programa de Capacitación .....	121
4.7.7	Control de Calidad.....	122
4.8	Plan de Gestión de Recursos Humanos .....	126
4.8.1	Especificación de tareas por actividad .....	126
4.8.2	Descripción de roles.....	128
4.8.3	Matriz de roles y responsabilidades .....	129
4.8.4	Estrategias para desarrollar el trabajo en equipo .....	134
4.9	Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	137
4.9.1	Administración de Comunicaciones .....	138
4.9.2	Matriz de Comunicaciones .....	139
4.10	Plan de Gestión de Riesgos .....	140
4.10.1	Matriz de riesgos .....	142
4.11	Plan de Gestión de las Adquisiciones .....	148
4.11.1	Contratación por servicios .....	149

4.11.2	Registro de contratos .....	150
4.12	Plan de Gestión de Interesados .....	151
4.12.1	Identificación de Interesados.....	151
4.12.2	Gestionar la Participación de los Interesados .....	154
4.12.3	Controlar la Participación de los Interesados .....	155
5.	PRODUCTO FINAL DEL PROGRAMA.....	156
6.	CONCLUSIONES.....	160
7.	RECOMENDACIONES .....	162
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	164
9.	ANEXOS .....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa de la empresa.....	20
Figura 2. Estructura organizativa del proyecto.....	21
Figura 3. Ciclo de vida del proyecto.....	23
Figura 4. Implementación de la Responsabilidad social empresarial.....	40
Figura 5. Árbol de problemas.....	79
Figura 6. Árbol de objetivos.....	81
Figura 7. EDT de Administración de Proyecto.....	87
Figura 8. EDT de la fase de inicio del proyecto.....	90
Figura 9. Fase de ejecución del EDT del proyecto.....	93
Figura 10. Fase final del EDT del proyecto.....	94
Figura 11. Diagrama Ishikawa.....	125
Figura 13. Muestra de Joyería. Gargantilla en plata.....	156
Figura 14. Muestra de Joyería. Gargantilla en cobre.....	157
Figura 15. Muestra de Joyería. Collar en plata.....	157
Figura 16. Muestra de Joyería. Anillo en madera.....	158
Figura 17. Muestra de Joyería. Aretes con plata.....	158
Figura 18. Muestra de Joyería. Aretes en cobre.....	159
Figura 19. Muestra de Joyería. Artesanía en coco.....	159

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de información .....	50
Cuadro 2. Métodos de investigación utilizados. ....	53
Cuadro 3. Herramientas utilizadas .....	57
Cuadro 4. Supuestos y restricciones.....	59
Cuadro 5. Entregables .....	62
Cuadro 7. Solicitud de cambios .....	72
Cuadro 8. Resolución de cambios .....	73
Cuadro 9. Control de cambios. ....	74
Cuadro 10. Matriz de Marco Lógico .....	82
Cuadro 11. Lista de fase e hitos .....	95
Cuadro 12. Definición de las actividades del proyecto.....	97
Cuadro 13. Secuencia y estimación de actividades del proyecto. ....	98
Cuadro 14. Recursos del proyecto.....	100
Cuadro 15. Estimación de actividades .....	101
Cuadro 16 Duración de las Actividades .....	105
Cuadro 17. Estimación de actividades por fechas .....	105
Cuadro 18. Indicadores para el control del cronograma .....	108
Cuadro 19. Estimación de recursos externos. ....	109
Cuadro 20. Estimación de costos por alquiler, compras o servicios. ....	110
Cuadro 21. Costo de personal por hora .....	110
Cuadro 22. Estimación de Costos por actividades.....	111
Cuadro 23. Estimación del presupuesto por fases.....	112
Cuadro 24. Indicadores de Costos.....	113
Cuadro 25. Lista de verificación.....	114
Cuadro 26. Métricas de calidad. ....	116
Cuadro 27. Aseguramiento de la Calidad del Proyecto.....	117
Cuadro 28. Control de calidad del proyecto. ....	122
Cuadro 29. Tareas por actividad.....	126
Cuadro 30. Descripción de roles.....	128
Cuadro 31. Matriz de responsabilidades.....	130
Cuadro 32. Competencias requeridas de personal.....	133
Cuadro 33. Personal requerido por fases en la operación del proyecto.....	135
Cuadro 34. Matriz de comunicaciones.....	139
Cuadro 35. Cuadro probabilidad-Impacto de riesgos.....	141
Cuadro 36. Matriz de riesgos. ....	142
Cuadro 37. Estrategia de riesgos.....	147
Cuadro 38. Servicios, compras y adquisiciones.....	148
Cuadro 39. Registro de contratos. ....	150
Cuadro 40. Identificación de interesados .....	151
Cuadro 41. Matriz de interesados por poder-interés.....	153
Cuadro 42. Seguimiento de interesados .....	154

## **ANEXOS**

Anexo 1. Acta del proyecto. ....	169
Anexo 2. Enunciado del alcance del proyecto. ....	173
Anexo 3. Diccionario de la EDT. ....	175
Anexo 4. Cronograma del proyecto. ....	176
Anexo 5. Registro de lecciones aprendidas. ....	180
Anexo 6. Matriz de rastreabilidad de requisitos. ....	181
Anexo 7. Planilla de información General del Proyecto de RSE. ....	182
Anexo 8. Planilla Contenidos curriculares por competencia. ....	183
Anexo 9. Registro de Actividades de Aprendizaje. ....	184
Anexo 10. Planeación metodológica ....	185
Anexo 11. Lista de chequeo.....	186
Anexo 12. Plan de mejoramiento ....	187
Anexo 13. Formato de cotización.....	187
Anexo 14. Formato de evaluación y seguimiento. ....	189
Anexo 15. Acta de proyecto del PFG. ....	192
Anexos 16. EDT del PFG.....	196
Anexo 17. Cronograma del PFG.....	197

## **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

DP: director de proyectos

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas

PFG: Proyecto Final de Graduación

Guía del PMBOK®: Project Management Body of Knowledge

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

## RESUMEN EJECUTIVO

Joyas Imperiales es una empresa productora y comercializadora de joyas contemporáneas artesanales, en el mercado local es reconocida por su producto diferenciador con respecto a otras empresas del sector. Esta PYME es una pequeña empresa familiar fundada en 1994 ubicada en el centro histórico de la ciudad colombiana de Cartagena de Indias. La incorporación de las técnicas artesanales en los productos que fabrica la empresa y las experiencias previas del gerente en temas relacionados en proyectos sociales como apoyo a otras entidades e instituciones surge la necesidad de desarrollar un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial coordinado por la empresa Joyas Imperiales con el fin de promover la capacitación en joyería artesanal a comunidades rurales de la ciudad.

Basándose en la necesidad específica que desea cubrir la PYME con este proyecto, se seleccionó a la isla de Bocachica como una oportunidad potencial para ejecutar el proyecto. Esto se debe a la escasez de recursos y los altos niveles de pobreza que aqueja a esta isla. Este proyecto dirigido a los jóvenes entre los dieciséis (16) y veinticinco (25) años de la isla con el objeto de crear unidades de negocio productivas, así como formación de orfebres que pudiesen ser incorporados a la empresa u otras empresas afines al sector comercial orfebre. Este proyecto además permitió a la PYME tener reconocimiento y prestigio ante otras empresas comerciales e instituciones de la ciudad.

El objetivo general del proyecto fue desarrollar un Plan de Gestión de Proyecto para aplicar un programa de Responsabilidad Social Empresarial diseñado por la empresa Joyas Imperiales utilizando las buenas prácticas recomendadas por el PMI. Este proyecto estuvo dirigido a jóvenes de la comunidad insular de Bocachica para lograr mejorar las condiciones económicas de los jóvenes de la isla mediante el entrenamiento y creación de unidades productivas.

Para el desarrollo del objetivo central se elaboraron los siguientes objetivos específicos de acuerdo a las fases de iniciación, planificación y cierre, la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requirieron durante la ejecución del proyecto, los Planes de Gestión de Alcance, Costos, Cronograma, Calidad, Riesgos, Interesados, Comunicaciones, Adquisiciones y Recursos Humanos.

El desarrollo de los objetivos se logró por medio del Plan para la Dirección de Proyectos en el cual se identificaron de las actividades requeridas para desarrollar el proyecto, estimaciones de la línea base del proyecto, se utilizó el juicio de expertos en proyectos similares así también como reuniones para concretar en común acuerdo los recursos que se dispusieron para la elaboración del proyecto. Se diseñaron planillas de seguimiento del proyecto como estrategia para controlar que el proyecto se ejecutara según lo planificado.

A través de estas estrategias que se desarrollaron en el Plan de Dirección de Proyectos hizo posible que el proyecto de RSE ejecutará el programa de capacitación dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica, el cual generará en la comunidad fuente de

ingresos, contribución al medio ambiente, preservación de las playas y la vinculación con instituciones de la ciudad.

El método de investigación utilizado fue el método analítico-sintético. Por medio de este método se hizo la descomposición de cada fase integradora de cada plan de gestión. Se desarrollaron la descomposición de actividades, de recursos, de procesos; y plantillas que permitió sintetizar todos los componentes necesarios para dar respuesta a los objetivos que se plantearon en este documento.

Las fuentes primarias que validaron este documento es el resultado de información que se obtuvo por medio de entrevistas con el gerente del proyecto, con el personal y asesor externo que tenían la experiencia en proyectos afines. Como fuentes secundarias, este proyecto utilizó documentación virtual por medio de documentos online, libros o artículos que sustentaron el contenido de este proyecto.

El documento contó con la participación del gerente de la empresa el Sr. Alfonso Baza Epalza, el cual estuvo apoyado por pequeños grupos comunitarios de la isla, el grupo de veinticinco (25) jóvenes que recibieron la capacitación en joyería artesanal y finalmente el grupo involucrado en el proyecto tales como personal capacitador, personal de la empresa con experiencia en joyería artesanal, asesor externo en proyectos sociales y entidades patrocinadoras como la Alcaldía de Cartagena y el SENA, la primera apoyó financieramente al proyecto para su aplicación y la segunda suministró el personal entrenado para la fase de capacitación y entrenamiento.

Se concluye que la aplicación de los lineamientos del PMI son adaptables a cualquier tipo de proyecto, para la empresa representa una experiencia significativa la implementación de las buenas prácticas de la guía del PMBOK no sólo para optimizar los recursos que requirieron las actividades del proyecto sino para la implementación de otro tipo de proyectos a futuro.

La satisfacción de las expectativas de los interesados se reconoce como aceptación de la calidad, partiendo de la interacción con los grupos de interés, con las personas que reciben el producto final del proyecto, el personal que moviliza los recursos y dispone el trabajo para lograr el resultado esperado. Además de la relación de la calidad con otros procesos de gestión como los interesados, comunicaciones y riesgos, se destaca el análisis de la Matriz de Marco Lógico para identificar los aspectos en los que debe centrarse el Plan de Gestión de Calidad para suplir la necesidad que dio origen al proyecto.

Una vez finalizado este proyecto, es importante conservar los documentos que se utilizaron en el desarrollo de este proyecto para que sirvan como referentes para proyectos futuros.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La empresa Joyas Imperiales tiene 22 años de funcionamiento en la ciudad de Cartagena, desarrolla actividades de producción y comercialización de joyas artesanales- contemporáneas, en el año 2014 la empresa adquirió el sello de calidad ICONTEC Hecho a mano. Dicha certificación proporcionada a través de Artesanías de Colombia es otorgada a productos artesanales elaborados a mano, con ajuste a parámetros de calidad y tradición que permite diferenciarlos de los productos elaborados industrialmente, reconociendo su valor como expresión de identidad y cultura. La empresa se ha caracterizado en el sector comercial orfebre como una de las PYMES de mayor prestigio en la ciudad.

La empresa ha tenido participación en eventos y ferias a nivel del país exponiendo sus productos, además se encuentra en proceso de distribuir a baja escala joyas a nivel nacional e internacional. Su nivel de crecimiento es progresivo y se consolida por ser una de las pequeñas empresas características de la ciudad que ofrece joyería artesanal contemporánea. Además, ha tenido experiencia en proyectos comunitarios desarrollados por medio de organizaciones gubernamentales específicamente en capacitación de joyería artesanal.

Dado que la empresa posee la experiencia, el conocimiento y personal capacitado resulta un reto para la PYME crear e impulsar proyectos sociales que promuevan la sostenibilidad de zonas vulnerables a través de la generación fuentes de ingreso a los jóvenes beneficiados con este proyecto y sus familias. No sólo formando unidades de negocio productivas en la isla de Bocachica sino también formar orfebres que puedan incorporarse a la empresa u otras empresas fabricantes y comercializadoras.

## **1. 2 Problemática**

La responsabilidad social empresarial es una iniciativa de contribución al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales por parte de las empresas para generar un valor agregado en sus políticas de desarrollo. Existen muy pocas empresas comercializadoras de joyas en la ciudad de Cartagena que aplican el concepto de responsabilidad social empresarial dentro de sus políticas y procesos internos, esto hace que muchas empresas mantengan un “bajo perfil” frente al entorno que las rodea. Esta tendencia reduce la diferenciación entre otras empresas comercializadoras de joyas lo que hace posible que compitan entre ellos en términos de servicio al cliente y precio.

Por este motivo la empresa para Joyas Imperiales ve la necesidad de gestionar personalmente un proyecto que además vincule la responsabilidad social empresarial como compromiso de la empresa con las realidades que enfrenta la ciudad de Cartagena, la oportunidad de vincularse con otras instituciones para trabajos de cooperación a futuro y la diferenciación de sus competidores.

## **1. 3 Justificación del problema**

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha tomado un gran auge globalizado en los últimos tiempos, los países de América Latina y Colombia no son indiferentes al tema de RSE, pese a esta tendencia creciente en torno a esta temática, este concepto sigue siendo aún incipiente. Esto radica principalmente a que la implementación de la RSE en las organizaciones específicamente en Colombia se ha convertido en una estrategia con el fin de generar instituciones reconocidas y altamente dominantes (Valenzuela, Linares, & Suárez, 2015).

Para la economía colombiana, según un estudio realizado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo las PYMES aportan el 45% al PIB del país. El 38,7% de esta cifra está representado en pequeñas y medianas empresas, pese a la alta

competitividad surge la necesidad para las PYMES adoptar la RSE como una estrategia para sobresalir por encima de la competencia, implementando las buenas prácticas que promuevan la disminución del impacto ambiental y la correlación con el entorno social.

#### **1. 4 Objetivos General**

Desarrollar un Plan de Gestión de Proyecto para aplicar un programa de Responsabilidad Social Empresarial diseñado por la empresa Joyas Imperiales utilizando las buenas prácticas recomendadas por el PMI.

#### **1. 5 Objetivos específicos**

1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.
2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.
5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE.
7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.
8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.

9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.
10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.
11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Institucional

#### 2.1.1 Antecedentes de la institución

Joyas imperiales nació en 1995 en la ciudad de Cartagena, esta empresa fue fundada por su actual gerente el Sr. Alfonso Baza luego de su desvinculación con su hermano y socio también dedicado al arte de la joyería. Buscando ser dueño de su propio negocio emprende el sueño de ser independiente y crear un tipo de joyería diferente al que se ofrece en el mercado local.

Esta pequeña empresa ha ido creciendo y adquiriendo reconocimiento en la ciudad realizando operaciones de producción, fabricación y comercialización de joyas diferentes líneas de joyería para cubrir con las preferencias de cada tipo de cliente tanto locales como extranjeros. Así mismo la empresa promueve y desarrolla productos que contienen el trabajo realizado por artesanos indígenas de las comunidades de Tuchín (ubicados en el departamento de Córdoba) comunidad muy conocida por la fabricación de tejidos en caña flecha (hoja de palma trenzada). En esta la comunidad que desarrolla el “*sombrero vultiao*” símbolo insignia de Colombia. Además, la empresa también trabaja con artesanos de la comunidad Wayuu (ubicados en el departamento de la Guajira) quienes son famosos por los tejidos en lana de chivo pintados y borlas. Estas comunidades son unas de las más reconocidas a nivel nacional e internacional.

En el año 2010 la empresa recibe el sello de calidad de “hecho a mano” otorgado por Artesanías de Colombia el cual tiene soporte técnico por medio de ICONTEC. Dicho sello describe la elaboración de piezas artesanales sirviendo de guía para certificar el valor de elaborado a mano con calidad. Siguiendo con esta línea de trabajos artesanales para la empresa se crea la necesidad de seguir apoyando a otras comunidades especialmente a aquellas que se encuentran en su misma ciudad.

Por esta razón surge el deseo de la gerencia de la empresa desarrollar un proyecto relacionado con la responsabilidad social por medio del cual se brinde apoyo a la comunidad de la isla de Bocachica en la cual no se encuentran registros de proyectos relacionados como en otras islas y zonas rurales de la ciudad. La empresa cuenta con la capacidad, personal y la disposición para desarrollar este tipo de iniciativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, este documento presenta el plan de gestión de responsabilidad social empresarial en la isla de Bocachica dirigido a jóvenes isleños de dieciséis (16) a veinticinco (25) años que tienen los conocimientos y las habilidades para crear productos artesanales y accesorios.

La empresa contempla entre sus directrices la misión y visión de la empresa:

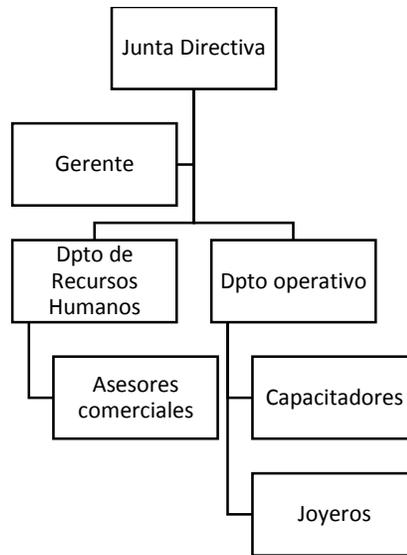
### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y venta de joyas con un alto grado de calidad soportado por el sello ICONTEC Hecho a mano. Nuestros productos son totalmente exclusivos. Nuestra satisfacción es crear los sueños de nuestros clientes reales y potenciales.

### **Visión**

Ser líderes en Colombia en filigrana contemporánea y en diseños exclusivos de alta calidad. Cumplir las expectativas de clientes extranjeros y tener una alta reputación tanto dentro como fuera del país.

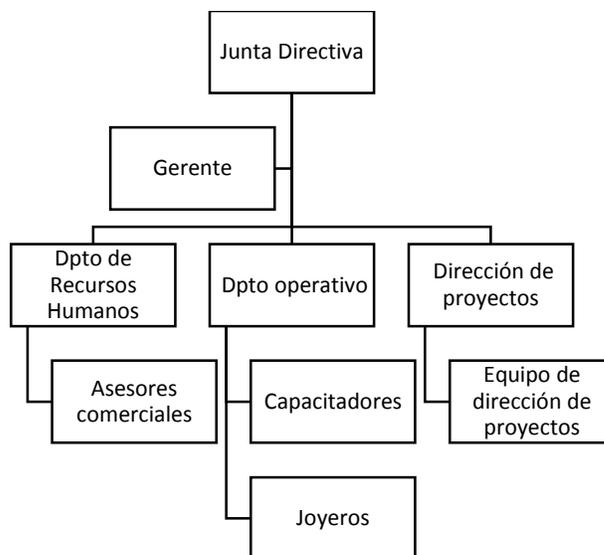
La estructura organizativa está compuesta por un gerente, contador, asesores comerciales, tutores de formación y orfebres. Tal y como se detalla en la siguiente figura:



**Figura 1. Estructura organizativa de la empresa.**

Fuente: (Baza, A., 2010)

Para el desarrollo del proyecto, se necesita adicionar el departamento de Dirección de Proyectos que son las personas que directamente pondrán en marcha el proyecto, los involucrados y personal adicional serán tomados en cuenta en la dirección de talento humano. Teniendo establecida la siguiente estructura para el proyecto:



**Figura 2. Estructura organizativa del proyecto.**

Fuente: Elaboración propia.

La empresa como se ha mencionado anteriormente en sus actividades comerciales ofrece:

- Venta de joyas y accesorios utilizando metales preciosos como oro, plata y cobre con otros elementos naturales como madera, cacho de res, coco, seda, cuero, entre otros.
- Servicio de fabricación de joyas según diseño y preferencia del cliente.
- Distribución de joyas a nivel nacional e internacional a baja escala.
- Puntos de ventas en otros establecimientos comerciales.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. (PMI, 2013). Un proyecto es también la búsqueda de una solución inteligente da respuesta a necesidades humanas; por ello

su formulación, su evaluación y las decisiones finales, se circunscriben a la medida y a las expectativas humanas.

Ante la necesidad detectada, la conexión o creación de ideas que permitan formular hipótesis que den una posibilidad para la acción: del querer comprobar conceptos materializados en una decisión o plan estratégico y de una acción que permita no solo satisfacer necesidades o aprovechar oportunidades sino también lograr la experiencia necesaria para mejorar continuamente nuestros procesos de supervivencia. (Vaquiro, 2009)

Para lograr que un proyecto sea exitoso requiere de la integración de ciertos elementos como son:

Alcance, tiempo, costos y calidad

Patrocinadores e interesados

Identificación de necesidades y expectativas.

La ejecución de proyectos requiere de la integración de procesos que permiten abarcar la amplitud en todas las áreas de ejecución de los proyectos. Entre estos grupos de procesos se encuentran:

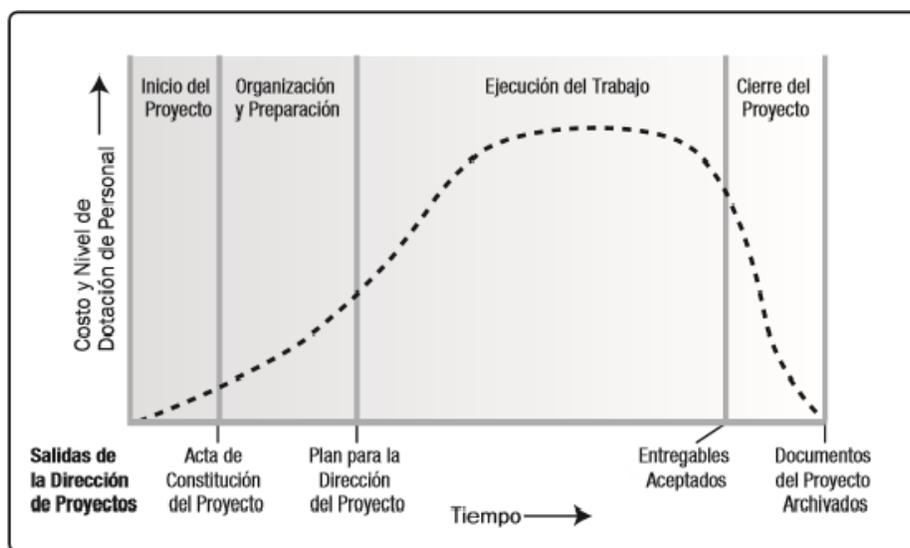
- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Cierre

## 2.2.1 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto se define como una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde el inicio hasta la culminación o cierre. Estas fases son secuenciales y sus actividades se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la o las organizaciones que participan en el proyecto. (PMI, 2013).

Dichas fases son generalmente divididas por objetivos, resultados, entregables e hitos específicos dentro del alcance global del proyecto. Los procesos del ciclo de vida del proyecto son los siguientes:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto.



**Figura 3. Ciclo de vida del proyecto**

Fuente: (PMI, 2013., p 39).

Cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable que habilita o no a continuar con la siguiente fase. Por lo general en la fase inicial del proyecto se utilizan pocos recursos, lo que implica bajos costos, en las etapas intermedias se consume la

mayor parte del presupuesto y en la fase final el costo es relativamente bajo. La certeza de alcanzar un proyecto exitoso aumenta a medida que avanza el proyecto. (Lledó, 2011).

Los proyectos contienen grupos de procesos que definen cada fase por la que trasciende el proyecto desde que inicia hasta el momento en que culmina el proyecto, la Guía de la Guía del PMBOK descompone estos procesos de la siguiente manera:

- **Grupo de procesos de inicio:** Los procesos de inicio comprenden la aprobación del proyecto por medio de la cual se define el personal involucrado en el proyecto, los recursos requeridos, hacia quien va a dirigido el proyecto estableciendo la necesidad que desea cubrir el proyecto.
- **Grupo de procesos de planificación:** Los procesos de planificación comprende el alcance del proyecto definido por medio de las metas trazadas durante fase de inicio para establecer la línea de acción que se desarrollará el proyecto con la finalidad de cubrir cada una de las especificaciones del proyecto.
- **Grupo de procesos de ejecución:** Los procesos de ejecución corresponde al esfuerzo requerido para cubrir las especificaciones del proyecto. Este esfuerzo se define coordinando al personal involucrado, desarrollando las actividades definidas y utilizando todos los recursos definidos inicialmente para dar respuesta a esa necesidad que dio inicio al proyecto.
- **Grupo de procesos de monitoreo y control:** Los procesos de seguimiento y control corresponde a la supervisión de las actividades que se ejecutan en el proyecto, analizando y regulando el progreso de éste, gestionando acciones preventivas o realizando los cambios que se requieran para el cumplimiento de las actividades que se van desarrollando en el proyecto.

- **Grupo de procesos de cierre:** Los procesos de cierre corresponde a la culminación de cada una de las actividades y fases que se ejecutaron el proyecto que formaliza la terminación del proyecto una vez completados los objetivos que se trazaron inicialmente.

De acuerdo con la Guía del PMBOK, para que un proyecto se desarrolle satisfactoriamente se debe establecer los siguientes puntos:

- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.
- Gestionar a los interesados para dar cumplimiento con los requisitos del proyecto para dar respuesta a las actividades requeridas para dar respuesta al proyecto.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
- Alcance, calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

### **2.2.2 Áreas de conocimiento de la administración de proyectos**

Las áreas de conocimiento son reconocidas como un conjunto de buenas prácticas en dirección de proyectos, su aplicación puede contribuir a aumentar las probabilidades de éxito en los proyectos de cualquier índole.

Estas áreas de conocimiento también son conocidas como áreas de gestión: integración, alcance, plazos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos e interesados. Las cuales se describen en detalle a continuación:

**Plan de Gestión de la integración:** La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarias para identificación, medición, consolidación de las acciones cruciales para llevar a cabo el proyecto.

Además, implica la toma de decisiones referente a la asignación de recursos, de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización y a manejar otras interdependencias entre las áreas de conocimiento. Los procesos que contiene la gestión de integración son (PMI, 2013, p. 63):

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Las líneas base y planes secundarios integrados del proyecto pueden incluirse dentro del plan para la dirección del proyecto.
- **Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.
- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- **Realizar el Control Integrado de Cambios:** Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes.

- **Cerrar el Proyecto o Fase:** Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

**Plan de Gestión del alcance:** La gestión del alcance incluye los procesos que se requieren para garantizar que el proyecto cuente con todos los recursos y el trabajo necesario para culminarlo exitosamente. También documenta los elementos, actividades y personas involucradas directa e indirectamente en el proyecto. Los procesos que contiene la gestión del alcance son (PMI, 2013, p.104):

- **Planificar la Gestión del Alcance:** Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
- **Recopilar Requisitos:** Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el Alcance:** Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT/WBS:** Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- **Validar el Alcance:** Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.
- **Controlar el Alcance:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

**Plan de Gestión del Cronograma:** Incluye los procesos necesarios para la culminación del proyecto en el periodo cronológico establecido. Los procesos que integran el plan de gestión de tiempo son los siguientes (PMI, 2013, p. 173):

- **Definir las Actividades:** Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.
- **Secuenciar las Actividades:** Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.
- **Estimar la Duración de las Actividades:** Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.
- **Desarrollar el Cronograma:** Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.
- **Controlar el Cronograma:** Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

**Plan de Gestión de los Costos:** Contiene los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado. Los procesos que integran el plan de gestión de costos son los siguientes (PMI, 2013, p. 193)

- **Planificar la Gestión de los Costos:** Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.
- **Estimar los Costos:** Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el Presupuesto:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- **Controlar los Costos:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.

**Plan de Gestión de la Calidad:** Son todos los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente. Los procesos que integran el plan de gestión de calidad son los siguientes (PMI, 2013, p. 228)

- **Planificar la Gestión de la Calidad:** Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
- **Realizar el Aseguramiento de Calidad:** Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

- **Controlar la Calidad:** Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

**Plan de Gestión de los Recursos Humanos:** se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los procesos que integran el plan de gestión de recursos humanos son los siguientes (PMI, 2013, p. 255)

- **Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:** El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

**Plan de Gestión de las Comunicaciones:** Implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean

adecuados y oportunos. Los procesos que integran el plan de gestión de las comunicaciones son los siguientes (PMI, 2013, p. 287):

- **Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.
- **Gestionar las Comunicaciones:** El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.
- **Controlar las Comunicaciones:** El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

**Plan de Gestión de los Riesgos:** Son todos los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto. Los procesos que contiene el plan de gestión de riesgos son los siguientes (PMI, 2013, p. 309)

- **Planificar la Gestión de los Riesgos:** El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Controlar los Riesgos:** El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

**Plan de Gestión de los Interesados:** Desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Los procesos que contienen el plan de gestión de interesados son los siguientes (PMI, 2013, p. 391)

- **Identificar a los Interesados:** El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Planificar la Gestión de los Interesados:** El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.

- **Gestionar la Participación de los Interesados:** El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.
- **Controlar la Participación de los Interesados:** El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

### 2.3 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Existen muchos conceptos sobre Responsabilidad Social Empresarial, no hay un concepto mejor o más detallado pues todos llegan al mismo punto, la relación entre un determinado grupo de personas y la sociedad. Según la definición de la ley 70 de 2010 (Ver consideraciones legales). La Responsabilidad Social Corporativa se entiende como el enfoque de gestión ética, induce comportamientos responsables hacia todas las personas y grupos que interactúan en la empresa, de forma tal que se alcanzan la confianza de todos ellos, y la reputación necesaria para legitimarse ante la sociedad. La conciencia de participar como instituciones y organizaciones como agentes generadores de cambio hace que el compromiso no sólo quede en manos de la presidencia gobernaciones o alcaldías sino a cada persona, cada institución o grupos de organizaciones para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno que las rodea.

El Libro Verde de la Unión Europea define la Responsabilidad Social de la Empresa como concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente. A través suyo, las empresas se concientizan del impacto de su acción sobre todos los interesados y expresan su

compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que, a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto. (Comisión de las comunidades Europeas, 2001)

### **Otros conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial**

Para planificar la elaboración del proyecto de RSE dirigido por la empresa Joyas Imperiales es necesario conocer los conceptos que definen la implementación de la responsabilidad social empresarial. La comisión de las comunidades europeas propone una serie de conceptos claves que permiten identificar a los principales actores en la ejecución del proyecto de RSE. Los cuales son:

- Interesados o grupos de interés
- Dirección y Gobierno Corporativo
- Organización interna
- Medio Ambiente
- Comunidad
- Proveedores y distribuidores
- Bienes y servicios

**Interesados o grupos de interés.** Pueden ir desde los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad hasta los proveedores, entre otros, para que los impactos de la actividad empresarial puedan manejarse de forma tal que todos ganen.

- Los interesados identificados para la implementación del proyecto de RSE son:
- Gerente de la empresa quien es la persona que diseña el proyecto a través de asesoramiento externo.
- Personal operativo de la empresa que cuenta con una amplia experiencia en joyería artesanal.

- Organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro que apoyan a comunidades vulnerables y organizaciones que promueven las iniciativas del proyecto de RSE.
- Comunidad que se beneficia con la iniciativa del proyecto de RSE.

**Dirección y Gobierno Corporativo.** Las empresas deben adoptar Códigos de Buen Gobierno, mediante los cuales regulen de manera internamente su Gobierno Corporativo; los principios de actuación, organización y funcionamiento de la Junta Directiva y el establecimiento de medidas encaminadas a garantizar un alto nivel de transparencia respecto del mercado y a introducir normas de conducta que aseguren que no haya interferencias en el comportamiento del capital de la compañía en los mercados.

- Joyas imperiales tiene una estructura organizacional definida.
- Joyas Imperiales posee una misión y una visión de acuerdo al objetivo principal de la empresa que es la comercialización y producción de joyas de alta calidad
- Para garantizar que la producción de joyas se realiza bajo los estándares altos de calidad se hace siempre entrenamiento al personal, se desarrollan ideas nuevas para mejorar los procesos de producción.
- Joyas imperiales mantiene siempre una posición transparente con su equipo de trabajo con el propósito de generar confianza.

El elemento clave es extender plenamente a toda la organización, a través del equipo directivo, las bondades que permite la responsabilidad social:

- Reforzar el compromiso público de y su relación con los grupos de interés.
- Fortalecer la comunicación interna y externa, promoviendo la mejora en la percepción positiva de las distintas actuaciones de la organización.
- Involucrar al personal en un proyecto común.

- Integrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés estableciendo la priorización de actuaciones para una eficiente gestión y evaluación de riesgos.

**Organización interna.** Las empresas deben velar por el respeto de los derechos humanos, cumplir con las leyes laborales y asegurar que las relaciones laborales estén basadas en los principios de respeto a la legalidad, la integridad, la ética y los derechos humanos.

El que la empresa lo haga, mejora las competencias laborales, reduce el ausentismo laboral, eleva la calidad de vida de los trabajadores, disminuye la rotación del personal, motiva a los trabajadores, fortalece el clima organizacional y da reputación en el mercado.

La PYME Joyas Imperiales registra en su planta de personal quince (15) trabajadores organizados en asuntos corporativos, asuntos comerciales y asuntos operativos, bajo la modalidad de contrato a término indefinido como una estabilidad para sus empleados.

La empresa cuenta con medidas que favorecen la igualdad del trato y la oportunidad entre hombres y mujeres; de esta manera, los procesos de selección, promoción profesional y retribuciones se hacen de manera equitativa. Como lo estipula la Ley colombiana, la organización cuenta con un “Comité de Convivencia Laboral”, como prevención del acoso laboral; integrado por dos representantes de los trabajadores, elegidos por votación y la gerencia.

Con el objetivo de elevar la satisfacción de sus trabajadores, la organización establece estrategias, políticas y procedimientos relacionados con los empleados y su bienestar, como una empresa familiarmente responsable. El modelo de empresa familiarmente responsable comprende los siguientes ejes:

- Calidad en el empleo: Iniciativas que buscan aportar valor al empleado en términos de estabilidad, integridad física, seguridad y salud en el trabajo.

- Igualdad de oportunidades: La vinculación de los empleados sin discriminación de ningún tipo, y ofrecer las mismas oportunidades, independientemente de cualquiera sea su condición.

**Medio ambiente.** Las empresas deben generar estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía, prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales.

Educación ambiental:

- Coordinación de frentes ambientales, para mitigar el impacto ambiental, y garantizar el buen tratamiento de los residuos de la producción de joyas.
- Aspectos e Impactos Ambientales: La organización tiene establecido un procedimiento para identificar los aspectos e impactos ambientales de sus actividades y servicios.
- La finalidad de la identificación de los aspectos ambientales es determinar cuáles de ellos tienen o pueden tener impactos ambientales significativos. Esto asegura que los aspectos ambientales se reflejen en los objetivos y metas de la empresa. La identificación de los aspectos ambientales es un proceso continuo.
- La empresa reduce a un 70% el uso de sustancias químicas en la elaboración de sus joyas.

Control Operacional: Los controles ambientales buscan asegurar que la empresa reduzca impactos ambientales negativos, especialmente en el uso de sustancias químicas. Estos controles se ejecutan por medio del aseguramiento de recolección y desecho adecuado de sustancias químicas.

**Comunidad.** Las empresas deben generar confianza dentro de la sociedad cercana y lejana y las demás instituciones sociales donde operan, establecer propósitos que

sirvan al bien común y definir políticas y programas de servicio a la comunidad, con el fin de optimizar la gestión y definir el compromiso a medio y largo plazo. Esto le aumenta diferenciación a las marcas y productos, promueve el desarrollo de la innovación, genera ventajas competitivas, reduce la burocracia y establece sistemas en red para resolver asuntos sociales.

La empresa Joyas imperiales aún no dirige directamente un programa encaminado a la comunidad, sin embargo, se ha tenido acercamiento al trabajo con la comunidad a través de organizaciones sin ánimo de lucro como la fundación Mario Santo Domingo y fundación Niños de papel interviniendo en las labores de capacitación en bisutería y accesorios.

**Proveedores y distribuidores.** Las empresas deben tener políticas de gestión, otorgar garantías a los proveedores y distribuidores y enfocarse en definir un plan estratégico de compras para la gestión responsable de la cadena de suministro. El hacerlo genera cambios cualitativos en las ofertas, exige mejoras en la RSE de la competencia, incentiva las buenas prácticas, brinda estabilidad y seguridad y genera cultura en la sociedad.

La empresa joyas imperiales contempla los siguientes requisitos para sus proveedores y distribuidores:

- Seguridad de la información: No se brindará información personal o de contacto a terceros.
- La transferencia de datos o dinero a través de transacciones bancarias entre proveedores y la empresa se manejará de forma confidencial según la ley 1581 de 2012 de protección de datos.
- La empresa se contacta periódicamente con los proveedores contando con plazos de compras y pagos.
- La empresa mantiene el compromiso de recurrir los servicios de los proveedores por un periodo de tres años, este se mantiene según las condiciones específicas de alianza con los proveedores.

**Bienes y servicios.** Las empresas deben satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera transparente, justa y equitativa, superando sus expectativas. El hacerlo, mejora la calidad de los productos y servicios, genera lealtad y fidelidad de los consumidores, aumenta la demanda, reduce los riesgos del mercado, incrementa la rentabilidad y da iniciativa al desarrollo de nuevos productos.

La empresa Joyas Imperiales ofrece una amplia línea de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes:

- En su línea de comercialización, la empresa ofrece:
- Venta de esmeraldas sueltas en diferentes calidades (en bruto, semi pulida y pulida)
- Venta de piezas en oro 18kilates, plata ley 925, cobre (aretes, pulseras, anillos, dijes y set)
- Venta de joyas artesanales tales como: pulseras, aretes, dijes, anillos, separadores de páginas y llaveros.

### **2.3.1 Responsabilidad social en Colombia**

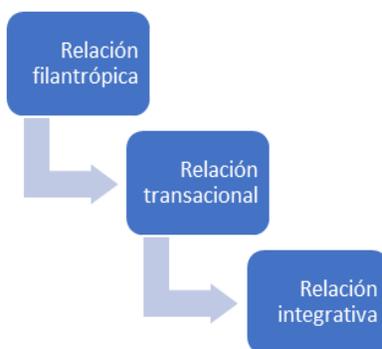
Colombia no es un caso aislado en relación a la responsabilidad social en América Latina, desde que se integró al Pacto Global en 2014 se ha convertido en uno de los países con un alto número de empresas integradas a la red de actividades de responsabilidad social.

Desde inicios del siglo XX se han ido desarrollando acciones tendientes a satisfacer necesidades que el estado no ha atendido y esto ha permitido la aparición de entidades sin ánimo de lucro, apoyadas por el sector privado que direccionan sus esfuerzos hacia aspectos tales como la educación, salud, nutrición y asistencia a comunidades menos favorecidas. Gracias a esto la RSE en Colombia se ha venido posicionando poco a poco en la estructura de negocios de las grandes empresas colombianas, integrando lo social

con lo económico y ambiental, en un esfuerzo por mejorar la sociedad en la cual tienen su accionar. (Franco, 2014)

En Colombia existen diferentes proyectos que buscan atender áreas de gran impacto social, como la educación, salud, formación laboral y medio ambiente. Cada vez son más las empresas que trabajan de la mano para atender a la problemática que encierra la pobreza, como la falta de oportunidades para acceder a la educación; otras compañías se concentran en atender directamente estas situaciones, fortaleciendo el fomento de la educación y la formación tecnológica y para la vida, como medio de crecimiento de los colombianos más jóvenes, según lo indica esta fuente de información.

En Colombia se implementa la responsabilidad social diferentes formas:



**Figura 4. Implementación de la Responsabilidad social empresarial**

Fuente: Elaboración propia basado en:  
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/132/259>.

La relación filantrópica la cual se desarrolla en las empresas de manera asistencial, es decir que las empresas que aplican la RSE trabajan como aportantes para suplir las problemáticas del entorno actual.

La relación transaccional quiere decir las organizaciones, empresas, interesados que asumen el rol de aportantes y receptores.

La relación integrativa corresponde a las alianzas entre las empresas y las organizaciones sociales corporativas que trabajan de manera integrada haciendo a las organizaciones más poderosas.

### **2.3.2 Principios de la responsabilidad Social en Colombia**

De acuerdo con la guía técnica colombiana desarrollada por ICONTEC acerca de la responsabilidad social, para que las organizaciones sean socialmente responsables deben estar encaminadas dentro de los siguientes principios éticos:

**Respeto a la dignidad de la persona:** Son todos los elementos que corresponden a aquellos derechos irrenunciables del ser humano e inalienables a nivel personal, familiar, sociocultural y ambiental que las organizaciones deben reconocer y promover.

**La responsabilidad legal:** Las actuaciones de las organizaciones no sólo deben estar encaminadas a la constitución y las leyes, sino que deben ir apoyadas en la búsqueda sistemática y proactiva en normas aplicables y su traducción a las prácticas organizacionales.

**Autorregulación ética:** la gestión socialmente responsable debe integrar la misión y la visión con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.

**La participación:** Los líderes deben promover que todas las partes involucradas (stakeholders) se involucren para que se tengan en cuenta sus capacidades actúen en fines comunes para la organización y la sociedad.

**Solidaridad:** La determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo de modo tal que las organizaciones y partes interesadas puedan alcanzar unidas aquello que se les dificulta lograr y unidas aumentar la capacidad de crear valor para beneficio compartido.

**Desarrollo humano integral:** Como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de iniquidades sociales. (ICONTEC, 2008),

## **Manual de implementación de la Responsabilidad Social empresarial en Colombia**

El entorno actual exige que las organizaciones y empresas enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo sostenible a fin de contribuir por medio de sus actividades comerciales a optimizar y controlar el impacto económico, social y ambiental generado por los productos o servicios que ofrecen las empresas.

La fuerza de la economía colombiana son las PYMES, por ello la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio han desarrollado un manual de implementación de la RSE para incorporar prácticas socialmente responsables que permita a las organizaciones que aplican este modelo alcanzar la competitividad. Este manual de implementación contiene el programa *ComprometeRSE*. A través de este programa el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio ha desarrollado una herramienta de ayuda al empresario PYME para las iniciativas en Responsabilidad Social, potenciando el aprendizaje organizacional, la capacidad para ofrecer productos y servicios innovadores y facilitando el acceso a nuevos mercados. (Confecámaras, 2010)

La empresa Joyas Imperiales aplica el modelo *ComprometeRSE* el cual se implementa de manera externa, es decir directamente sobre el proyecto de RSE propuesto por la empresa, a través de este modelo se desarrolla el diseño, la ejecución y el resultado final del proyecto de RSE. La implementación de este modelo aplicado por medio de las buenas prácticas recomendadas por la guía del PMBOK, contiene todos los Planes de gestión integrados a los procesos del modelo *ComprometeRSE*. Esos procesos son:

- 1. Línea base:** En el proceso de línea base se definen los cimientos principales para definir el proyecto de RSE de Joyas Imperiales. La línea base facilita

conocer las actividades y recursos que la empresa debe tener en cuenta para la elaboración del proyecto. En la línea base se definen:

- La comprensión explícita de la responsabilidad social por parte del empresario y de los distintos niveles de la organización.
- Revisión de la información económica, social y medioambiental de la empresa.
- Los niveles deseables de cumplimiento de las actividades del proyecto.
- La identificación de los grupos de interés.

La empresa implementa en la línea base del modelo ComprometeRSE las buenas prácticas de la guía del PMBOK por medio del Plan de Gestión de Integración del Proyecto, Plan de Gestión del Alcance y Plan de Gestión de Cronograma

**2. Planeación:** La fase de planeación es la base para la correcta ejecución de actividades relacionadas con la Responsabilidad Social porque permite establecer objetivos y estrategias que responden a las necesidades, identificadas en la línea base, tanto de la organización como de su entorno. Esta fase permite establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los lineamientos en RSE y las políticas de la organización.

La fase de planeación del proyecto de RSE propuesto por la empresa Joyas imperiales se desarrolla a través de la elaboración del Plan de Gestión de Costos, Plan de Gestión de Riesgos, Plan de Gestión de Recursos Humanos y el Plan de Gestión de Comunicaciones. Estos Planes de Gestión permiten a la empresa ejecutar el proyecto de acuerdo con los recursos físicos, humanos y monetarios que el proyecto requiere. De esta forma el modelo de RSE propuesto en el manual de implementación de Confecámaras logra definir los siguientes aspectos:

- Establecimiento de objetivos y especificación de los procesos necesarios para desarrollar la RSE.
- Jerarquización de las áreas de intervención de la RSE.
- Priorizar los grupos de interés.

- Desarrollar plan de comunicaciones.

**3. Implementación:** La implementación busca ejecutar o llevar a la práctica cada una de las estrategias planeadas e integrar las prácticas en Responsabilidad Social en la empresa. Esta fase pretende hacer operativa la responsabilidad social al interior de la organización, tanto en las actividades como en la toma de decisiones.

La empresa Joyas Imperiales desarrolla la fase de implementación del proyecto de RSE a través del Plan de Gestión de Adquisiciones, Plan de Gestión de Interesados, la fase de implementación permite:

- Ejecutar y llevar a la práctica las estrategias establecidas.
- Operatividad de la RSE y actividades.

**4. Verificación:** La verificación tiene como objetivo comunicar el alcance de la implementación del proyecto de RSE, se espera informar el avance de la implementación del proyecto, así como la gestión con los grupos de interés y demás resultados presentados desarrollados en cada fase y Plan de Gestión.

La empresa Joyas imperiales realiza el proceso de verificación a través del seguimiento y control de la capacitación de los jóvenes beneficiarios con este proyecto, este seguimiento se realiza por medio de matriz de rastreabilidad de requisitos, formato de lista de chequeo y planes de mejoramiento. A través de estas plantillas se logra:

- Revisar las estrategias utilizadas y realizar ajustes.
- Establecer las acciones para la validación de riesgos existentes y control de riesgos potenciales.
- Revisión y ajustes a los indicadores de RSE.

**5. Aseguramiento:** Esta fase busca tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño económico, social y medioambiental de los procesos en responsabilidad social, dando respuesta a la necesidad del proyecto de RSE. Para la fase de aseguramiento la empresa Joyas Imperiales desarrolla planillas

de registro de cambios para consignar las actividades del proyecto que requieran ser analizadas, cambiadas y controladas, informes de desempeño, además de una planilla de lecciones aprendidas en la cual se consigna como se desarrolló el proyecto, así como los procesos que se llevaron a cabo para su ejecución. La fase de aseguramiento permite lograr lo siguiente:

- Comprobar el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de acción del proyecto.
- Informa sobre el avance de la ejecución de las prácticas de RSE.
- Divulga los resultados del proceso de acuerdo con los objetivos del proyecto de RSE previstos.

### **2.3.3 Consideraciones legales de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia**

La responsabilidad Social empresarial contiene un marco legal establecido en el proyecto de ley 70 de 2010 establecido en Colombia. Dispone:

**Artículo 1°. Objeto de la ley.** El objeto de la presente ley es la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables, por parte de las organizaciones aquí comprendidas, a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones, de tal manera que tiendan al logro de objetivos sociales, focalizando en aspectos como la protección de la niñez, la erradicación del trabajo infantil, la erradicación de la pobreza, el respeto de los derechos humanos y los comportamiento responsables ambientales basados en la prevención y la reparación de los daños ambientales.

**Artículo 2°. Campo de aplicación.** La presente ley se aplica a todas las empresas medianas y grandes a que se refiere el artículo 2° de la Ley 590 de 2000. Así como a las filiales, sucursales y subsidiarias tanto de capital nacional como extranjero; a las

sociedades de economía mixta; y las empresas industriales y comerciales del Estado, que cumplan los requisitos mencionados en el presente artículo.

**Artículo 3°. *Empresas micro y pequeñas.*** Las micro y pequeñas empresas que se acojan a lo dispuesto en la presente ley, tendrán los siguientes incentivos:

- Puntajes adicionales en licitaciones públicas,
- Facilidades de acceso a créditos superiores a determinado monto,
- Acceso a programas de fomento micro y pequeñas empresas,
- Fomento de Innovación Tecnológica,
- Otros que se incorporen en el futuro por el Gobierno Nacional.

El Instituto Colombiano de Normas técnicas, Icontec, después de un proceso consultivo y técnico al más alto nivel, crea el grupo técnico GT 180 y posteriormente el documento integrador GTC 180 que define la RS de la siguiente manera:

Dentro de sus pilares iniciales se ha basado en once principios que recoge en su manual de RSE para multinacionales, los cuales se recogen a continuación:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del Gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.

4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de Gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de Gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico contempla todos los procesos de investigación que aportan al proyecto los elementos esenciales para la obtención de información, metodologías y técnicas que sustentan su fase investigativa. En esta sección se detalla el método de investigación requeridos para la elaboración del proyecto.

### **3.1 Fuentes de información**

De acuerdo con Dankhe, se llama información primaria o fuentes de información primaria a aquellos datos de primera mano, estos datos de primera mano se representan por medio de textos originales que incluyen un informe de investigación profunda por medio de teorías, modelos y técnicas que sustentan el tema propio de investigación. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997)

Como fuentes de información primaria de la investigación, para el desarrollo de los planes de gestión contemplados en los objetivos específicos del proyecto se contará con la información aportada por la empresa a través del gerente principalmente y de otros miembros de la organización.

#### **3.1.1 Fuentes Primarias**

De acuerdo con Dankhe, se llama información primaria o fuentes de información primaria que son aquellos datos de primera mano, estos datos de primera mano se representan por medio de textos originales que incluyen un informe de investigación profunda por medio de teorías, modelos y técnicas que sustentan el tema propio de investigación. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997)

Como fuentes de información primaria de la investigación, para el desarrollo de los planes de gestión contemplados en los objetivos específicos del proyecto se contará con la información aportada por la empresa a través del gerente principalmente y de otros miembros de la organización.

#### **3.1.2 Fuentes secundarias**

De acuerdo con Dankhe, se llama información secundaria o fuentes de información secundaria, aquellos datos que han sido recogidos y elaborados pues estos datos

proviene de información primaria. Dichos datos se representan a través de estadísticas, censos, entre otros. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997)

La información obtenida de fuentes secundarias de la investigación para sustentar el contenido del proyecto serán artículos web, publicaciones, libros, informes brindados por el gobierno o alcaldías del país e incluso fuentes como tesis, libros y artículos relacionados al tema central del proyecto.

**Cuadro 1 Fuentes de información**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los parámetros y procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.		Modelo de implementación de ComprometeRSE desarrollado por Confecámaras (Red de Cámaras de comercio de Colombia).
2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.	Interacción con el tutor.	Guía del PMBOK Administración de Proyectos de Pablo Lledó (2013). Tesis de referencia.
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.	Gerente de la empresa, director del proyecto, asesor externo y patrocinadores del proyecto.	Códigos, normas de aplicación de la responsabilidad social, uso de la Guía del PMBOK, Juicio de expertos, publicaciones.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.	Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa.	Modelos de aplicación de RSE en otras empresas. Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web.

5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.	Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa. Departamento de contabilidad y finanzas.	Modelos de aplicación de RSE en otras empresas. Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE.	Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa. Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa. Departamento de contabilidad y finanzas.	Modelos de aplicación de RSE de Confecámaras (Cámaras de comercio de Colombia) Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web y normatividad de la RSE en Colombia. Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web, estimaciones en cifras numéricas.
7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.	Dirección de proyectos y asesor externo.	Códigos, normas de aplicación de la responsabilidad social, uso de la Guía del PMBOK, publicaciones
8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.	Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa.	Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, información web.
9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles	Gerencia y dirección de proyectos y otros miembros de la empresa	Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web

involucrados del proyecto.		
10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.	Gerencia de la empresa y dirección de proyectos.	Modelos de aplicación de RSE en otras empresas. Uso de la Guía del PMBOK, publicaciones, boletines, información web
11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.	Gerencia de la empresa, dirección de proyectos, patrocinadores y asesor externo	Juicio de expertos Modelos de aplicación de RSE en otras empresas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Métodos de Investigación

El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio. Se define como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. (Ramos, 2008)

#### 3.2.1 Método analítico-sintético

Estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes que serán analizadas de manera individual para luego ser integradas de manera sintetizada. (Falcón, 2013)

### 3.2.2 Método de investigación de campo

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Arias, 1999). En el cuadro No. 2 Se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

### 3.2.3 Método Deductivo

La palabra deductivo proviene del latín *deductio* que significa sacar o separar consecuencias de algo. Este método es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular. (Zorrilla & Miguel, 1992).

### 3.2.4 Método Inductivo

El método inductivo es el que va de lo particular a lo general, es decir que, partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales. El término inductivo proviene del latín *inductio*, que quiere decir conducir, introducir, llevar a. Este método resulta conveniente para el estudio de una serie de elementos porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. (Zorrilla & Miguel, 1992)

**Cuadro 2. Métodos de investigación utilizados.**

Objetivos	Métodos de investigación		Método de investigación
	<i>Analítico-Sintético</i>	<i>Método Inductivo-deductivo</i>	<i>Investigación de campo</i>
1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.	Se analizan y descomponen los procesos que integra el modelo de implementación del RSE de Confecámaras	Se desarrolla el método deductivo ya que se utiliza el modelo de implementación de RSE para definir el	

	para adaptarlo al desarrollo del PFG.	contenido del programa, objetivos y procesos para desarrollar el proyecto de RSE.	
2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.	Se analizan y descomponen por separado cada área de la Gestión de Integración que se desarrollan en el PFG.	Se utiliza el método inductivo debido a que se tiene como referencia las diez áreas de conocimiento en el desarrollo del PFG.	
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.	Descomponer todas las actividades, procesos, elementos del proyecto para determinar todas las tareas requeridas para el proyecto plasmadas en el plan de gestión del alcance.		Para desarrollar el plan de gestión de alcance se debe hacer visitas a la isla de Bocachica, establecer las actividades de acuerdo a los objetivos centrales del proyecto.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.	Definición y descomposición de las actividades, recursos, elementos del proyecto y duración de las mismas Generando la elaboración del Cronograma.		Para desarrollar el plan de gestión de tiempo se deben hacer reuniones en la isla, coordinar los horarios, plazos y actividades por entregable.
5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los	Descomposición de los recursos para definir las		Para desarrollar la gestión de costos deben hacerse reuniones en la isla, planificando los

recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.	actividades por costos		costos de los materiales, recursos que necesitan el grupo beneficiado con el plan de desarrollo social.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE.	Descomposición de las actividades para definir la calidad requerida en el proyecto para la elaboración del plan de gestión de calidad		Para desarrollar el plan de gestión de calidad se utilizarán como recursos de método de campo visitas del gerente para establecer que se está desarrollando el proyecto según lo establecido.
7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.	Descomposición de los riesgos y clasificación de éstos para consolidar el plan de gestión de riesgos.		Para definir los riesgos es necesario realizar visitas con el fin de identificar los riesgos, clasificarlos y elaborar el plan.
8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.	Descomposición de los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proyecto para desarrollar el plan de gestión de recursos humanos.		Para desarrollar el plan de recursos humanos se deben hacer reuniones con los grupos, líderes comunitarios de la isla y seleccionar a los beneficiarios del proyecto.
9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.	Descomposición de los roles del personal involucrado en el proyecto para suministrar los informes y la información que será entregada para cada persona logrando		Para desarrollar el plan de gestión de comunicaciones se deben hacer reuniones con los líderes comunitarios de la isla con el equipo del proyecto para establecer como establecer la información que se desarrolla en el proyecto.

	gestionar el plan de comunicaciones.		
10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.	Descomponer a los tipos de interesados del proyecto para desarrollar el plan de gestión de interesados.		Se deben hacer reuniones con los líderes comunitarios de la isla con el equipo del proyecto para, el gerente y el director de proyectos para elaborar el plan de interesados.
11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.	Descomponer los requisitos y las adquisiciones para definir los recursos necesarios, recopilarlos y gestionar el plan de adquisiciones.		Se deben hacer visitas a la isla de Bocachica para establecer las contrataciones, recursos y elementos que se requieren para desarrollar el plan de gestión de adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 Herramientas

Las herramientas y técnicas son una serie de elementos tangibles como plantilla, formato o un programa de software que es utilizado en la realización de una actividad con el fin de producir un producto o resultado. La aplicación de estas herramientas dentro de las etapas o procesos del proyecto permitirá que sean efectivas logrando un resultado satisfactorio. (Núñez, 2013).

En el cuadro No. 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 3. Herramientas utilizadas**

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.	Juicio de expertos: A través de reuniones, vía e-mail o teléfono. Investigación documental sobre la implementación de RSE en PYMES.
2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.	Asesoramiento externo con personas experimentadas en proyectos sociales y de emprendimiento. Juicio de expertos Investigación
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.	Organigrama: El director del proyecto elabora la estructura en árbol de las personas que hacen parte del proyecto. Descripción de puestos: Se desarrolla una planilla con la descripción de los roles, cargos, funciones.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.	Plantillas: Para la definición del tiempo por medio de cuadros y plan de cronograma. Juicio de expertos: Asesoramiento externo con personal con experiencia en proyectos sociales.
5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.	Juicio de expertos: Asesoramiento externo con personal con experiencia en proyectos sociales Suma de costos: A través de una aproximación de los costos de acuerdo a los recursos necesarios para el proyecto. Técnica de Valor Ganada para controlar los costos del proyecto.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE	Implementación del manual de implementación de RSE en la empresa. (Confecámaras de comercio de Colombia) Aseguramiento de la calidad del proyecto a través de planes de mejora y evaluación de desempeño.
7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.	Reuniones: Con el equipo del proyecto y el gerente del proyecto para estimar los riesgos del proyecto. A través de lluvia de ideas.

	<p>Juicio de expertos: Asesoramiento externo con personal con experiencia en proyectos sociales</p> <p>Análisis de supuestos: Se establecen los supuestos y se hace un análisis por medio del gerente y el equipo del proyecto para desarrollar soluciones.</p>
8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.	Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.
9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.	<p>Análisis de interesados: Por medio del organigrama y descripción de puestos se puede establecer cómo se envía la comunicación, como se transmite.</p> <p>Requisitos de comunicación: Determinar el tipo de información de acuerdo al cargo dentro del organigrama y el tipo de rol en el proyecto.</p> <p>Juicio de expertos: Asesoramiento externo con personal con experiencia en proyectos sociales</p>
10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.	<p>Análisis de interesados: Identificación de los interesados internos y externos. Esto nos permite saber el grado de interés-poder en el proyecto.</p> <p>Juicio de expertos: Asesoramiento externo con personal con experiencia en proyectos sociales.</p>
11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.	Análisis de hacer o comprar: Definir que recursos se pueden obtener de manera directa (comprar) o que recursos requieren de un acuerdo o contratación.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.6 Supuestos y Restricciones

En todo proyecto debe existen probabilidades o situaciones que pueden limitar o deben ser considerados en la ejecución del proyecto. Dichas probabilidades o situaciones son conocidas como supuestos y restricciones.

Se definen los supuestos (*assumptions*) como factores considerados, ciertos, válidos y reales para propósitos de la planeación del proyecto. Se conocen las restricciones (*constraints*) como aquellos factores que limitan las opciones de tiempo, costo y alcance del proyecto. (Rodríguez, 2016)

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro No. 4, a continuación:

**Cuadro 4. Supuestos y restricciones.**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.	Se asume que, para identificar los procesos de ejecución del proyecto, el asesor externo los identifica y define sin omitir ningún proceso relevante para el proyecto de RSE.	La asesoría externa tiene un tiempo limitado y las reuniones generalmente se realizan Vía Skype o asesoramiento telefónico.

2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.	Se contará con el asesoramiento del tutor del PFG para la elaboración del Plan de la Dirección del Proyecto.	La asesoría del tutor se debe realizar vía web o telefónica fuera del horario laboral y en un tiempo limitado.
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.	Se asume que las actividades se desarrollarán en el tiempo estipulado.	Solo se podrán desarrollar las actividades de plan de acción social para 25 jóvenes de la isla de Bocachica.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.	Se trabajarán 6 horas diarias 5 días a la semana.	El proyecto cuenta con un plazo de 6 meses para completar el proyecto en su totalidad.
5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.	Se asume que los recursos monetarios cubren las actividades del proyecto.	Solo existe un 6% de costos de contingencias.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE.	Se asume que se contará con la participación de una institución técnica que certifica el proceso de formación de los beneficiados.	La calidad de la formación integral del grupo de beneficiados puede ser certificados únicamente por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) que cuenta con certificaciones en joyería.
7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.	Se asume que el proyecto incluye los riesgos no predecibles o no detectables de manera eficiente.	Sólo el gerente de la empresa y director del proyecto pueden definir qué estrategia desarrollar para controlar los riesgos.

8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.	Se asume que el personal es idóneo para desarrollar el plan del proyecto.	Se debe trabajar el 80% en una zona insular que sólo tiene acceso marítimo.
9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.	Se asume que todo el personal del proyecto, así como los interesados reciben la información a tiempo.	La información se brinda el 70% por vía electrónica a través de correos, dispositivos móviles.
10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.	Los interesados externos se encuentran dispuestos a cooperar con el proyecto.	Los interesados en el proyecto deben trabajar en bajo sombra con temperaturas de 30°C o más. Los servicios de energía y agua son intermitentes.
11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.	Se gestionan adecuadamente los recursos de acuerdo al presupuesto.	Las compras adicionales o contrataciones deben ser cubiertas por el 6% de la reserva de contingencia.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.7 Entregables

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. (Valdez, 2012).

En el cuadro No. 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

## Cuadro 5. Entregables

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos	Entregables
1. Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.	Definición de las fases de implementación de la guía de RSE. Establecimiento de los lineamientos del proyecto de RSE y objetivos (apartado caracterización del proyecto de RSE).
2. Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.	Plantillas de lecciones aprendidas, Planillas de Control, Aprobación y Aseguramiento de cambios. Enunciado del Alcance del proyecto con todos los requerimientos específicos para la ejecución del proyecto de RSE.
3. Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.	Plan de gestión del alcance: Contiene las actividades y elementos del proyecto de RSE. EDT: Estructura de desglose de trabajo, define las actividades por paquetes de trabajo. Plantilla de actividades: Se detallan las actividades de predecesoras y sucesoras.
4. Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.	Plan de gestión del tiempo: Contiene todas las actividades con fechas previstas para cada actividad. Línea base del cronograma: Elaboración del diagrama de GANTT para estimar el tiempo que requiere el proyecto de RSE.
5. Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.	Plan de gestión de costos: Se estiman los recursos de acuerdo a las actividades, basados en el presupuesto para el proyecto. Línea base de costos: Elaboración de un formato que contiene las actividades con el tiempo y costos establecidos. Adicionalmente se estiman los costos de reserva o colchones de reserva.
6. Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan	Plan de gestión de calidad: De acuerdo a las actividades del proyecto se definen los resultados que se requieren para poder medir en qué porcentaje se está cumpliendo

<p>con los objetivos del proyecto de RSE.</p>	<p>el proyecto y a través de los jóvenes beneficiados del proyecto y los resultados de cada actividad se reflejará la calidad de estos. Seguimiento y control: por medio de planillas de evaluación de desempeño, plan de mejora.</p>
<p>7. Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.</p>	<p>Plan de gestión de riesgos: Contiene los elementos que representan un riesgo en el proyecto, se proponen estrategias para suprimirlos. Identificación de riesgos: Se registran los riesgos y se actualizan conforme avanza el proyecto de RSE.</p>
<p>8. Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de recursos humanos: Contiene los roles, caracterización de roles, el personal requerido para el proyecto. Planilla para describir el rol por actividad.</p>
<p>9. Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de comunicaciones: Contiene todos los elementos de comunicación y los medios que se utilizarán para brindar información sobre el proyecto. Estrategias de comunicación: Se define de qué manera se brinda la información.</p>
<p>10. Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de interesados: Contiene de manera detallada todas las personas que involucra el proyecto. Identificación de interesados: Por medio de un formato se identifican los interesados del proyecto de RSE. Planilla de interesados: Por medio de un formato se establecen los roles y el grado de interés-poder, y se visualiza el tipo de influencia ejerce sobre el proyecto.</p>
<p>11. Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, los servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.</p>	<p>Plan de gestión de adquisiciones: Recopila todos los elementos y recursos que requieran compras, alquiler o contrato por servicios externos. Planilla de contrataciones: Se desarrolla un formato de contrataciones con todos los elementos contractuales y legales según el tipo de contratación.</p>

## 4. DESARROLLO

### 4.1 Caracterización del proyecto de RSE en la isla de Bocachica

El proyecto de responsabilidad social empresarial dirigido por la empresa Joyas Imperiales pretende rescatar la cultura y tradición de la isla de Bocachica como fuente de sostenimiento económico, entendiendo que la riqueza cultural forma parte de la expresión artística y ancestral auténtico de un pueblo, una región y del mismo país.

Para preservar los valores culturales a través de la joyería y artesanía se determinaron los siguientes parámetros:

- La joyería artesanal requiere de la instalación de unidades de producción y creación de puestos trabajo que permita adquirir mano de obra con fácil adiestramiento con el fin de impulsar el emprendimiento en los habitantes y elevar las oportunidades de obtener ganancias.
- Incentivar la producción manual principalmente para mantener los valores de tradición utilizando la parte tecnológica en procesos estrictamente necesarios con el fin de aplicar tecnología adaptable para el trabajo en la isla.
- Utilización de un 90% de materia prima natural tratando de ser ecológicamente amigables con el entorno.
- La incursión en el sector turístico y comercial de joyas que representa la identidad local de la isla.
- Generar un sistema de capacitación en joyería artesanal que permita la conservación y el desarrollo de nuevas técnicas para realizar productos más innovadores.
- Elaboración de líneas de fomento e incentivos para el establecimiento y conservación de la actividad productiva sustentable de los oficios y talleres artesanales, que generen sentido de identidad y pertenencia.
- Lograr que la alcaldía y gobernación centren su atención en la promoción artística artesanal de la isla.

#### 4.1.1 Presentación del proyecto de RSE

**Población objetivo.** Los jóvenes que se beneficiarán con este programa son jóvenes pertenecientes a la isla de Bocachica, zona insular aledaña a la ciudad de Cartagena. Estos jóvenes en su mayoría provienen de familias de escasos recursos, con dificultad de acceso a estudios superiores, tienen habilidades artísticas y el deseo de aprender un oficio orientándose hacia un negocio productivo propio. Estos jóvenes recibirán formación en joyería artesanal y emprendimiento como parte del programa de capacitación, para posteriormente ofrecer sus creaciones al mercado local y al mercado de la ciudad de Cartagena y así obtener ingresos de esta labor brindando una solución real a estos jóvenes por medio de la educación y creación de empleo.

**Componentes.** Los componentes a los que apunta el proyecto de RSE son:

- Capacitación técnica en joyería artesanal utilizando el coco y los residuos marinos aprovechables.
- Capacitación en emprendimiento y áreas relacionadas a la comercialización de productos.
- Orientación para el montaje y creación de unidades productivas.
- Vinculación a entidades sin ánimo de lucro para potenciar la comercialización de productos.

### Objetivos de capacitación:

De acuerdo a los problemas percibidos y el direccionamiento del programa para la capacitación de jóvenes en la isla de Bocachica, se establecieron los siguientes objetivos:

- Utilización de metales preciosos para la elaboración de joyas.
- Alianzas para impulsar el desarrollo económico de la zona.
- Aporte al logro de algunos de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia.
- Dominio sobre control de calidad y la calificación del producto artesanal.
- Técnicas del mejoramiento del diseño estético y cultural de productos artesanales.
- Conocimiento y habilidad sobre mercadeo y comercialización del producto artesanal.

El proyecto de Responsabilidad Social Empresarial requiere lo siguiente:

- **Personal de capacitación:** Para el desarrollo de este proyecto, se requiere de un capacitador con certificación en Pedagogía básica, con experiencia en armado, ensamble y producción de joyas. También se requiere de un capacitador con certificación en Pedagogía básica, con experiencia en prácticas de emprendimiento y formación empresarial.
- **Equipo del proyecto especializado en proyectos de formación:** Para este proyecto se requiere de personal con experiencia operativa en joyería y con experiencia en enseñanza, este personal aporta ideas al proyecto además de apoyar al diseño de la propuesta y formalización del programa de capacitación.

- **Beneficiarios del proyecto:** Para este proyecto se requiere de seleccionar a veinticinco jóvenes de la isla entre los dieciséis y veinticinco años de edad que tengan habilidades artísticas en artesanía o que hayan tenido experiencia previa elaborando accesorios. Esto facilitará el proceso de capacitación que se brindará en el programa y certifica a los jóvenes seleccionados por medio del SENA, entidad que ofrece cursos técnicos y tecnológicos en diversas áreas de un certificado por las competencias adquiridas durante el programa.
- **Apoyo de entidades gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro:** Este proyecto requiere del patrocinio de la Alcaldía de Cartagena quien ofrece apoyo financiero a la PYME gestora del proyecto. Además de apoyo de institución de enseñanza como es el SENA y otras entidades como la Cámara de comercio de Cartagena que apoya en la formalización de nuevos negocios, promoviendo actividades comerciales, así como beneficios a los empresarios de la ciudad y el apoyo de Artesanías de Colombia entidad sin ánimo de lucro que trabaja a favor de todos los artesanos del país.

**Resultado final del programa.** Los resultados esperados del programa son los siguientes:

- Aplicar los conceptos básicos y prácticos del diseño, aplicados a la elaboración de nuevos objetos relacionados con la actividad artesanal.
- Desarrollar nuevas técnicas para la creación de productos artesanales
- Conservación de las técnicas artesanales manuales aplicando conceptos modernos de diseño.
- Ser capaces de desarrollar las líneas de producción aplicando iniciativas creativas mejores y nuevos productos artesanales manteniendo las raíces culturales y la autenticidad.

- Formular propuestas de artesanía que incorporen en su diseño conceptos innovadores, poniendo valor hacia la cultura y tradición que sean valoradas en el mercado y generen ventajas competitivas.
- Recuperar los procesos tradicionales de artesanía.

**Modalidades de evaluación y seguimiento.** Se establecerán las siguientes modalidades de evaluación:

- Asistencia del 80% para aprobación de cada módulo.
- Criterio de la calidad del rendimiento por parte del instructor, el mismo que deberá establecer los parámetros e índices de evaluación, previo al desarrollo del programa.
- Autoevaluación artesanal, utilizando los mismos parámetros indicados por el instructor de cada módulo.
- Se deberá establecer un compromiso de seguimiento e informes, con el propósito de verificar la puesta en ejecución de los conocimientos asimilados en el curso de capacitación.

**Equipos que requiere el proyecto de RSE:**

- Laminador mixto: Consta de un sistema con manivela y rodillo el cual se utiliza para aplanar y convertir los metales en hilos o láminas.
- Troqueladora de tornillo: Sirve para estampar los sistemas y herrajes para terminaciones de las piezas.
- Motor Tool: Sirve para realizar perforaciones de diferentes calibres.
- Balanza: Para pesar metales.
- Soplete a gas: Sirve para realizar los procesos de fundición.
- Fogón a gas: Sirve para limpiar y decapar los metales después de los procesos de elaboración para dar acabados de joyería.

### **Herramientas que requiere el programa:**

- Aceitera: Es un utensilio para el mantenimiento de las herramientas.
- Pie de rey: Es una herramienta de precisión de medidas.
- Juego de limas: Es un insumo para pulir metales.
- Hilera: Es una herramienta para elaborar hilos metálicos.
- Alicates: Son herramientas de mano de diferentes formas que sirven para el proceso manual de los metales.
- Buriles: Son herramientas de acero para realizar cortes y decoración fina sobre los metales.
- Lastra de medidas: Es una herramienta de medición para conocer el diámetro interno de aros y anillos.
- Juego de embutidores: Herramienta que sirve para hacer los casquetes metálicos.
- Lastra para aros: Herramienta tubular para redondear anillos y aros.
- Martillos: Herramientas para dar forma y aplanar piezas.
- Marco de seguetas: Permite realizar los cortes en madera y metal.

### **4.2 Plan para la Dirección del Proyecto**

El Plan para la Dirección del Proyecto es un documento que establece cómo se van a llevar a cabo todas las actividades que se requieren para la elaboración del proyecto integrando todos los procesos de gestión utilizados para la puesta en marcha de éste. El plan para la dirección de proyectos debe ser previamente aprobado y es diseñado por el director de proyectos con el equipo del proyecto.

En este caso específico el plan para la dirección del proyecto se realizó con uno de los patrocinadores del proyecto y con todo el equipo designado para la ejecución de este proyecto. Conforme se desarrollan los procesos de gestión se van realizando las actualizaciones y ajustes concernientes a lo planificado en su fase inicial, estos ajustes

deben ser gestionados por medio del control integrado de cambios (Ver cuadro 9.). Este proyecto se realizó bajo la línea de las buenas prácticas de la Guía del PMBOK.

El Plan para la Dirección del Proyecto desarrollado contiene las siguientes áreas de conocimiento que incluyen las fases de inicio y planificación, estas áreas son las siguientes:

- Gestión de la Integración.
- Gestión del Alcance.
- Gestión del Tiempo.
- Gestión del Costo.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Gestión de las comunicaciones.
- Gestión de Riesgos.
- Gestión de Interesados

### **4.3 Plan de Gestión de Integración del Proyecto**

La gestión de integración del proyecto contiene todas las actividades y procesos que han sido planificados en el plan para la dirección del proyecto permitiéndole al director del proyecto verifique que el proyecto marcha tal y como fue diseñado. Coordinar el plan de gestión de integración resulta útil para evitar que el proyecto se desvíe, así el DP puede planificar acciones correctivas en caso para orientar nuevamente el proyecto según con los objetivos del proyecto.

El plan de gestión de integración incluye todos los procesos que requiere el proyecto para su realización teniendo a consideración las expectativas de los interesados e involucrados.

### **4.3.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto**

El acta de constitución del proyecto se realizó teniendo en cuenta los recursos mínimos necesarios para la formalización del proyecto. Se realizaron reuniones con el gerente de la PYME y los patrocinadores en las cuales se concertó los objetivos, ruta de acción, recursos, plazos, los criterios de aceptación y el presupuesto del proyecto. El documento de acta de constitución del proyecto se encuentra en el apartado de Anexos.

### **4.3.2 Control Integrado de Cambios**

El control integrado de cambios consiste en revisar las solicitudes de cambios que se requieren durante el proyecto. Dicho proceso de cambios consiste en una serie de documentos en las que se hace constancia del proceso o actividades que requieran ajustes o cambios. Los cuales deben ser solicitados, analizados para finalmente ser aprobados por el director de proyectos.

El control integrado de cambios debe ser requerido por la persona a cargo de una actividad específica. El análisis para resolución de la solicitud de cambios es realizado por el director de proyectos junto con el gerente de la PYME luego de un plazo de dos (2) días se aprueba o rechaza el cambio, en caso de ser aprobado se comunica a los interesados vía presencial o e-mail y se realiza un monitoreo semanal de este cambio hasta que sea completado. Así una vez gestionado el cambio solicitado, éste se registra en un documento de lecciones aprendidas.

### **4.3.3 Solicitud de Cambios**

Para solicitar los cambios del proyecto, la persona que solicita el cambio debe diligenciar una plantilla de solicitud de cambios en la cual se debe completar los siguiente:

- Fecha de solicitud.
- Nombre de quien solicita el cambio.
- Identificación de la actividad que requiere el cambio.
- Justificar el cambio solicitado.
- Indicar como impacta en la línea base del proyecto.
- Firma del solicitante y firma de quien aprueba la solicitud.

El cuadro No. 7 contiene el formato de solicitud de cambios diseñado para el programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.

**Cuadro 6. Solicitud de cambios**

<b>PROYECTO No. 001</b> <i>Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.</i>	
<b>SOLICITUD DE CAMBIOS</b>	
Solicitud No. XXX	
Fecha de Solicitud	
Nombre de solicitante	
INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA SOLICITUD A REALIZAR	
<i>*Favor diligenciar el documento digitalmente o en caso de realizarlo manual escribir legiblemente sin tachones ni enmendaduras*</i>	
Propuesta de cambio	Especifique en detalle el o las actividades que requieren el cambio:
ID del paquete que requiere el cambio	
Impacto en la línea base	Justifique el impacto del cambio en la línea base (Alcance, costos, tiempo y riesgos)
Firma del solicitante	Firma de quien aprueba la solicitud

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4 Resolución de la Solicitud de Cambios

Una vez analizada la solicitud de cambios el DP toma la decisión de aceptar o rechazar la solicitud incluyendo las razones por las cuales rechaza la solicitud en caso de hacerlo. Esta solicitud de aprobación o rechazo puede ser redactada vía e-mail o realizada manualmente, en caso de no encontrarse disponible el DP para entregar la resolución deberá hacerse vía e-mail o delegar a una persona para que entregue el formato diligenciado físico a la persona quien solicitó el cambio. Esta plantilla contiene lo siguiente:

- Fecha de resolución
- Justificación de la aprobación o rechazo
- Firma del solicitante y firma de quien analiza la solicitud.

**Cuadro 7. Resolución de cambios**

<b>PROYECTO No. 001</b> <i>Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.</i>	
<b>RESOLUCIÓN DE CAMBIOS</b>	
Solicitud No. XXX	
Fecha:	
Aprobación de la solicitud de cambio o rechazo de la solicitud.	
Firma solicitante	Firma de quien recibe la solicitud

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.5 Seguimiento del Cambio

Al ser aprobado el cambio el DP delega a una persona a ejecutar el cambio de la actividad o paquete, junto con el gerente de la PYME fijan los plazos para realizar dicho cambio, luego de ser definido el plazo se define el seguimiento del cambio el cual puede

ser semanal o diario de acuerdo a las exigencias expresadas en lo solicitado previamente.

### Cuadro 8. Control de cambios.

<b>PROYECTO No. 001</b> <i>Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.</i>	
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>	
Solicitud No. XXX	
Fecha de inicio del cambio:	
Nombre de la persona responsable del cambio:	
<b>Seguimiento del cambio</b>	
Fecha de seguimiento:	
Avances del cambio:	Llenar el espacio con relación a la ejecución del cambio
Firma de quien solicita el cambio:	
Firma de quien supervisa el proceso de cambio:	
Firma de quien ejecuta el cambio:	
Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.6 Lecciones aprendidas

Se elabora un documento que registran las causas que llevaron a un evento en específico. detallando los resultados que se evidenciaron a través de estas causas. Esto permite indagar sobre las acciones y el nivel de respuesta de dichas acciones. El documento de lecciones aprendidas una vez finalizado el proyecto se archiva como registro de consultas en el caso que se desarrolle un proyecto con características y fases similares. La plantilla de lecciones aprendidas se encuentra consignada en el Anexo No. 5.

#### 4.4 Plan Gestión de Alcance

El Plan de Gestión de Alcance contiene todos los requisitos que serán utilizados en el proyecto asegurándose de incluir el esfuerzo necesario para ejecutar el proyecto. Este esfuerzo depende del tamaño, características y objetivos del tipo de proyecto que se desea emprender. Este apartado contiene la definición de los requisitos del proyecto, definición del enunciado del alcance, la elaboración de la Estructura de desglose de trabajo (EDT) y el diccionario de este último.

Para fines del proyecto de RSE:

El alcance del producto, este proyecto de RSE no genera un producto físico en este caso el producto es el programa de capacitación dirigido a jóvenes de isla de Bocachica entre los dieciséis y veinticinco años en joyería artesanal y emprendimiento.

El alcance del proyecto es el diseño del programa de capacitación y todo lo que se relaciona a formulación de la propuesta del programa, aprobación, selección del personal de capacitación, entre otros aspectos que serán desarrollados a lo largo de este documento.

El proyecto de RSE debe tener en cuenta las siguientes consideraciones para su planeación:

- La Alcaldía de Cartagena patrocina y apoya el proyecto si la empresa reconoce públicamente su participación en el proyecto.
- El SENA sea el ente regulador de los capacitadores seleccionados para ejecutar el programa de capacitación.
- El SENA otorga las certificaciones del aprendizaje adquirido por los beneficiarios del proyecto una vez las capacitaciones culminen.
- Obtener el apoyo de la JAL (Junta de acción comunal) de la isla de Bocachica para que la comunidad, especialmente los jóvenes se motiven a vincularse.

- Obtener permisos de la JAL (Junta de acción comunal) en caso de la utilización de zonas, bohíos y espacios en las playas.
- Los jóvenes beneficiarios del proyecto deben tener un conocimiento en artesanía y elaboración de accesorios previa para ser seleccionados.

#### **4.4.1 Identificación de Requisitos del proyecto de RSE**

De acuerdo con las reuniones realizadas se identificaron los siguientes requisitos:

- Conformación de unidades de negocio
- Instalación de un centro de producción
- Capacitación de jóvenes en joyería artesanal y emprendimiento.
- Creación de un centro de acopio y recolección de desechos marinos para su utilización en la producción de joyas y accesorios.
- Vinculación a entidades gubernamentales y sin ánimo de lucro para desarrollarse como emprendedores.

Los requisitos anteriores hacen parte fundamental del proyecto y se tomaron en cuenta para el diseño de la EDT. El seguimiento y control de estos requisitos se realizará por medio de la Matriz de rastreabilidad de requisitos, la cual se encuentra en la sección de Anexos. (Ver anexo No 6).

Las técnicas y herramientas que se utilizaron para la definición del alcance fue el análisis de la situación actual de la isla de Bocachica específicamente de los jóvenes de este corregimiento. Este análisis fue posible gracias al juicio de expertos que se concertó por medio de reuniones realizadas por el personal que desarrolló el proyecto con el Gerente de la empresa, el patrocinador aportante de recursos económicos y el director de proyectos designado para dicho proyecto.

#### 4.4.2 Metodología del Marco Lógico aplicado al proyecto de RSE

Esta herramienta permite diseñar, ejecutar y evaluar proyectos específicamente orientado a un grupo de beneficiarios con el fin de facilitar la comunicación y participación de las partes interesadas. (Ortegón, 2015).

El Marco lógico permite además visualizar la situación que desea alcanzar el proyecto desarrollando las estrategias que se utilizaran para lograr el propósito deseado. En esta metodología los proyectos se diseñan en busca de resolver una situación desfavorable o un problema que enfrenta un grupo de personas como es el caso de este proyecto.

La identificación de los involucrados consiste en conocer las personas, grupos o instituciones que influenciarán el proyecto. Las personas e instituciones que se identificaron en este proyecto son los siguientes:

**Joyas Imperiales.** Es la PYME patrocinadora del proyecto, la cual a través de su gerente desarrolla, gestiona y coordina todas las actividades que se llevan a cabo para la ejecución del proyecto.

**Comunidad de Bocachica.** Es la población con la que se beneficia el proyecto.

**Alcaldía de Cartagena.** Como autoridad departamental puede otorgar apoyo a la PYME patrocinadora en calidad de recursos físicos para el desarrollo del proyecto.

**Artesanías de Colombia.** Esta entidad como aliado en el proyecto ofrece apoyo a los artesanos del país vinculándolos a muestras y exposiciones empresariales para promover los productos autóctonos del país por medio de ferias a nivel regional, nacional e internacional.

**Junta de acción comunal.** Son el grupo representante de la comunidad de Bocachica, quienes son los voceros e intermediarios para gestionar las actividades del proyecto, así mismo velan por la integridad y por el beneficio de los habitantes de la isla.

**Cámara de comercio de Cartagena.** Son una entidad que promueve todas las actividades comerciales y mercantiles de la ciudad de Cartagena y del departamento de Bolívar con sus municipios adjuntos. Además, ofrecen charlas empresariales, así como la participación de pequeños y grandes empresarios.

**Servicio nacional de Aprendizaje (SENA).** Es una entidad que brinda a la población nacional certificación en diferentes áreas de conocimiento en educación técnica y tecnológica. Para este proyecto, se cuenta con el apoyo de esta entidad para certificar los conocimientos adquiridos a los jóvenes que se beneficiarán a través este proyecto.

Esta sección será ampliada en el Plan de Gestión de Interesados del proyecto.

#### **4.4.3 Análisis de alternativas**

El análisis de alternativas permite a través del eje principal del proyecto, identifica los medios para alcanzar dicho objetivo central y seleccionar los medios más adecuados para dar solución a la problemática que está afectando a la comunidad de Bocachica.

#### **Árbol de Problemas**

El árbol de problemas es una estructura que representa como eje principal el problema central de la situación actual del objeto del proyecto a desarrollar, en este proyecto se refleja el árbol problema de la comunidad de Bocachica.

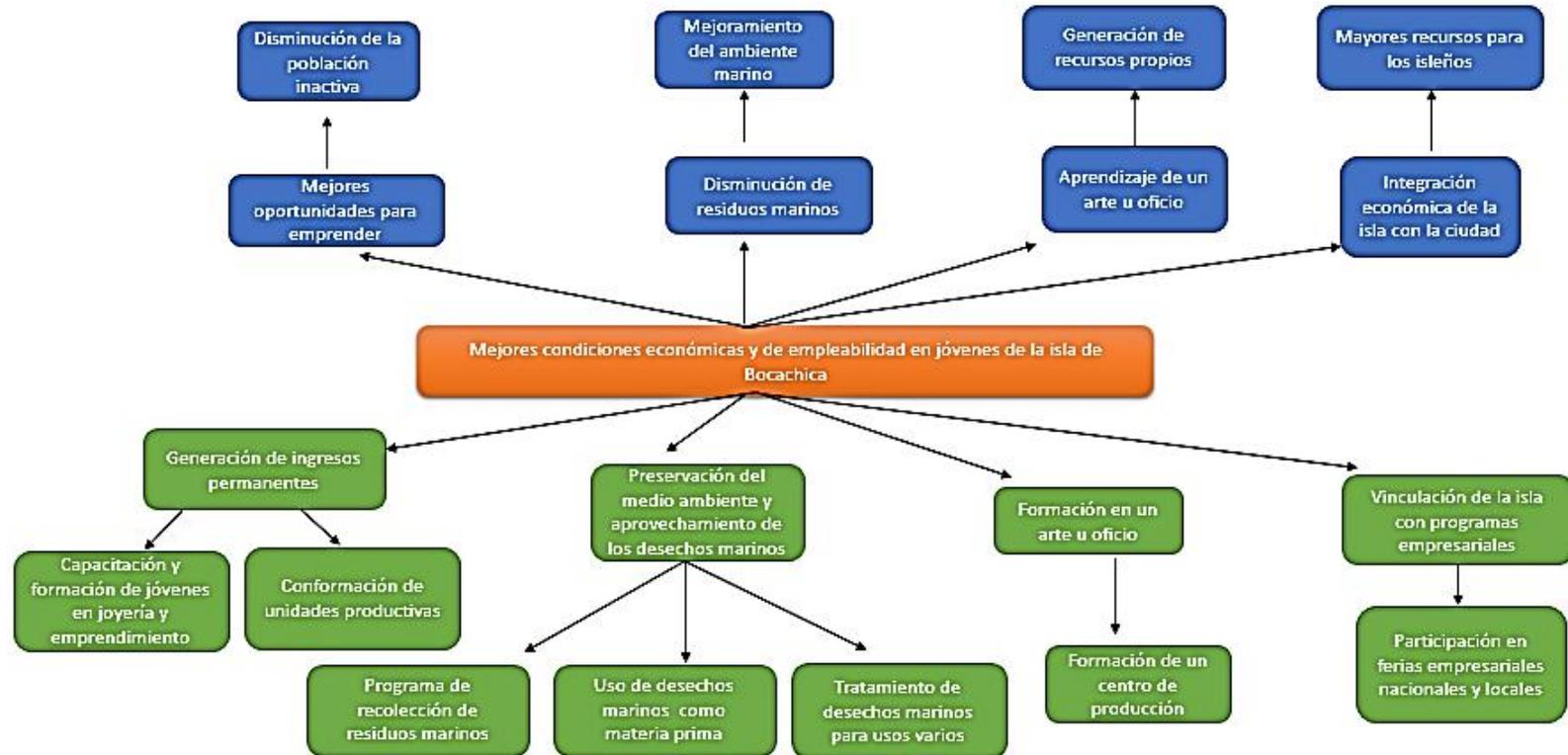


**Figura 5. Árbol de problemas**  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 5 se contempla el problema principal detectado en Bocachica corregimiento de Cartagena de Indias (Colombia), se evidencia como el problema eje los bajos índices económicos y de empleabilidad para los jóvenes de la comunidad. A través de este proyecto, se busca implementar oportunidades de crecimiento productivo por medio de la creación de veinticinco unidades de negocio de manera inicial para poder satisfacer la falta de oportunidades económicas que aqueja a esta comunidad.

### **Árbol de Objetivos**

El árbol de objetivos permite transformar las causas y efectos del árbol de problemas en medios y fines para aminorar el problema principal detectado en la comunidad de Bocachica



**Figura 6. Árbol de objetivos**  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura No. 6, para dar respuesta al problema principal de la comunidad, se busca implementar el emprendimiento en la comunidad debido a que es un corregimiento que cuenta con poca inversión y oportunidades de crecer económicamente. Impulsar a los jóvenes principalmente en el entrenamiento y capacitación en orfebrería para generar fuente de ingresos sería un paso más contra la pobreza y el olvido del gobierno en este corregimiento.

Además de crear una asociación de jóvenes productores y diseñadores que avalados con organizaciones gubernamentales o de patrocinio de entidades sin ánimo de lucro puedan ofrecer sus productos fuera de la isla.

Una vez realizado el árbol de problemas y el árbol de objetivos que permitió identificar los elementos esenciales que se desarrollaron en el proyecto de RSE. Estos elementos se registran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9. Matriz de Marco Lógico**

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b>	Incentivar a los jóvenes de la isla de Bocachica a generar recursos propios para su sostenimiento económico	Indicadores económicos del departamento de Bolívar (Cartagena)	Informes y resultados realizados por el Ministerio de comercio, cultura y turismo	El proyecto cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales. Los jóvenes están comprometidos e interesados en generar sus propios ingresos
	Aumento de los índices económicos y empleabilidad en jóvenes de la isla de Bocachica	Indicadores de desarrollo económico del departamento de Bolívar (Cartagena)	Encuestas realizadas por el DANE (Departamento administrativo o nacional de encuestas)	Existe apoyo por parte de la comunidad para la aplicación del proyecto.

<b>PROPÓSITOS</b>		Indicadores económicos del departamento de Bolívar (Cartagena)	Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena	El proyecto seguirá aplicándose por tiempo prolongado una vez finalizado
<b>COMPONENTES</b>	C1. Generación de ingresos permanentes	Indicadores de desarrollo del departamento de Bolívar	Estudios realizados por cámara de comercio de Cartagena	Los jóvenes están interesados en emprendimiento y creación de negocios
		Índices de crecimiento económico en el departamento de Bolívar (Cartagena)	Estudios realizados por el Banco de la república	El proyecto se ajusta a las expectativas de toda la comunidad.
	C2. Preservación del medio ambiente y aprovechamiento de los desechos marinos	Índice de calidad de cuerpos de agua	Resultados de estudios realizados por establecimiento público ambiental (EPA)	La comunidad muestra interés en temas ambientales
	C3. Formación de un centro de producción en orfebrería	Indicadores de industria y comercio en el departamento de Bolívar (Cartagena)	Informes y estudios de realizados por la cámara de comercio de Cartagena	El proyecto cuenta con todos los recursos para desarrollar el centro de producción con las herramientas e insumos requeridos
	C4. Vinculación de la isla con programas empresariales	Índices de productividad en el departamento de Bolívar (Cartagena)	Informes y estudios de realizados por la cámara de comercio de Cartagena	El proyecto cuenta con el apoyo de programas desarrollados por la Cámara de comercio y la alcaldía de Cartagena para la generación de valor de las unidades productivas en la isla

		Índices porcentuales de desempleo, ocupación y subempleo en la ciudad de Cartagena y jurisdicciones.	Informes y estudios de realizados por la cámara de comercio de Cartagena	Los empresarios están dispuestos a recibir en sus empresas a los jóvenes vinculados al proyecto que desean trabajar en sus empresas
		Índices porcentuales de empresarios vinculados a los núcleos empresariales .	Resultados de informes relacionados al número de empresarios inscritos en los diferentes programas de la cámara de comercio de Cartagena	Los beneficiarios participan activamente en programas empresariales
	1.1 Capacitación y formación de veinticinco (25) jóvenes en joyería y emprendimiento	Población capacitada en un 40% en un arte u oficio.	Censo de población capacitada en un arte u oficio realizado por el DANE (Departamento administrativo nacional de encuestas)	Los beneficiarios reciben acompañamiento una vez finalizada la capacitación y formación
<b>ACTIVIDADES</b>	1.2 Conformación de cinco (5) unidades de negocio productivas	Porcentaje de conformación de nuevos negocios en el departamento de Bolívar y jurisdicción de la ciudad de Cartagena	Resultados de estudios realizados por las Confecámaras incluida (Cámara de comercio de Cartagena)	Las unidades productivas están legalmente constituidas y permanecerán en funcionamiento después que el proyecto finalice
	2.1 Programa de recolección de residuos rescatables provenientes del mar	Porcentaje de contaminación en mares de Cartagena de Indias	Estudios realizados por el EPA (establecimiento público ambiental)	Los beneficiarios aplican y promueve la recolección de los desechos provenientes del mar

				Los beneficiarios aplican el programa de recolección una vez el proyecto haya culminado
	2.2 Proceso de selección y tratamiento de residuos marinos para ser utilizados como materia prima			Una vez culminado el proyecto se sigue el proceso recolección de residuos marinos como materia prima
	2.3 Tratamiento de algas con papel reciclado para fabricación de empaques			
	3. Formación de un centro de producción y fabricación de joyas	Generación de industrias y empresas en la isla de Bocachica	Este centro de producción quedará registrado en la cámara de comercio de Cartagena el cual será renovable de forma anual.	Los beneficiarios del proyecto hacen el uso que corresponde al centro de producción, infraestructura e insumos
	4. Participación en ferias empresariales nacionales y locales	Porcentaje de participación de las regiones en el departamento de Bolívar y jurisdicción de Cartagena	Convocatorias e inscripciones de las ferias presentadas por Expo artesanías	Las unidades productivas siguen participando en ferias empresariales una vez culminado el proyecto

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.4 Descripción de Entregables

En esta sección se describen los entregables del proyecto, las cuentas de control y los paquetes de trabajo que darán respuesta a la necesidad para la cual se emprendió este proyecto. En el Anexo No. 3. Se encuentra el diccionario de la EDT documento que contiene de forma detallada las características de cada entregable por fase.

La EDT contiene todos los procesos que se planificaron inicialmente en el Plan para la Dirección del Proyecto, estos procesos son gestionados de cerca a través de juntas de inicio, juntas de ejecución y juntas de cierre.

#### **4.4.5 Estructura de Desglose de Trabajo**

La estructura de desglose de trabajo define todas las actividades orientadas a lograr los objetivos y expectativas del proyecto. De tal forma que dichas actividades puedan ser monitoreadas y ajustadas en caso de ameritarlo con el fin de asegurar que se mida el progreso del proyecto logrando las expectativas para las cuales se emprendió.

Las siguientes figuras muestran las actividades y los paquetes de trabajo que se requirieron para la elaboración del proyecto de RSE.

**Administración de proyectos.** La fase de administración de proyectos sintetiza las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos. Estos planes definen el desarrollo del proyecto de acuerdo con los lineamientos definidos en el apartado de implementación de la RSE. Adicionalmente estos procesos son gestionados a través de juntas de revisiones de seguimiento para verificar que el proyecto desarrolla adecuadamente las buenas prácticas propuestas por el PMI.



**Figura 7. EDT de Administración de Proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

**Fase de Inicio del programa de capacitación.** Esta fase es una de las más importantes del proyecto debido a que esta fase corresponde a la formulación, diseño y presentación del programa de capacitación que se ofrece a los jóvenes de la isla de Bocachica. Para el desarrollo de esta fase se requiere de las reuniones y juntas de inicio, pues esta es la que define como se ejecutan los paquetes de trabajo que se deben realizar en la fase de ejecución.

**Paquete de trabajo: Diseño de la propuesta.** Se refiere a la lluvia de ideas y reuniones para decidir la línea del proyecto, sus componentes principales, los asociados que se requieren y que han aceptado para ejecutar el proyecto.

Este paquete de trabajo contiene las siguientes cuentas de control:

- 2.1.1 Formulación de la propuesta:** Una vez definida la propuesta y de adquirir el apoyo de los asociados primordiales del proyecto, se expresa la propuesta del programa en un documento.
- 2.1.2 Presentación de la propuesta:** Definida la propuesta para el programa, se hacen reuniones con los patrocinadores del proyecto para dar aprobación de la propuesta. (En caso de haber alguna corrección, se programa una nueva reunión y se presenta el documento con los cambios sugeridos).
- 2.1.3 Aprobación de la propuesta:** Desarrollados los cambios y sugerencias para la propuesta del proyecto. Se hace la presentación formal de la propuesta, con todos los cambios, documentos requeridos para presentar la propuesta ante las instituciones patrocinadoras. Se desarrolla el acta de constitución del proyecto y el enunciado del alcance de acuerdo a los requerimientos del programa.
- 2.1.4 Presentación del programa:** Se presentan los documentos formales del programa, el acta de constitución del proyecto, enunciado del alcance y se desarrolla el plan de la integración para este programa.

**Paquete de trabajo: Selección del personal.** Este paquete contiene todos los procesos de búsqueda y selección tanto de capacitadores (personal que imparte la capacitación) como de los beneficiarios (quienes reciben las capacitaciones). Contiene las siguientes cuentas de control:

**2.2.1 Selección de capacitadores:** Una vez desarrollado aprobado el programa, se inicia el proceso de búsqueda, pre selección y selección de los capacitadores del proyecto. Para tales fines se requiere del acompañamiento especial del gerente de la empresa, director de proyectos y del SENA para gestionar este proceso. Se definen las características requeridas para seleccionar, se define el tipo de contrato, los servicios que van a realizar, entre otros aspectos relacionados con prestación de servicios y contrataciones. De igual manera se desarrollan los formatos de: lista de chequeo, planeación metodológica, entre otras planillas que serán necesarias para efectos de seguimiento y control del proyecto una vez se ejecute la capacitación,

**2.2.2 Selección de los beneficiarios:** En esta sección, se realiza el proceso de búsqueda, pre selección y selección de los beneficiarios del proyecto. En este caso jóvenes de la isla de Bocachica entre los dieciséis y veinticinco años teniendo en cuenta los requisitos establecidos en el enunciado del alcance.

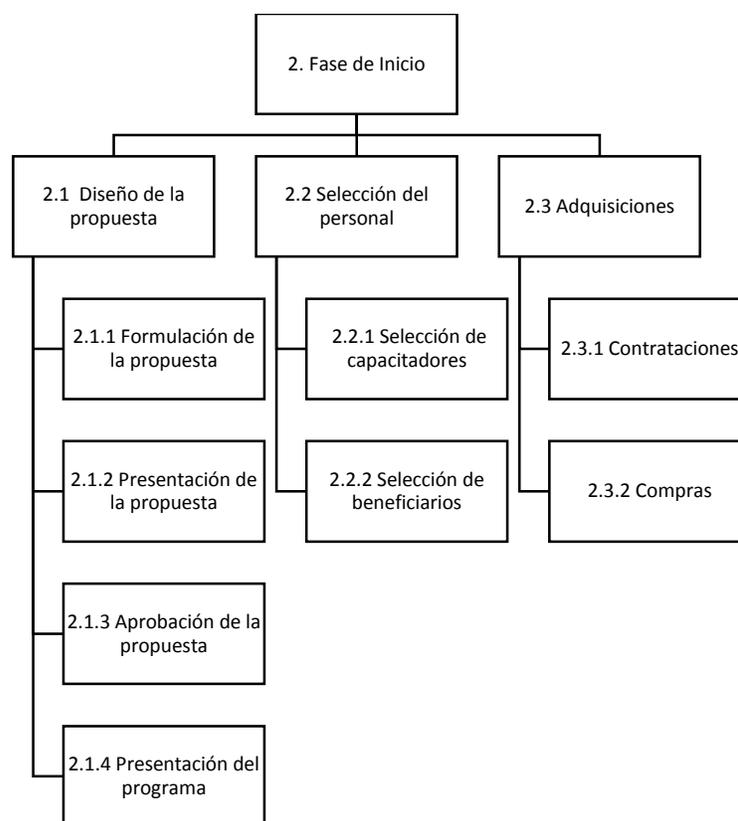
**Paquete de trabajo: Adquisiciones.** Este paquete de trabajo contiene los requerimientos de contratación, compras y alquiler de recursos necesarios para la implementación del programa. Para efectos de este paquete de trabajo se desarrollan las siguientes cuentas de control:

**2.3.1 Contrataciones:** Después de definir en la cuenta de control 1.2.1 el proceso de selección de capacitadores el tipo de contratación y los servicios que prestarán los capacitadores. Se formalizan el proceso de contratación. Además, se formalizan otros

procesos como alquiler del espacio físico para la implementación del programa, alquiler de lancha transportadora y otros servicios que requiere el proyecto.

**2.3.2 Compras:** En esta cuenta de control se definen todas las herramientas, útiles y todos los requerimientos de compras que requiere el proyecto. Para el proceso de compra es necesario realizar cotizaciones, seleccionar las cotizaciones que sean las más adecuadas para el proyecto.

La figura No. 11 muestra la fase de inicio del proyecto, que contiene todos los paquetes de trabajo y cuentas de control anteriormente descritos.



**Figura 8. EDT de la fase de inicio del proyecto.**

Fuente: Elaboración propia.

**Fase de ejecución del programa de capacitación.** La fase de ejecución comprende la puesta en marcha del programa a través de la formalización del programa, esta

formalización se lleva a cabo frente a los beneficiarios seleccionados, así como la entrega de las herramientas de aprendizaje que utilizarán a lo largo de la capacitación.

El desarrollo del programa consiste en la aplicación de los módulos presentados en la formalización del programa y todo lo relacionado a evaluaciones para medir el rendimiento de los beneficiarios, informes de desempeño tanto de los capacitadores como los beneficiarios y finalmente el proceso de vinculación a las instituciones de la ciudad de Cartagena quienes se podrán beneficiar de las ventajas de estar inscritos en los programas de estas entidades.

**Paquete de trabajo: Introducción al programa.** Incluye los procesos de inicio del programa con los capacitadores. Incluye las cuentas de control:

**3.1.1 Formalización del programa.** Consiste en la presentación formal del programa de capacitación. Se realiza una reunión con los beneficiarios donde se indican los componentes del programa, los objetivos y metodología del proyecto.

**3.1.2 Herramientas de aprendizaje.** Consiste en la entrega de los materiales, útiles e instrumentos necesarios para dar inicio al programa.

**El paquete de trabajo: Desarrollo del programa.** Es la ejecución del programa en su totalidad, este paquete también contiene procesos de control para asegurar que el proyecto se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado en la fase de inicio.

**3.2.1 Aplicación de los módulos.** Se pone en marcha el proceso de capacitación de los jóvenes de Bocachica desarrollando la enseñanza y técnicas de joyería artesanal, emprendimiento para la hacer jóvenes más productivos.

**3.2.2 Evaluación por módulos.** Se da seguimiento a los módulos de enseñanza a través de la evaluación de desempeño y supervisión de las actividades del programa.

Este seguimiento se realiza evaluando de manera presencial y por medio de herramientas digitales.

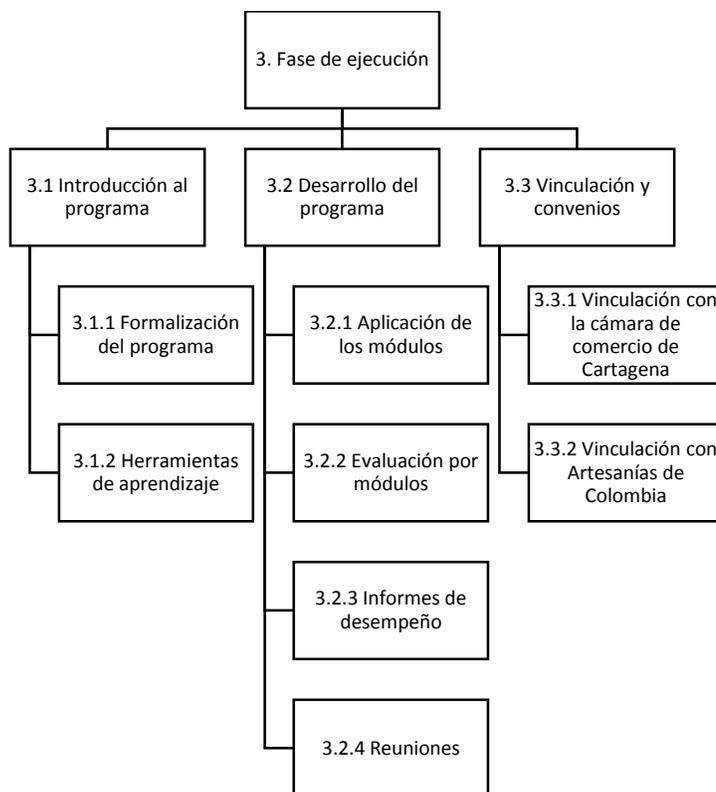
**3.2.3 Informes de desempeño.** Después de realizar las evaluaciones y de realizar la supervisión del avance de las actividades del programa. Se gestionan los informes sobre el resultado del desempeño de los capacitadores, el desempeño de los beneficiarios y se procede a diseñar estrategias según los resultados de las evaluaciones realizadas.

**3.2.4 Reuniones.** Se analizan las evaluaciones realizadas en los informes de desempeño, se organizan las acciones de cambios, preventivas o acciones correctivas en caso de ameritarlo.

El paquete de trabajo 3.3 Vinculación y convenios contienen los procesos para la inscripción en los programas de las instituciones que harán posible que los beneficiarios (artesanos) cuenten con apoyo para promover las técnicas de joyería artesanal aprendidas en el programa. Este paquete consta de las siguientes cuentas de control:

**3.3.1 Vinculación con la Cámara de Comercio de Cartagena.** El proceso de vinculación comercial con esta institución permite a los beneficiarios estar inscritos legalmente para la realización de las actividades comerciales.

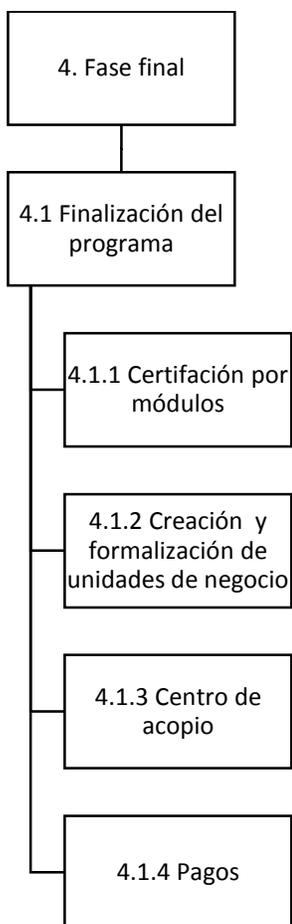
**3.3.2 Vinculación con Artesanías de Colombia.** El proceso de vinculación con esta entidad promueve el trabajo artesanal y cultural de los beneficiarios. Apoyando a cultivar la tradición de la cultura en la isla, además esta vinculación favorece a los beneficiarios a participar en diferentes escenarios comerciales y exposiciones comerciales en el país.



**Figura 9. Fase de ejecución del EDT del proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

**Fase final del programa de capacitación.** La fase final corresponde a los procesos de culminación del programa, luego de haber revisado que los beneficiarios ponen en práctica lo aprendido y que el programa se realizó tal y como se planificó en la fase de inicio se procede a entregar los diplomas de certificación, crear los centros de formalización de unidades de negocio por medio del cual los jóvenes puedan reunirse y poner en práctica lo aprendido. Así como la creación de un centro de acopio de residuos marinos que puedan ser utilizados como materia prima para fabricación de joyas y artesanías.



**Figura 10. Fase final del EDT del proyecto**  
Fuente: Elaboración propia.

Definida la EDT se resumen las actividades por fases y lista de hitos a fin de controlar el alcance y garantizar el cumplimiento de cada una de estas fases mediante los hitos.

**Cuadro 10. Lista de fase e hitos**

Fases y procesos	Entregables	Hitos
<b>Administración de Proyectos</b>	Plan de Gestión de Integración del Proyecto	Plan de Dirección de Proyectos
	Plan de Gestión de Alcance	
	Plan de Gestión de Costos	
	Plan de Gestión de Calidad	
	Plan de Gestión de Riesgos	
	Plan de Gestión de Recursos Humanos	
	Plan de Gestión de Adquisiciones	
	Plan de Gestión de Interesados	
<b>Fase de inicio</b>	Diseño de la propuesta	Definir los lineamientos del programa
	Formulación de la propuesta	
	Presentación de la propuesta	
	Aprobación de la propuesta	
	Presentación del programa	
	<b>Selección del personal</b>	
	Selección de capacitadores	
	Selección de beneficiarios	
	<b>Adquisiciones</b>	Finalización de la fase de inicio
	Contrataciones	
	Compras	

<b>Fase de ejecución</b>	<b>Introducción al programa</b>	Módulos y capacitaciones finalizado	
	Formalización del programa		
	Herramientas de aprendizaje		
	<b>Desarrollo del programa</b>		
	Aplicación de los módulos		
	Evaluación por módulos		
	Informes de desempeño		
	Reuniones		
	<b>Vinculaciones y convenios</b>		Validación de las vinculaciones
	Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena		
Vinculación con Artesanías de Colombia			
<b>Fase final</b>	Finalización del proyecto de RSE	Cierre del proyecto de RSE	
	Evaluación final de desempeño		
	Certificación por módulos		
	Creación y formalización de unidades de negocio		
	Creación de un centro de acopio y producción		
	Pagos		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma contiene todos los procesos necesarios para desarrollar el proyecto en el plazo acordado, esto permite definir las actividades, estimar los recursos que se requieren para desarrollar el proyecto.

Una vez desarrollada la EDT y el diccionario de la EDT es posible realizar la definición de actividades, la cual se desarrolló a través de reuniones con el equipo del proyecto y un asesor externo con conocimientos en proyectos. Adicionalmente estas actividades se encuentran dentro del presupuesto previsto para la ejecución del proyecto.

El proyecto se desarrolla por medio de cuatro de fases, dichas fases contienen través de estas fases se presentarán en ocho entregables verificables. (Ver el cuadro No. 12)

**Cuadro 11. Definición de las actividades del proyecto**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>
<b>1.</b>	<b>Administración de Proyectos</b>
1.1	Plan de Gestión de Integración del Proyecto
1.2	Plan de Gestión de Alcance
1.3	Plan de Gestión de Costos
1.4	Plan de Gestión de Calidad
1.5	Plan de Gestión de Riesgos
1.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos
1.7	Plan de Gestión de Adquisiciones
1.8	Plan de Gestión de Interesados
1.9	Plan de Gestión de Integración del Proyecto
<b>2.</b>	<b>Fase de inicio</b>
<b>2.1</b>	<b>Diseño de la propuesta</b>
2.1.1	Formulación de la propuesta
2.1.2	Presentación de la propuesta
2.1.3	Aprobación de la propuesta
2.1.4	Presentación del programa
<b>2.2</b>	<b>Selección del personal</b>
2.2.1	Selección de capacitadores
2.2.2	Selección de beneficiarios
<b>2.3</b>	<b>Adquisiciones</b>
2.3.1	Contrataciones
2.3.2	Compras
<b>3</b>	<b>Fase de ejecución</b>
<b>3.1</b>	<b>Introducción al programa</b>
3.1.1	Formalización del programa
3.1.2	Herramientas de aprendizaje
<b>3.2</b>	<b>Desarrollo del programa</b>
3.2.1	Aplicación de los módulos
3.2.2	Evaluación por módulos
3.2.3	Informes de desempeño
3.2.4	Reuniones
<b>3.3</b>	<b>Vinculaciones y convenios</b>
3.3.1	Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena
3.3.2	Vinculación con Artesanías de Colombia
<b>4</b>	<b>Fase final</b>
<b>4.1</b>	<b>Finalización del programa</b>
4.2	Evaluación final de desempeño
4.3	Certificación por módulos
4.4	Creación y formalización de unidades de negocio

4.5	Creación de un centro de acopio y producción
4.6	Pagos

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.1 Asignación de Recursos

El proyecto cuenta con un director de proyectos quien dirige toda la planeación y estructura y seguimiento del proyecto, el gerente de la PYME patrocinadora del proyecto toma las decisiones de compras coordina junto con el director de proyectos que todo se realice según lo planificado. El personal designado del proyecto ocupa el 10% de sus labores para atender el proyecto.

#### 4.5.2 Secuencia y Estimación de Actividades

Para la estimación de las actividades del proyecto se tomó en cuenta el asesoramiento del gerente de la PYME y de asesor externo quienes han trabajado anteriormente en proyectos similares. Pudieron establecer el presupuesto y la agilidad con la que se debe trabajar para culminar con las actividades del mismo. La secuencia y estimación de actividades se puede visualizar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12. Secuencia y estimación de actividades del proyecto.**

<b>No.</b>	<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Predecesoras</b>
		Proyecto de RSE dirigido por la empresa Joyas Imperiales a Jóvenes de la isla de Bocachica	
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>Administración de Proyectos</b>	
2	1.1	Plan de Gestión de Integración del Proyecto	1
3	1.2	Plan de Gestión de Alcance	1.1
4	1.3	Plan de Gestión de Costos	1.2
5	1.4	Plan de Gestión de Calidad	1.3
6	1.5	Plan de Gestión de Riesgos	1.4

7	1.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	1.5
8	1.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	1.6
9	1.8	Plan de Gestión de Interesados	1.7
<b>10</b>	<b>2</b>	<b>Fase de inicio</b>	
11	2.1	Diseño de la propuesta	2
12	2.1.1	Formulación de la propuesta	2.1
13	2.1.2	Presentación de la propuesta	2.1.1
14	2.1.3	Aprobación de la propuesta	2.1.2
15	2.1.4	Presentación del programa	2.1.3
<b>16</b>	<b>2.2</b>	<b>Selección del personal</b>	<b>2.1.4</b>
17	2.2.1	Selección de capacitadores	2.2
18	2.2.2	Selección de beneficiarios	2.1.4 ;2.2.1
19	2.3	<b>Adquisiciones</b>	<b>2.2</b>
11	2.3.1	Contrataciones	2.3
12	2.3.2	Compras	2.3.1
<b>13</b>	<b>3</b>	<b>Fase de ejecución</b>	<b>2.3 ;2.3.1</b>
14	3.1	<b>Introducción al programa</b>	<b>3</b>
15	3.1.1	Formalización del programa	3.1
16	3.1.2	Herramientas de aprendizaje	3.1.1
17	3.2	<b>Desarrollo del programa</b>	<b>3.1.2</b>
18	3.2.1	Aplicación de los módulos	3.2
19	3.2.2	Evaluación por módulos	3.2.1
20	3.2.3	Informes de desempeño	3.2.2
21	3.2.4	Reuniones	3.2.3
22	3.3	<b>Vinculaciones y convenios</b>	<b>3.2.4</b>
23	3.3.1	Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena	3.3
24	3.3.2	Vinculación con Artesanías de Colombia	3.3.1
<b>25</b>	<b>4</b>	<b>Fase final</b>	<b>3.3.2</b>
26	4,1	<b>Finalización del programa</b>	<b>3</b>
27	4.2	Evaluación final de desempeño	3.1
28	4.3	Certificación por módulos	3.2
29	4.4	Creación y formalización de unidades de negocio	3.3
30	4.5	Creación de un centro de acopio y producción	3.4
31	4.6	Pagos	3.5

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las secuencias de las actividades del proyecto se gestionan los mecanismos por medio de los cuales se harán los procesos de seguimiento y control, estos procesos se realizarán a través de reuniones de desempeño por medio de los cuales se puede analizar la duración real de las actividades comparadas con lo definido en el cronograma, permitiendo realizar planes de mejora (Ver anexo No. 10). Para el proyecto de RSE se determinan los recursos necesarios para su ejecución

**Cuadro 13. Recursos del proyecto.**

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad %	Grupo
Director del proyecto	Trabajo	D	100%	Administrativo
Gerente de la empresa	Trabajo	G	100%	Administrativo
Asesor externo	Trabajo	A	100%	Administrativo
Equipo del proyecto	Trabajo	E	100%	Operativo
Grupo de capacitadores	Trabajo	G	100%	Operativo
Jefe de contabilidad	Trabajo	J	100%	Operativo
Equipo de computo	Trabajo	E	100%	Insumos
Papelería y varios	Trabajo	P	-	Insumos
Patrocinadores	Trabajo	P	-	Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro contiene los días no laborables en Colombia, para efectos de este proyecto, se cubre el día no laborable con horas adicionales que se tomarán para efectos de juntas y evaluaciones de desempeño. Para el programa de capacitación se programa un horario de lunes a viernes, el día feriado se repondrá el día sábado.

<b>Días Festivos en Colombia</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Motivo de festividad</b>
20/03/17	Día de San José
13/04/17	Jueves Santo (Semana Santa)
14/04/17	Viernes Santo (Semana Santa)
01/05/17	Día del trabajo
29/05/17	Día de la ascensión
03/07/17	Día de san Pedro y San Pablo
20/07/17	Día de la independencia
07/08/17	Batalla de Boyacá
21/08/17	Asunción de la Virgen María

Fuente: Elaboración propia.

El método utilizado para estimar el tiempo requerido para desarrollar el proyecto fue la estimación de tres valores. la cual contiene tres tiempos (Duración pesimista, duración más probable, duración estimada). Estas estimaciones fueron realizadas y aprobadas tanto por Gerente de la empresa Joyas Imperiales, personal delegado por la Alcaldía de Cartagena y el asesor externo que cuenta con experiencia en proyectos comunitarios en zonas rurales del departamento de Bolívar

**Cuadro 14. Estimación de actividades**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>D. más probable</b>	<b>D. optimista</b>	<b>D. Pesimista</b>	<b>D. estimada</b>
1	<b>Administración de Proyectos</b>				
1.1	Plan de Gestión de Integración del Proyecto	2	1	2	2
1.2	Plan de Gestión de Alcance	2	1	2	2

1.3	Plan de Gestión de Costos	2	1	2	2
1.4	Plan de Gestión de Calidad	2	1	2	2
1.5	Plan de Gestión de Riesgos	2	1	2	2
1.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	2	1	2	2
1.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	2	1	2	2
1.8	Plan de Gestión de Interesados	2	1	2	2
	Plan de Desarrollo del Proyecto				
	<b>Inicio del proyecto</b>				
2	<b>Fase de inicio</b>				
2.1	<b>Diseño de la propuesta</b>				
2.1.2	Formulación de la propuesta	5	5	7	5.3

2.1.3	Presentación de la propuesta	3	3	3	3
2.1.4	Aprobación de la propuesta	2	2	2	2
<b>2.1.5</b>	Presentación del programa	1	1	2	1.1
	Definición de los lineamientos del programa				
<b>2.2</b>	<b>Selección del personal</b>				
2.2.1	Selección de capacitadores	6	6	10	6
2.2.2	Selección de beneficiarios	5	5	8	5.5
<b>2.3</b>	<b>Adquisiciones</b>				
2.3.1	Contrataciones	6	6	6	6
2.3.2	Compras	6	6	8	6.3
	Finalización de la fase de inicio				
<b>3</b>	<b>Fase de ejecución</b>				
3.1	<b>Introducción al programa</b>	1	1	2	1.1
3.1.2	Formalización del programa	1	1	3	1.3
3.1.3	Herramientas de aprendizaje	1	1	2	1.1
<b>3.2</b>	<b>Desarrollo del programa</b>				

3.2.1	Aplicación de los módulos	30	38	30	35
3.2.2	Evaluación por módulos	2	2	2	2
3.2.3	Informes de desempeño	2	2	5	2.5
3.2.4	Reuniones	3	3	4	3.1
	Finalización de capacitaciones y módulos				
<b>3.3</b>	<b>Vinculaciones y convenios</b>				
3.3.1	Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena	4	4	6	4.3
3.3.2	Vinculación con Artesanías de Colombia	4	4	6	4.3
	Validación de vinculaciones con las entidades gubernamentales				
<b>4</b>	<b>Finalización del programa</b>				
4.1	Evaluación final de desempeño	4	4	8	4.6
4.2	Certificación por módulos	2	2	4	2.3
4.3	Creación y formalización de unidades de negocio	2	2	2	2
4.4	Creación de un centro de acopio y producción	2	2	5	2.5
4.5	Pagos	1	3	2	2.5

	Cierre del programa				
--	---------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del programa de capacitación y gracias a la técnica de los tres valores de PERT. Por medio del análisis PERT y a través del análisis del Gerente de la empresa, director de proyectos y patrocinador se concluye que el tiempo requerido para elaborar el proyecto es de 136 días.

### Cuadro 15 Duración de las Actividades

Duraciones según el análisis PERT			
Tres valores	Días	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Duración pesimista	143 días	mié 1/03/17	Vie. 15/09/17
Duración optimista	109 días	mié 1/03/17	Lun. 31/07/17
Duración estimada	111 días	mié 1/03/17	Mie. 02/08/17

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula utilizada que permitió llegar a este resultado es:

$$\text{Tiempo estimado (tE): } (tO+4tM+tP) / 6$$

Hallazgo del tiempo estimado:  $(109+4*111+143) / 6 = 116 \text{ días.}$

El desarrollo del cronograma se elaboró por medio de la herramienta MS. Project, la cual permitió programar de manera automática considerar las dependencias entre una actividad y otra. En el siguiente cuadro se representa la EDT con la Secuencia de Tiempo planificada para el proyecto. En el anexo No. 4. Se encuentra la estructura del cronograma generada por el programa Project.

### Cuadro 16. Estimación de actividades por fechas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Proyecto de RSE dirigido por la empresa Joyas	116 días	mié 1/03/17	mié 9/08/17

	<b>Imperiales a Jóvenes de la isla de Bocachica</b>			
1	Administración de Proyectos	16 días	mié 1/03/17	mié 22/03/17
1.1	Plan de Gestión de Integración del Proyecto	2 días	jue 23/03/17	vie 24/03/17
1.2	Plan de Gestión de Alcance	2 días	lun 27/03/17	mar 28/03/17
1.3	Plan de Gestión de Costos	2 días	mié 29/03/17	jue 30/03/17
1.4	Plan de Gestión de Calidad	2 días	vie 31/03/17	lun 3/04/17
1.5	Plan de Gestión de Riesgos	2 días	mar 4/04/17	mié 5/04/17
1.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	2 días	jue 6/04/17	vie 7/04/17
1.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	2 días	lun 10/04/17	mar 11/04/17
1.8	Plan de Gestión de Interesados	2 días	mié 12/04/17	jue 13/04/17
HITO	Plan de desarrollo del Proyecto	1 día	vie 14/04/17	vie 14/04/17
<b>2</b>	<b>Fase de inicio</b>	<b>72 días</b>	<b>jue 13/04/17</b>	<b>vie 21/07/17</b>
2.1	Diseño de la propuesta	5 días	jue 13/04/17	mié 19/04/17
2.1.1	Formulación de la propuesta	3 días	jue 20/04/17	lun 24/04/17
2.1.2	Presentación de la propuesta	2 días	mar 25/04/17	mié 26/04/17
2.1.3	Aprobación de la propuesta	2 días	jue 27/04/17	vie 28/04/17
2.1.4	Presentación del programa	1 día	lun 1/05/17	lun 1/05/17
HITO	Definición de los lineamientos del programa	0 días	lun 1/05/17	lun 1/05/17
2.2	Selección del personal	11 días	mar 2/05/17	mié 17/05/17
2.2.1	Selección de capacitadores	6 días	mié 3/05/17	mié 10/05/17
2.2.2	Selección de beneficiarios	5 días	jue 11/05/17	mié 17/05/17
2.3	Adquisiciones	6 días	jue 18/05/17	jue 25/05/17

2.3.1	Contrataciones	6 días	vie 26/05/17	vie 2/06/17
HITO	Finalización fase de inicio	1 día	lun 5/06/17	lun 5/06/17
<b>3</b>	<b>Fase de ejecución</b>	<b>68 días</b>	lun 17/04/17	mie 19/07/17
3.1	Introducción al programa	2 días	lun 17/04/17	mar 18/04/17
3.1.1	Formalización del programa	1 día	mié 19/04/17	mié 19/04/17
3.1.2	Herramientas de aprendizaje	1 día	jue 20/04/17	jue 20/04/17
3.2	Desarrollo del programa	33 días	vie 21/04/17	mar 6/06/17
3.2.1	Aplicación de los módulos	4 días	mié 7/06/17	lun 12/06/17
3.2.2	Evaluación por módulos	5 días	mar 13/06/17	lun 19/06/17
3.2.3	Informes de desempeño	6 días	mar 20/06/17	mar 27/06/17
3.2.4	Reuniones	5 días	mié 28/06/17	mar 4/07/17
HITO	Finalización de capacitaciones	1 día	Mié 05/07/17	Mié 05/07/17
3.3	Vinculaciones y convenios	4 días	mié 5/07/17	lun 10/07/17
3.3.1	Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena	3 días	mar 11/07/17	jue 13/07/17
3.3.2	Vinculación con Artesanías de Colombia	3 días	vie 14/07/17	mar 18/07/17
HITO	Validación de vinculaciones	0 días	mar 18/07/17	mar 18/07/17
<b>4</b>	<b>Fase final</b>	<b>8 días</b>	<b>lun 31/07/17</b>	<b>mié 9/08/17</b>
4,1	Finalización del programa	3 días	lun 31/07/17	mié 2/08/17
4.2	Evaluación final de desempeño	2 días	jue 3/08/17	vie 4/08/17
4.3	Certificación por módulos	1 día	vie 4/08/17	vie 4/08/17
4.4	Creación y formalización de unidades de negocio	2 días	lun 7/08/17	mar 8/08/17

4.5	Creación de un centro de acopio y producción	1 día	mar 8/08/17	mar 8/08/17
4.6	Pagos	1 día	Mié 9/08/17	Mié 9/08/17
HITO	Cierre del proyecto de RSE	0 días	Mié 9/08/17	Mié 9/08/17

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.3 Control del Cronograma

El control del cronograma es indispensable para dar seguimiento a la ejecución del proyecto. Para controlar a las actividades en el cronograma establecido durante la ejecución del proyecto, se aplica la técnica de **valor ganado (EV)**. El siguiente cuadro refleja los indicadores utilizados para controlar el cronograma del proyecto.

**Cuadro 17. Indicadores para el control del cronograma**

Indicadores	Medición	Resultado
$SV = EV - PV$	<b>Desviación del cronograma</b>	Desviación del cronograma en cifras (\$ COP)
$SPI = EV / PV$	<b>Índice de desempeño del cronograma</b>	Desviación del cronograma de acuerdo al performance (medición de la eficiencia del cronograma)

Fuente: Elaboración propia.

### 4.6 Plan de Gestión de Costos

La gestión de costos integra los procesos de estimación, presupuestación, monitoreo y control de costos a fin de cumplir monetariamente con el presupuesto aprobado. (PMI,

2013). Para la elaboración del Plan de Gestión de Costos se tuvo en cuenta el Chárter del proyecto, así como reuniones para definir los costos por actividad, establecer los recursos y las posibles contingencias que se requieran en casos de costos adicionales que deban ser gestionados.

La moneda que se utilizó para desarrollar el Plan de Gestión de Costos es el peso colombiano (COP).

#### 4.6.1 Estimación de Costos

Para estimar los costos de manera detallada se hizo un análisis de acuerdo a las necesidades del proyecto o aquellos elementos que se requerían adquirir o contemplar para gestionar el presupuesto. Las diferentes estimaciones que se tuvieron en cuenta para el plan de costos se establecen de la siguiente manera:

Estimación de recursos externos. La estimación de los recursos externos se refiere a aquellos elementos que no están descritos en la EDT pero que son necesarios para poder ejecutar el proyecto. Estos recursos son:

**Cuadro 18. Estimación de recursos externos.**

<b>Recurso</b>	<b>Responsable del recurso</b>	<b>Costo General</b>
Traslado de maquinaria y equipos para capacitación	Capacitadores	\$ 900.000
Útiles para los capacitadores	Gerente de Joyas Imperiales	\$400.000
Transportes ida y vuelta desde la ciudad de Cartagena la isla (vía marítima)	Gerente de Joyas Imperiales	\$650.000
Refrigerios	Gerente de joyas imperiales	\$200.000
Transporte de los beneficiarios para	Gerente de Joyas imperiales	\$700.000

actividades programadas en la ciudad		
Módem USB de conexión a internet	Gerente de Joyas Imperiales	\$680.000

Fuente: Elaboración propia.

**Estimación de Costos por alquiler, compra o servicios.** Otros costos que se determinaron para el Plan de Gestión de Costos son los siguientes:

**Cuadro 19. Estimación de costos por alquiler, compras o servicios.**

Recurso	Costo General
Arriendo de espacio físico para las capacitaciones	\$1.200.000
Máquinas de joyería y horno de fundición	\$6.000.000
Alquiler de Sillas y mesas para el proceso de capacitación	\$600.000
Servicio de carro tanque para suministro de agua potable	\$800.000

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.2 Estimación de Costo personal por hora

Teniendo en cuenta el personal que se requiere para el desarrollo del proyecto se estiman los siguientes costos desglosados en el costo por hora trabajada.

**Cuadro 20. Costo de personal por hora**

Recurso	Hora trabajada x día	Costo x día
Capacitador en el área de joyería artesanal	6hrs diarias	\$45.0000
Capacitador en el área de emprendimiento	6 hrs diarias	\$45.000
Equipo del proyecto	4 hrs diarias	\$47.000
Director de proyectos	8 hrs diarias	\$50.000
Asesor externo	4 hrs diarias	\$50.000

Fuente: Elaboración propia.

**Estimación de costos por actividad del proyecto.** Una vez estimados los costos externos se procede a determinar los costos de las actividades del proyecto. Para estimar los costos por actividad se utiliza la técnica de estimación análoga.

**Cuadro 21. Estimación de Costos por actividades.**

<b>Presupuesto del Plan de Gestión de RSE dirigido por la empresa Joyas Imperiales a Jóvenes de la isla de Bocachica en joyería artesanal</b>	
<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo Previsto</b>
<b>Fase de Inicio</b>	<b>\$32.330.000</b>
<b>Diseño de la propuesta</b>	\$400.000
Formulación de la propuesta	\$400.000
Presentación de la propuesta	\$250.000
Aprobación de la propuesta	\$180.000
Presentación del programa	\$200.000
Definición de los lineamientos del programa	
<b>Selección del personal</b>	\$300.000
Selección de capacitadores	\$300.000
Selección de beneficiarios	\$300.000
<b>Adquisiciones</b>	\$15.000.000
Contrataciones	\$10.000.000
Compras	\$5.000.000
Finalización de la fase de inicio	
<b>Fase de Ejecución</b>	<b>\$6.900.000</b>
<b>Introducción al programa</b>	\$800.000
Formalización del programa	\$300.000
Herramientas de aprendizaje	\$900.000
<b>Desarrollo del programa</b>	<b>\$2.900.000</b>
Aplicación de los módulos	\$200.000
Evaluación por módulos	\$300.000
Informes de desempeño	\$100.000
Reuniones	\$400.000
Finalización de capacitaciones y módulos	
<b>Vinculaciones y convenios</b>	<b>\$900.000</b>
Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena	\$450.000
Vinculación con Artesanías de Colombia	\$450.000
Validación de vinculaciones con las entidades gubernamentales	

<b>Finalización del programa</b>	<b>\$12.150.000</b>
Evaluación final de desempeño	\$300.000
Certificación por módulos	\$250.000
Creación y formalización de unidades de negocio	\$800.000
Creación de un centro de acopio y producción	\$800.000
Pagos	\$10.000.000
Cierre del programa	
<b>Administración y gestión de proyectos</b>	<b>\$1.200.000</b>
Planes de Gestión de proyectos	\$600.000
Reservas de Contingencias (6%)	\$10.000.000
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>\$62.580.000</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.3 Presupuesto

Con base en la anterior estimación, se obtiene el presupuesto del proyecto. El cual se encuentra sintetizado por fases. (Ver cuadro No. 24)

**Cuadro 22. Estimación del presupuesto por fases.**

<b>Fases del proyecto</b>	<b>Costo total</b>
Fase de Inicio	<b>\$32.330.000</b>
Fase de Ejecución	<b>\$6.900.000</b>
Finalización del programa	<b>\$12.150.000</b>
Costo total	<b>\$63.930.0000</b>
Reserva de contingencias	<b>\$10.0000.000</b>
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>\$62.580.000</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4 Control de Costos

Para llevar a cabo el control de costos se utiliza la técnica de valor ganado, el usar esta herramienta permite evaluar los costos y controlar el seguimiento de las actividades del proyecto las cuales serán evaluadas en las reuniones de gestión y otras reuniones contempladas en el cronograma.

**Cuadro 23. Indicadores de Costos.**

<b>Indicadores del costo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Definición</b>
Desviación del costo	$CV = EV - AC$	Indica que tan por encima o por debajo se está del presupuesto
Índice de desempeño del costo	$CPI = EV / AC$	Indica la eficiencia del proyecto monetariamente en el uso de los recursos

Fuente: Elaboración propia.

Las fórmulas anteriores utilizadas para el control de costos se consideran las más apropiadas según el proyecto. El gerente de la empresa tanto el patrocinador desea saber cómo se están administrando los recursos financieros, en qué estado se encuentra el proyecto con respecto al cronograma y definir acciones correctivas si el proyecto empieza a desviarse.

El valor Ganado (EV) se calcula multiplicando el porcentaje actual ejecutado por el presupuesto del proyecto. De esta forma se determina la cantidad de presupuesto utilizado según el trabajo realizado hasta el momento del análisis. Así es posible conocer además del trabajo realizado, que tanto se ha completado el trabajo hasta la fecha y el costo que ha representado el trabajo actual. La utilización de este método de análisis resulta útil para comunicar a los interesados el estado del presupuesto y desempeño del trabajo realizado en el tiempo.

#### **4.7 Plan de Gestión de Calidad**

El plan de gestión de calidad comprende los requisitos necesarios para garantizar que el proyecto cumpla con las expectativas tanto de los patrocinadores como de los

directivos que están a cargo del proyecto. Este apartado comprende: lista de verificación de la calidad, métricas de la calidad, aseguramiento y control de la calidad.

#### 4.7.1 Lista de Verificación

El cuadro No. 26 muestra los aspectos esenciales a considerar para garantizar la calidad en la planificación del proyecto. Esta lista se desarrolla de acuerdo a los resultados esperados al finalizar cada etapa del proyecto.

**Cuadro 24. Lista de verificación.**

<b>Factor</b>	<b>Definición del factor</b>	<b>Objetivo de calidad</b>
Formalización de la guía del programa de capacitación en joyería artesanal	Este factor es importante al momento de capacitar a los beneficiarios del proyecto. Se verifica que se desarrolla el programa en su totalidad	El SENA será quien verifique que el programa contiene todo lo necesario para ser certificado
Formalización de la guía de programa de emprendimiento	Este factor es importante al momento de capacitar a los beneficiarios del proyecto en la parte de emprendimiento	El SENA será quien verifique que el programa contiene todo lo necesario para ser certificado
Establecimiento de unidades productivas de negocio	Este factor es el desarrollo y conformación de 25 unidades productivas de negocio	Se valida con la verificación de personal de la Alcaldía de Cartagena y a través de la cámara de Comercio de Cartagena
Establecimiento de centro de acopio de residuos marinos para utilización de materia prima	Este factor consiste en designar un lugar de almacenamiento y recolección de residuos marinos	Las directivas de la empresa junto con la Alcaldía de Cartagena inspeccionan y acepta el establecimiento del centro de acopio. Los residuos estarán contenidos en recipientes de 12 Lts, plástico de 33.5 x48x46 cm

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.2 Políticas de Calidad**

La empresa Joyas Imperiales, como productora y comercializadora de joyas artesanales no cuenta con políticas de calidad definidas, sin embargo, para el desarrollo de este proyecto se establecieron los siguientes lineamientos que permiten garantizar el cumplimiento con los objetivos de RSE establecidos:

#### **4.7.3 Lineamientos de política de calidad**

- Capacitar en joyería artesanal.
- Promoción de cultura ambiental.
- Promoción de formación y creación de empresas.
- Potenciar las habilidades artísticas y preservar la cultura de las diferentes comunidades aledañas a la ciudad de Cartagena.
- Fomentar el emprendimiento en las diferentes comunidades más vulnerables aledañas a la ciudad de Cartagena.

Según el manual de implementación de RSE en Colombia la empresa contempla el enfoque medioambiental y enfoque ligado a la comunidad, cubriendo los siguientes puntos:

##### Enfoque ambiental

- El medioambiente como compromiso empresarial.
- Prácticas de cuidado del Medio Ambiente
- Impacto Medioambiental
- Sustentabilidad de la Economía Forestal
- Minimización de residuos.

##### Enfoque comunidad

- Política de Apoyo a la Comunidad.
- Voluntariado y participación.

- Relaciones con organizaciones locales.

#### 4.7.4 Métricas de Calidad

Siguiendo con la línea de la lista de verificación se definen las siguientes métricas de calidad para asegurar que se desarrollen los factores claves del proyecto identificados.

**Cuadro 25. Métricas de calidad.**

<b>Factor</b>	<b>Métrica</b>	<b>Definición de métrica</b>	<b>Resultado esperado</b>
Formalización de la guía del programa de capacitación en joyería artesanal	Inspección del programa de capacitación para verificar que se desarrolla toda la guía.	Revisión por parte del SENA para establecer los lineamientos esenciales de la guía.	Programa de capacitación en joyería artesanal desarrollado en su totalidad.
Formalización de la guía de programa de emprendimiento	Inspección del programa de emprendimiento para verificar que desarrolla toda la guía	Revisión por parte del SENA para establecer los lineamientos esenciales de la guía.	Programa de formación en emprendimiento desarrollado en su totalidad
Establecimiento de unidades productivas de negocio	Verificar que se crean unidades productivas de negocio una vez finalizadas las capacitaciones	Revisión por parte de las directivas del proyecto y personal asignado de los patrocinadores	Conformación de 25 unidades productivas

Establecimiento de centro de acopio de residuos marinos para utilización de materia prima	Verificar que se crea el centro de acopio de residuos marinos y otros residuos naturales rescatables propios de la isla	Revisión por parte de las directivas del proyecto conjunto con el SENA	Conformación de un centro de acopio de residuos marinos.
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.5 Aseguramiento de la Calidad

Para asegurar la calidad del proyecto, se especifica por actividad los lineamientos definidos por el gerente de la empresa y el equipo del proyecto para poder evaluar si el proyecto corresponde a los logros que se definieron para cada actividad. Esta evaluación se hará por medio de evaluaciones de desempeño del proyecto. Otro criterio para garantizar el aseguramiento de la calidad son las solicitudes de cambio que sean necesarias, esto con el fin de considerar los aspectos que el patrocinador desee cambiar desde el punto de vista de calidad.

**Cuadro 26. Aseguramiento de la Calidad del Proyecto.**

<b>Aseguramiento de la calidad del proyecto</b>	
<b>Nombre de tarea</b>	Responsable de asegurar la calidad
<b>Fase de Inicio</b>	Corresponde al proceso de inicio y planificación del Plan de Dirección de Proyectos. Responsable: Gerente de la empresa, Asesor externo y director de proyectos.
<b>Diseño de la propuesta</b>	Corresponde a la planificación y formulación del programa a desarrollar, así como el contenido del mismo.  Responsables: Gerente de la empresa, Asesor externo y director de proyectos.
Formulación de la propuesta	
Presentación de la propuesta	
Aprobación de la propuesta	
Presentación del programa	

Definición de los lineamientos del programa	<p>Programa aprobado y con todos los componentes que cubre el proyecto analizado previamente en la tarea de presentación de la propuesta.</p> <p>Nivel de Satisfacción de los involucrados.</p> <p>Responsables: Gerente de la empresa, Asesor externo y personal asignado por el SENA.</p>
<b>Selección del personal</b>	<p>Corresponde al proceso para seleccionar el personal de capacitación y beneficiarios del proyecto, teniendo en cuenta para su selección parámetros de calidad que deben tener tanto los capacitadores como los beneficiarios.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, Asesor externo, Equipo del proyecto con experiencia en docencia en joyería, personal asignado por el SENA.</p>
Selección de capacitadores	<p>Corresponde al proceso de preselección, análisis de requisitos y selección del personal capacitador.</p> <p>Aspectos que garantizan la calidad del programa: Docentes con experiencia en el área de joyería. Docentes que cuentan con certificación en pedagogía básica y enseñanza</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, equipo del proyecto, personal asignado por el SENA.</p>
Selección de beneficiarios	<p>Corresponde al proceso de preselección, análisis de requisitos y selección de los beneficiarios del programa.</p> <p>Aspectos que garantizan el programa: Jóvenes entre los dieciséis y veinticinco años Jóvenes con habilidades en joyería y artesanía</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, equipo del proyecto, personal asignado por el SENA.</p>

<b>Adquisiciones</b>	<p>Corresponde a los procesos de compra, alquiler de servicios y otras adquisiciones que requiera el programa.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, equipo del proyecto y director de proyectos.</p>
Contrataciones	<p>Corresponde a la formalización de la selección previa de los capacitadores. Y las contrataciones por otros servicios.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, equipo del proyecto, director de proyectos y personal asignado por el SENA.</p>
Compras	<p>Corresponde a las compras o adquisición de recursos que se requerirán para el proyecto. Estos se encuentran estipulados en los costos estimados de recursos externos.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, asesor externo, equipo del proyecto y director de proyectos</p>
Finalización de la fase de inicio	<p>Contiene todos los requerimientos necesarios para iniciar el proceso de capacitación del programa. Dando inicio a la fase de ejecución del programa.</p> <p>Se verifica que se tengan todos los recursos que se planificaron en el diseño del programa y sus subtarear.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa y director del proyecto</p>
<b>Fase de Ejecución</b>	<p>Corresponde a la puesta en marcha del programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento. Para esta fase deben estar diseñadas las planillas de informes de desempeño, Registro de actividades desarrolladas, lista de chequeo y verificación.</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, director de proyectos y personal designado por el SENA.</p>
<b>Introducción al programa</b>	<p>Corresponde al inicio de las actividades de capacitación. Contiene todos los recursos disponibles para la ejecución del programa.</p> <p>Planta física</p>

	<p>Personal Herramientas y útiles</p> <p>Responsable: Gerente de la empresa, director de proyectos y personal designado por el SENA.</p>
Formalización del programa	Inicio formal del programa de capacitación, este se realiza en una jornada de 6 horas diarias.
Herramientas de aprendizaje	Según criterios de aceptación.
<b>Desarrollo del programa</b>	Responsables: personal asignado por el SENA, Gerente de la empresa y director de proyectos.
Aplicación de los módulos	
Evaluación por módulos	
Informes de desempeño	
Reuniones	
Finalización de capacitaciones y módulos	
<b>Vinculaciones y convenios</b>	Inscripción en el sistema comercial de Cartagena y a la asociación artesanos por medio de la vinculación de los jóvenes a Artesanías de Colombia.
Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena	Criterios de aceptación: De acuerdo a los requisitos de ambas organizaciones.
Vinculación con Artesanías de Colombia	
Validación de vinculaciones con las entidades gubernamentales	Responsables: Gerente de la empresa y director de proyectos.
<b>Finalización del programa</b>	
Evaluación final de desempeño	Según criterios de aceptación.
Certificación por módulos	Responsable: Gerente de la empresa, director de proyectos, asesor externo, personal designado por el SENA.
Creación y formalización de unidades de negocio	
Creación de un centro de acopio y producción	Verificador: Personal designado por la Alcaldía de Cartagena.
Pagos	Se gestionan los pagos pendientes de acuerdo a los resultados del programa.
	Responsable: Gerente de la empresa, director de proyectos, personal designado por la Alcaldía de Cartagena.
Cierre del programa	
<b>Administración y gestión de proyectos</b>	Revisión del Plan para la dirección del proyecto y Enunciado del alcance del proyecto.
Administración de Proyectos	Verificación de los procesos de inicio, planificación, seguimiento y control.
Plan de Gestión de Integración del Proyecto	
Plan de Gestión de Alcance	

Plan de Gestión de Costos	Responsable: Gerente de la empresa, director de proyecto, asesor externo, personal designado por el SENA y Alcaldía.
Plan de Gestión de Calidad	
Plan de Gestión de Riesgos	
Plan de Gestión de Recursos Humanos	
Plan de Gestión de Adquisiciones	
Plan de Gestión de Interesados	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.6 Objetivos de Calidad del Programa de Capacitación

El programa de capacitación tomando como modelos otros programas de capacitación desarrollados en otros países latinoamericanos define los siguientes objetivos:

- El beneficiario que aprueba el curso está en la capacidad de utilizar correctamente las herramientas básicas de joyería.
- El beneficiario debe entender los conceptos básicos y prácticos del diseño relacionados con la utilización de materiales provenientes del mar.
- El beneficiario debe aplicar los conocimientos básicos impartidos en el manejo del diseño artesanal, según la visión de mantener y desarrollar la identidad en los productos; y, al mismo tiempo, en la búsqueda de nuevas formas, nuevos y mejores productos, para conseguir al final una mejor rentabilidad económica de sus productos.
- El beneficiario debe estar en la capacidad de modificar las líneas de producción y sus herramientas, técnicas y materiales de manera creativa, con la finalidad de incorporar esas iniciativas creativas en beneficio de la búsqueda de nuevos

efectos formales, y mejores y nuevos productos artesanales manteniendo las raíces culturales y la autenticidad.

- Al finalizar el módulo los beneficiarios deben ser capaces de discernir las diferencias cualitativas entre un buen diseño y uno defectuoso, entre aquél que integre valores culturales y estéticos, y diseños que representen su identidad cultural.
- Aplicar los conocimientos impartidos en la creación y modificación de nuevos productos.
- Estar en capacidad de modificar las herramientas, las técnicas de producción, y combinar los materiales tradicionales y nuevos de manera creativa, en la búsqueda de nuevos productos, sin perder el valor de la autenticidad cultural.

#### 4.7.7 Control de Calidad

Para controlar la calidad del proyecto se tendrá en cuenta el siguiente cuadro que contiene los entregables que requieren ser revisados y controlados para garantizar su cumplimiento.

**Cuadro 27. Control de calidad del proyecto.**

Entregable	Requisito	Actividades de prevención y control	Frecuencia	Responsable
Aplicación de los módulos	Finalizado el programa de capacitación se aplican los conocimientos adquiridos a través de joyas elaboradas	Ejecución del programa de capacitación por módulos. Dividido en módulo I (Joyería artesanal) Módulo II (emprendimiento)	Semanal	SENA Director de proyectos

	durante las capacitaciones	Se harán reuniones de informe, así como presentación de un informe realizado por el capacitador		
Evaluación por módulos	Garantizar el cumplimiento de los módulos de capacitación	Valida el aprendizaje adquirido en los módulos. Se realizan evaluaciones de los trabajos manuales para determinar el grado de conocimiento adquirido	Semanal	SENA
Evaluación final de desempeño	Aprueba los conocimientos adquiridos y valida que los beneficiarios aplican las técnicas que se les enseña	Reporte de los conocimientos impartidos a los beneficiarios y el resultado para aprobar la certificación de dichos conocimientos	Quincenal	SENA Director de proyectos
Creación y formalización de unidades de negocio	Una vez finalizado el programa de capacitación se desarrollan unidades de negocio para que los beneficiarios sigan desarrollando proyectos de diseño y elaboración de joyas artesanales	Formar 25 unidades de negocio para que los beneficiarios desarrollen en conjunto un grupo de artesanos de la isla de Bocachica.	Diario (mientras el proyecto sigue en ejecución)	Director del proyecto
Creación de un centro de	Instalación de 2	Formar un centro de recolección de	Diario (mientras el	Director del proyecto

acopio y producción	contenedores pequeños para la recolección de desechos marinos como parte de materia prima y limpieza de playas	desechos marinos.	proyecto sigue en ejecución)	
---------------------	--	-------------------	------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia.

El control de la calidad del programa se registra en formatos que permiten medir el desempeño de las actividades en su ejecución. Las cuales se pueden encontrar en los siguientes anexos:

Herramienta de calidad de Ishikawa (Ver figura No. 11)

Anexo No. 10. Plan de mejoramiento.

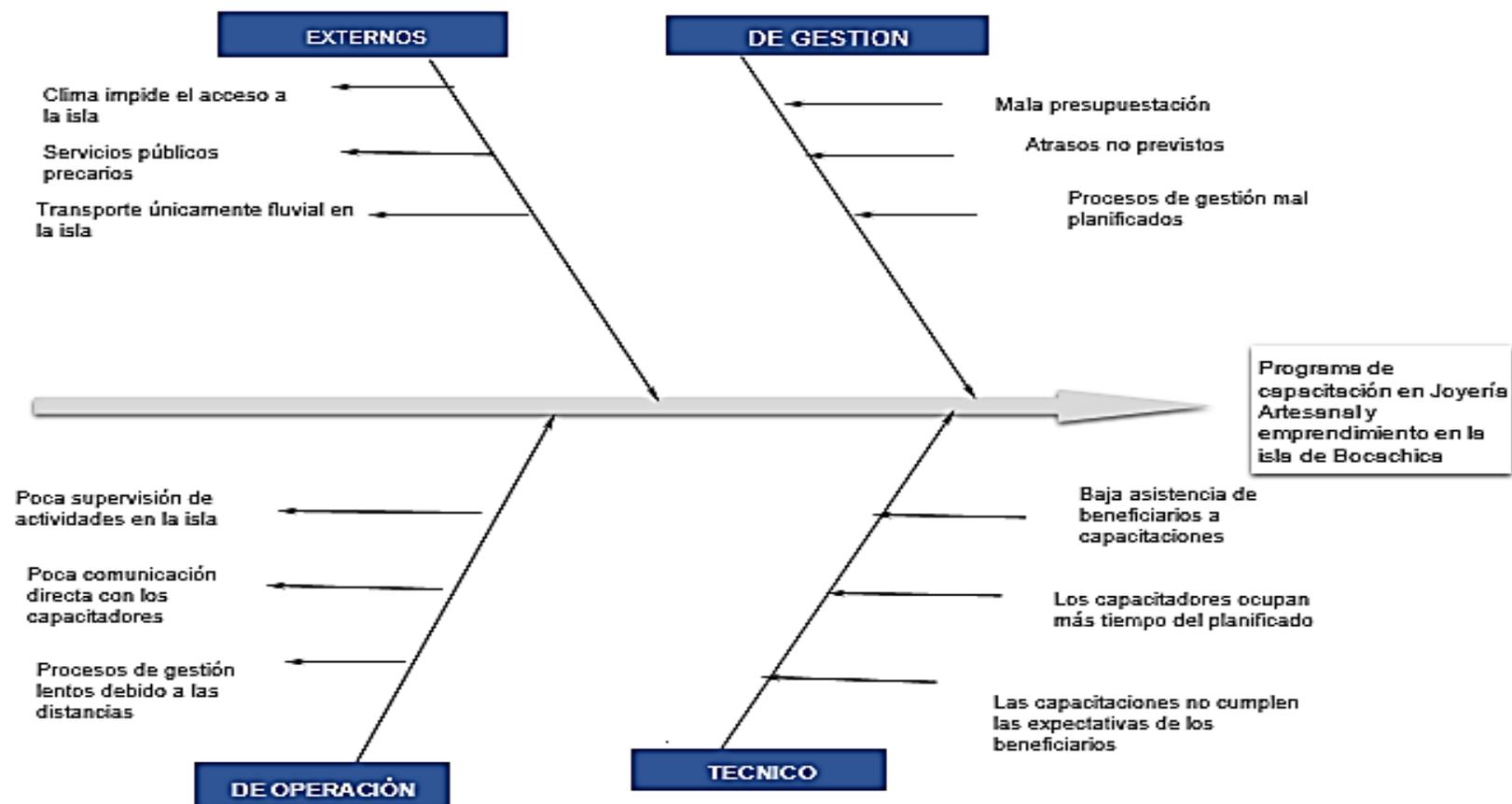


Figura 11. Diagrama Ishikawa  
Fuente. Elaboración propia.

## 4.8 Plan de Gestión de Recursos Humanos

El plan de gestión de recursos humanos contiene los procesos que involucran al equipo del proyecto con sus respectivas actividades. El presente apartado contiene la identificación de roles, matriz de responsabilidades (RACI), entre otras disposiciones referentes al personal

### 4.8.1 Especificación de tareas por actividad

Para lograr que las tareas designadas se cumplan y para saber quién debe realizarla es importante establecer las relaciones de participación por actividad. Tal y como se detalla a continuación.

**Cuadro 28. Tareas por actividad.**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Gerencia de la PYME</b>	<b>Alcaldía de Cartagena</b>	<b>Servicio nacional de aprendizaje (SENA)</b>	<b>Capacitadores y orfebres de la PYME</b>	<b>Cámara de comercio</b>	<b>Artesanías de Colombia</b>
Diseño de la propuesta	X					
Formulación de la propuesta	X					
Presentación de la propuesta	X					
Aprobación de la propuesta		X	X			
Presentación del programa	X					

Selección de capacitadores	X		X			
Selección de beneficiarios			X			
Contrataciones	X					
Compras	X					
Formalización del programa			X			
Herramientas de aprendizaje			X			
Aplicación de los módulos				X		
Evaluación por módulos				X		
Informes de desempeño			X	X		
Reuniones	X	X	X	X		
Finalización de capacitaciones y módulos				X		
Vinculación con Cámara de comercio de Cartagena					X	
Vinculación con Artesanías de Colombia						X
Evaluación final de desempeño			X	X		
Certificación por módulos			X			

Creación y formalización de unidades de negocio	X					
Creación de un centro de acopio y producción	X					
Pagos	X	X				
Junta de inicio	X	X	X			
Junta de control	X		X			
Junta de cierre	X	X	X			

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8.2 Descripción de roles

El personal y las entidades que participan en el programa de capacitación se encuentra identificado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 29. Descripción de roles.**

<b>Descripción de roles. Programa de Capacitación en Joyería Artesanal y emprendimiento de Bocachica</b>	
<b>Personal</b>	<b>Rol</b>
<b>Gerente de la empresa</b>	Persona que diseña, planifica y dirige el proyecto.
Director de proyectos	Persona que coordina las actividades desde el inicio hasta la parte final del proyecto.
Equipo del proyecto	Personas con las que se evalúa y coordinan las actividades del proyecto
Asesor externo	Persona experta en temas de proyectos sociales gubernamentales. Cuenta con una amplia experiencia en proyectos de desarrollo sostenible.
Equipo contable	Personas que dirigen las acciones contables del proyecto a través del gerente y sus

	patrocinadores. Permite presentar informes sobre el desempeño del proyecto en materia de costos.
<b>Entidades Asociadas</b>	
Alcaldía de Cartagena	Entidad que patrocina con recursos financieros el proyecto para su puesta en marcha.
SENA	Entidad que apoya el programa de capacitación aportando los certificados de los módulos de aprendizaje una vez sean finalizados.
Cámara de Comercio de Cartagena	Entidad que permite la vinculación de los jóvenes beneficiarios al mundo comercial y los conecta con actividades (simposios, proyectos, propuestas de la ciudad de Cartagena)
Artesanías de Colombia	Entidad que apoya el arte, la cultura y la artesanía con el propósito de conservar los símbolos autóctonos del país.
<b>Personal para la ejecución del proyecto</b>	
Beneficiarios seleccionados	Jóvenes de dieciséis a veinticinco años que recibirán la capacitación. Deben contar con los siguientes requisitos: Ser residente permanente de la isla. Tener habilidades y facilidades para las artes plásticas No se admiten faltas sin justificación, de lo contrario no reciben diploma de certificación.
Capacitadores seleccionados	Los docentes seleccionados para desarrollar las capacitaciones. Deben contar con los siguientes requisitos: Tener diez años o más en joyería artesanal Experiencia en docencia. Además, debe tener el título de Pedagogo Básico.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8.3 Matriz de roles y responsabilidades

El siguiente cuadro muestra el grado de responsabilidad del personal que desarrolla el proyecto

Cuadro 30. Matriz de responsabilidades.

R (Responsable), A (a cargo), C (Consultar), I (informar)						
	Gerente de la empresa	Alcaldía de Cartagena	SENA	Capacitadores	Cámara de comercio de Cartagena	Artesanías de Colombia
Diseño de la propuesta	R/A/I	C	R/A	N/A	N/A	N/A
Formulación de la propuesta	R/A/I	C	N/A	N/A	N/A	N/A
Presentación de la propuesta	I	A	C	N/A	N/A	N/A
Aprobación de la propuesta	C	A	C	N/A	N/A	N/A
Presentación del programa	R	C	N/A	N/A	N/A	N/A
Selección de capacitadores	R	R	A	N/A	N/A	N/A
Selección de beneficiarios	I	A	R	N/A	N/A	N/A
Contrataciones	C	A	R	N/A	N/A	N/A
Compras	R	A	N/A	N/A	N/A	N/A

Formalización del programa	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Herramientas de aprendizaje	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Aplicación de los módulos			<b>R</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Informes de desempeño	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Reuniones	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Finalización de capacitaciones y módulos	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Vinculación a la Cámara de comercio de Cartagena	<b>R</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>A</b>	<b>N/A</b>
Vinculación con Artesanías de Colombia	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>A</b>
Certificación por módulos	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Creación y formalización de unidades de negocio	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
Creación de un centro de acopio y producción	<b>A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>N/A</b>

Pagos	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Junta de inicio	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Junta de control	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Junta de cierre	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para la buena ejecución del proyecto, el personal de este proyecto debe tener claridad sobre las competencias y sus roles para lograr su cumplimiento. El siguiente cuadro muestra las competencias que se deben tener en cuenta para desarrollar el proyecto.

**Cuadro 31. Competencias requeridas de personal.**

<b>Rol</b>	<b>Competencias</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
Alcaldía de Cartagena	Patrocinador del proyecto (ofrece recursos para la realización del proyecto)	Autoriza el presupuesto, los procesos de cambios (si fuese requerido)	Autoridad para postergar el proyecto, disminuirlo o cancelarlo.
Dirección del proyecto – Gerencia de Joyas Imperiales (PYME)	Habilidad de negociación, conocimiento en joyería, habilidades interpersonales	Coordina el proyecto, asigna los recursos	Autoridad sobre el equipo del proyecto. Define los tiempos y las actividades para cubrir el proyecto para lograr el cumplimiento de los hitos del proyecto.
Equipo de orfebres de Joyas Imperiales y capacitadores	Conocimiento o en joyería	Apoyo a capacitadores en las fases de ejecución y cierre del proyecto.	N/A
SENA	Entidad de educación técnica y tecnológica	Coordina la fase de ejecución del proyecto y otorga las certificaciones	Autoridad sobre el equipo operativo del proyecto.
Artesanías de Colombia	Entidad aliada con la que se formarán las unidades productivas	Integra a las unidades productivas en exposiciones	N/A

		artesanales comerciales	
Cámara de comercio de Cartagena	Entidad aliada con la que se vinculan las unidades productivas al sistema comercial de Cartagena	Integra las unidades productivas con los comercios de la ciudad de Cartagena y participación de conferencias – cursos para potenciar las capacidades de emprendimiento	N/A

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8.4 Estrategias para desarrollar el trabajo en equipo

El trabajo en equipo es importante para poder desarrollar las actividades de un proyecto, sin embargo, para que un equipo de trabajo sea idóneo requiere de motivación como eje principal para realizar cualquier actividad.

El trabajo en equipo además requiere de reconocer las habilidades de estas personas para realizar este proyecto y lo que aportan en un futuro para mejorar las condiciones económicas de una población.

Dada la importancia del trabajo en equipo se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Reuniones semanales en las cuales la gerencia del proyecto brinda información relevante y actualizaciones (en caso de que se considere necesario).
- Reuniones junta de inicio, control y cierre en las cuales se hacen retroalimentación, aportan ideas y comparten información específica sobre el proyecto y el avance del mismo.

La selección del personal capacitador está a cargo del SENA quienes aprueban y dan su consentimiento para que los capacitadores postulados por la gerencia sean aptos y cuenten con todos los requisitos para la fase de ejecución del proyecto.

Para la selección del personal deben tenerse estipulados previamente los pagos por labor a realizar y los resultados que deben reflejarse al finalizar el proyecto. En cuanto al equipo de trabajo de apoyo será seleccionado por la dirección de Joyas Imperiales.

La cantidad específica requerida para las fases del proyecto se definen de la siguiente manera:

**Cuadro 32. Personal requerido por fases en la operación del proyecto.**

<b>Fase</b>	<b>No. de personas requeridas</b>
Fase de inicio	5
Fase de ejecución	7
Fase de cierre	4

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se trabajará de lunes a sábado de 8:00 am a 12:30 pm y de 2:00 pm a 3:30 pm.

Luego de ser aprobada la fase del proyecto al igual que los entregables aprobados, se desafectan todos los recursos involucrados.

**Formas de pago:** Para el concepto de los pagos del personal, estos pagos se harán una vez finalizado el proceso de capacitación a los capacitadores. El proceso de pago de transporte ya está acordado previamente para que los capacitadores no deban realizar pagos extras al movilizarse. Los pagos se realizan a través de transferencia bancaria.

**Solicitud de cambio de los integrantes del equipo:** El personal no tiene previsto solicitar recursos adicionales, en caso de ser necesario se deben seguir los siguientes pasos:

- La dirección de proyecto determina en conjunto con el patrocinador la necesidad de recursos adicionales
- La dirección de proyecto comunica internamente la necesidad
- Se realiza el cambio en un periodo de dos (2) días hábiles posteriores al comunicado
- Se desafectan los recursos que no son requeridos.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño se desarrollará en las juntas y reuniones en los cuales se mide el avance de cada una de las fases del proyecto. Si se da el caso que los capacitadores no cumplen con el tiempo establecido no se realizará el pago establecido.

En reuniones, juntas y los hitos se establecen las horas que deben reponerse, si ocurre algún inconveniente en cuestiones de tiempo y ejecución no se reconocerá como adicional.

## 4.9 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Requerimientos:

- Lenguaje de orfebrería y de procesos de joyería con su respectiva claridad para quienes no manejan los términos.
- E-mail para cada miembro del equipo, inscrito en la matriz de comunicaciones.
- Necesidades de información del interesado.
- Se realiza una presentación a todo el personal que estará involucrado en el proyecto la cual contiene el alcance del proyecto y los resultados que se esperan del mismo.

Objetivo del plan de gestión de comunicaciones.

- Desarrollar estrategias para gestionar el plan de gestión de comunicaciones con el fin de garantizar al personal involucrado la distribución de información eficiente, veraz y adecuada mediante de elementos web e informes impresos.

Parámetros para utilizar el desarrollo de comunicaciones:

- Detallar los requisitos de información de los involucrados del proyecto.
- Definir los equipos de trabajo (interesados) que van a intervenir en el plan de comunicaciones, definiendo dentro de cada equipo de trabajo que va a interactuar como mínimo: Personal Clave, Personal Relevante.
- Informar al patrocinador sobre los avances del proyecto y mediante los
- informes de desempeño solicitar cualquier apoyo o colaboración que se necesite.

- Mantener comunicación constante entre los miembros del equipo y con la dirección del proyecto acerca de cualquier eventualidad, especificaciones y desarrollo de las actividades del proyecto.
- Informar si llegase a ser necesario cualquier cambio para que estos sean aprobados en caso de ser requerido.
- Determinar las personas responsables en comunicar y la frecuencia en que se comunica.

#### **4.9.1 Administración de Comunicaciones**

**Requisitos de comunicación:** Como requisito de comunicación principal se realiza una presentación del programa con todos los involucrados y se presenta al personal que se incorpore en una reunión previa.

**Tecnologías de información:** Para este proyecto, se utilizará el uso de correos electrónicos por este medio se realizará el intercambio de información sobre avances y detalles sobre el proyecto.

Toda la información estará en una carpeta Drive compartida con todos los involucrados del proyecto en la cual se encontrará información relevante relacionada únicamente con el proyecto además de archivos para quienes tienen acceso a esta carpeta. El acceso y permiso será concedido por el director del proyecto.

Se hace uso del modelo de comunicación tradicional en el cual el director del proyecto cumple el rol de emisor y el resto de involucrados serán los receptores de la información. Se abrirá espacio de retroalimentación en correos, mensajería instantánea (WhatsApp), llamadas telefónicas y reuniones presenciales y no presenciales (vía Skype).

#### 4.9.2 Matriz de Comunicaciones

La matriz de comunicaciones permite mostrar a quienes se va a comunicar, con qué frecuencia, el propósito y los recursos asociados a las estrategias de comunicación. El cuadro No. 35 muestra la matriz de comunicaciones para el programa de capacitación a los jóvenes de la isla de Bocachica.

**Cuadro 33. Matriz de comunicaciones.**

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recurso
Reunión de inicio	Patrocinador y aliados	Una vez – al iniciar el proyecto	Dirección de proyectos	Informar sobre los detalles esenciales del inicio del proyecto	Reunión presencial. Presentación en Power Point.
Reuniones con involucrados	Involucrados directos e indirectos	Dos veces- antes de iniciar el proyecto	Director de proyecto - Patrocinador	Conocer las expectativas acerca del proyecto	Foro de discusión
Reuniones de avance	Equipo del proyecto	Según el cronograma	Director de proyecto	Seguimiento y control del proyecto	Reunión presencial y virtual
Incidentes	Equipo del proyecto e involucrados	Cada vez que ocurran	Director de proyecto – Patrocinador	Conocer los sucesos o percances que ocurran	Reporte escrito (impreso e e-mail)
Cierre	Involucrados en el proyecto	Al finalizar el proyecto	Director del proyecto	Documentar el cierre del proyecto.	Reunión presencial
Lecciones aprendidas	Equipo del proyecto	Una vez finalizado el proyecto	Director del proyecto	Mejorar en proyectos futuros	Reunión presencial
Reunión de cierre	Involucrados en el proyecto	Una vez finalizado el proyecto	Director del proyecto	Informar sobre los resultados del proyecto	Reunión presencial- Presentación Power Point

Fuente. Elaboración propia.

#### 4.10 Plan de Gestión de Riesgos

El plan de gestión de riesgos es el proceso en el que se realiza la identificación de los riesgos ya sea cualitativa o cuantitativamente por medio del análisis y evaluación de éstos. Este proceso permite planificar la respuesta de los riesgos identificados a la vez para hacer seguimiento de estos.

La identificación de los riesgos del proyecto considera la categorización de los riesgos que permite tener un enfoque desglosado en relación a los riesgos y hace mucho más fácil identificar los factores que afectan el tiempo, costos, alcance del proyecto. Esta identificación se realizó haciendo un análisis del entorno donde se desarrolló el proyecto, utilizando el diagrama Ishikawa de causa-efecto (ver figura No.15) se establecieron los siguientes riesgos:

- Riesgos Externos (RE)
- Riesgos de Gestión (RG)
- Riesgos de Operación (RO)
- Riesgos técnicos (RT)

Los riesgos identificados se analizan de acuerdo a la estructura EDT el cual debe ser valorado numéricamente para conocer el rango de ocurrencia y probabilidad del riesgo frente a las tareas asociadas a este. Utilizando la guía metodológica para implementar proyectos de responsabilidad social en las PYMES desarrollado por Confecámaras de comercios de Colombia. Se desarrollan las siguientes ponderaciones:

- Probabilidad de Ocurrencia alta: **3**
- Probabilidad de Ocurrencia media: **2**
- Probabilidad de Ocurrencia baja: **1**

Para efectos del impacto se evalúa en tres niveles tal como se describe a continuación:

- Impacto Alto: 15
- Impacto medio: 10
- Impacto bajo: 5

**Cuadro 34. Cuadro probabilidad-Impacto de riesgos.**

Probabilidad	Valor	Zona de riesgo		
Alta	3	15 Moderado Minimizar riesgo (controlar)	30 Importante Minimizar riesgo Controlar Acciones concretas	45 Vital Evitar riesgo Acciones inmediatas
Media	2	10 Aceptable Minimizar riesgo (Asumir)	20 Moderado Minimizar el riesgo Controlar riesgo	30 Importante Minimizar riesgo Controlar riesgo Acciones concretas
Baja	1	5 Asumir riesgo	10 Aceptable Minimizar riesgo Asumir riesgo	15 Moderado Minimizar riesgo Controlar riesgo
<b>IMPACTO</b>		Leve	Moderado	Alto
		<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

Fuente: Confecámaras, 2010.

#### 4.10.1 Matriz de riesgos

El cuadro anterior muestra las diferentes ponderaciones del proceso de multiplicar la probabilidad con el impacto. Teniendo a consideración esta tabla de ponderación se realiza la matriz de riesgos.

**Cuadro 35. Matriz de riesgos.**

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>								
<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>VALORACIÓN NUMÉRICA</b>				
<b>Riesgo</b>	<b>EDT</b>	<b>Actividad Asociada</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>P * I</b>	<b>Acciones</b>
Mala presupuestación	1.2.1 1.2.2 1.3.1 1.3.2	Selección de personal, adquisiciones y contrataciones	Gestión	Incremento de costos o gastos incurridos no considerados en el programa.	10 El impacto es alto debido a las	2	20 Controlar riesgo	Para evitar caer en mala presupuestación se aumenta el 2% en las actividades presupuestadas además del riesgo de contingencias
Atrasos no previstos	1-4	Todas las actividades	Gestión	Mala planificación del tiempo	15	2	30 Importante	Para controlar este riesgo

				requerido por actividad puede generar atrasos.				en caso, solo en caso de ocurrir un retraso se trabajará el día sábado para cumplir con el tiempo esperado.
Procesos de gestión mal planificados	1.1 1.3	Actividades de la fase de inicio	Gestión	La mala planificación en la fase de inicio puede perjudicar las tareas de las fases de ejecución y cierre	5	1	5 Menor /Bajo	Este riesgo es poco probable que exista debido a la experiencia del personal en proyecto similares
Clima impide acceso a la isla	2 – 3	Actividades de la fase ejecución y cierre	Externo	Las lluvias torrenciales pueden impedir el acceso a la isla.	10	1	10 Aceptable	Este riesgo puede que no ocurra, pero en caso de presentarse se trabajará un día no laborable (sábado)
Servicios públicos precarios	2	Fase de ejecución	Externo	La falta de servicios públicos puede afectar	10	2	20 Minimizar riesgo	Utilización de sistema de recolección

				la ejecución del programa de capacitación. En el desarrollo de actividades prácticas				de agua o contratación de carro tanques
Una sola vía de acceso a la isla	2	Fase de ejecución	Externo	En caso de no existir medio de transporte disponible no se puede ir a la isla.	15	3	45 Acciones inmediatas	Se puede tomar una ruta de acceso alterna por medio de la isla de Tierra bomba, aunque ocupe de mucho esfuerzo
Baja asistencia de beneficiarios a capacitaciones	2	Fase de ejecución	Técnico	Este es un riesgo alto el cual debe ser asumido	15	3	45 Acciones inmediatas	Se deben realizar actividades para animar a los beneficiarios del proyecto
Capacitaciones sobrepasan el tiempo establecido	2	Fase de ejecución	Técnico	En este caso puede no ocurrir debido a que estas actividades fueron	5	1	5 Menor riesgo	

				diseñadas por Juicio de expertos				
Capacitaciones no cumplen con las expectativas de los beneficiarios	2	Fase de ejecución	Técnico	Los beneficiarios pueden no sentirse satisfechos con el programa	15	3	45 Acciones inmediatas	Se debe desarrollar una plantilla para que los beneficiarios puedan evaluar de cerca
Poca supervisión física de las actividades de la isla	2-3	Fase de inicio y ejecución	Operaciones	Debido a la distancia de la isla con la ciudad resulta complicado para poder garantizar que se esté cumpliendo con lo estipulado.	10	2	20 Moderado	Se deben realizar reuniones vía Skype o evaluaciones semanales con los capacitadores y los beneficiarios
Poca comunicación directa con los capacitadores	2-3	Fase de inicio y ejecución	Operaciones	Este es un riesgo a considerar, pero no representa una amenaza para el proyecto ya que hay otros mecanismos de	5	1	5 Poco probable	Utilización de mensajería instantánea, E-mail, WhatsApp Skype.

				comunicación aún no sea directa				
Procesos de gestión lentos	1-2-3-4	Formalización de la propuesta Administración de proyectos.	Operaciones	Este riesgo es poco probable que existe porque la planificación y gestión cuentan con asesoría.	5	1	5 poco probable	Realizar reuniones de seguimiento y control de actividades

Fuente. Elaboración propia.

Analizados e identificados los riesgos se requiere de la generación de estrategias de respuesta con el objeto de reducir cualquier tipo de amenaza significativa al proyecto. Tal como lo plantea la guía de las buenas prácticas se definen las estrategias a implementar:

1. Evitar: Realizar acciones de cambio para eliminar el riesgo identificado.
2. Transferir: Delegar el riesgo a un tercero.
3. Mitigar: disminuir la probabilidad de riesgo-impacto
4. Aceptar: Asumir el riesgo, realizando políticas para controlarlo. (Lledó, 2013)

Las valoraciones a las respuestas a riesgos se harán mediante reunión con personal seleccionado del equipo de proyecto, patrocinadores, director de proyecto, el gerente y asesores externo.

Se elaboran estrategias para los riesgos de alta complejidad como se presenta a continuación:

**Cuadro 36. Estrategia de riesgos.**

<b>Nombre de riesgo</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Tarea(s) involucradas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Una sola vía de acceso disponible para acceder a la isla	Externo	Aplicación por módulos	Evitar	Otras rutas de acceso a la isla a través de la isla de Tierra Bomba	Director de proyectos
Baja asistencia a las capacitaciones	Técnico	Aplicación por módulos	Evitar	Actividades de campo y prácticas los conocimientos que han adquirido	Capacitadores Personal designado por el SENA

Fuente. Elaboración propia.

Capacitaciones no cumplen con las expectativas	Técnico	Finalización del programa	Evitar	Realizar evaluaciones diarias sobre el desempeño de los capacitadores	Personal designado por el SENA Director de proyectos.
--	---------	---------------------------	--------	---	--

#### 4.11 Plan de Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. (PMI, 2013).

Para realizar la gestión de adquisiciones en el proyecto se cotizan y propone el presupuesto estimado para cada proceso de adquisición. En reuniones se definen los elementos que se deben adquirir fuera de la empresa. (Ver cuadro No. 39).

**Cuadro 37. Servicios, compras y adquisiciones**

Servicios a contratar o adquirir	Responsable de adquisición
Contratación a los capacitadores	Gerente de la empresa SENA
Alquiler de área para capacitaciones	Gerente de la empresa Director de proyectos
Compra de herramientas para capacitar	Director de proyectos
Adecuación del espacio de capacitación	Gerente de la empresa Director de proyectos
Servicio de transportes	Director de proyectos
Servicios de alquiler de carro tanque para suministro de agua potable	Director de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de los procesos de adquisiciones se deben tener en cuenta los siguientes términos

#### 4.11.1 Contratación por servicios

**Proceso de cotización:** El proceso de cotización aplica para los efectos de compras, servicios y alquiler. Las cotizaciones son revisadas y analizadas por el Gerente de la empresa, director de proyectos y personal designado por la Alcaldía de Cartagena para evaluar la mejor opción en referencia a costos. (Ver Anexo No. 11).

**Formalización de contratación:** El proceso de formalización se realiza una vez seleccionado la propuesta de cotización por los servicios que se requieren para el desarrollo del proyecto.

**Celebración de contrato por servicios:** Luego de pactado los servicios que requiere el proyecto, se realiza el proceso de firma de contratación.

**Selección de capacitadores:** Para realizar la selección de capacitadores se consideran los siguientes procesos:

- **Requisición de Curriculum Vitae:** Para efectos de selección de los capacitadores, el proceso se realiza por medio del SENA quien es la entidad que diseñará y provee la certificación de los módulos a desarrollar una vez finalizado el programa.
- **Formalización y selección de capacitadores:** Una vez seleccionado el personal, se hace una serie de entrevistas y se evalúa con el Curriculum vitae sobre la experiencia de los aplicantes.
- **Formalización de contratación:** Se formaliza el proceso de contratación por medio de la planilla de contratación.

#### 4.11.2 Registro de contratos

En este registro de contratos se consigna los elementos principales en las contrataciones, este registro sintetiza en una descripción más específica y de fácil acceso cuando se requiera consultar en este.

**Cuadro 38. Registro de contratos.**

<b>REGISTRO DE CONTRATOS</b> DOCUMENTO DE CONSULTA INTERNA		
Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes entre los dieciséis y los veinticinco años de la isla de Bocachica.		
Contrato No. XXX C-No.	Cód. de contrato:	Fecha de celebración del contrato DD/MM/AA  Fecha de terminación del contrato DD/MM/AA
Descripción del contrato celebrado:		
Especificaciones del contrato:		
Observaciones:		

Fuente: elaboración propia.

## 4.12 Plan de Gestión de Interesados

Este plan de gestión contiene todos aspectos relacionados con la identificación de interesados describiendo su rol y relación con el proyecto, así mismo se gestiona su participación y el control de su participación para garantizar el aporte de todos en el proyecto.

### 4.12.1 Identificación de Interesados

El siguiente cuadro muestra las personas y organizaciones involucradas en el proyecto tomando en cuenta sus expectativas con el proyecto de RSE.

**Cuadro 39. Identificación de interesados**

Interesados	Descripción	Función
Director del proyecto	Encargado general del programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento	Llevar a cabo el proyecto en todas sus fases para obtener el resultado esperado
Joyas Imperiales	Organización ejecutora del proyecto	Suministra los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto
Equipo del proyecto	Corresponde a los recursos propios que tiene la empresa: joyeros capacitados en áreas específicas de joyería	Desarrollo de diversas actividades según su función u ocupación en el proyecto
Comunidad de Bocachica	Población que se beneficia con el desarrollo del proyecto	Participa en el proyecto a través de los beneficiarios que harán parte del proyecto.
Alcaldía de Cartagena	Es la autoridad departamental de la ciudad de Cartagena	Organización patrocinadora de los recursos monetario
Artesanías de Colombia	Organización que promueve y apoya a los artesanos del país	Organización que vincula a los jóvenes beneficiarios del proyecto en las ferias artesanales

		del país y promoción de los productos artesanales.
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Establecimiento público de orden nacional que ofrece formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país,	Organización que apoya en la capacitación de los jóvenes beneficiarios del proyecto.
Cámara de comercio de Cartagena	Es una institución privada, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, cuya finalidad primordial es servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y ante los comerciantes mismos, promoviendo el desarrollo regional.	Organización que vincula a los beneficiarios del proyecto a establecerse comercialmente y a formalizar unidades de negocios.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de seleccionar y describir a los interesados en el proyecto se procede a identificar a los interesados de acuerdo al poder e influencia de estos sobre el proyecto. Esto permite conocer el grado de importancia de cada interesado sobre las acciones del proyecto de manera que su buena gestión evite que el proyecto se ejecute de acuerdo al Plan para la Dirección del Proyecto.

Se clasifica a continuación el poder e interés de los interesados anteriormente listados, considerando que 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto.

**Cuadro 40. Matriz de interesados por poder-interés.**

Interesado	Descripción		Ponderación	
	Poder	Interés	Poder (1-5)	Interés (1-5)
Comunidad de Bocachica	No tiene poder alto sobre el proyecto directamente, pero de no aceptar algún parámetro o condición específica del proyecto puede evitar que este se realice	Obtener beneficios a través del proyecto	3	5
Alcaldía de Cartagena	Autoridad sobre el proyecto, por ser quien apoya financieramente. Autoridad para decidir en el proyecto	Que el proyecto se desarrolle apropiadamente	5	5
Artesanías de Colombia	Autoridad Baja sobre el proyecto, apoya a desarrollar una parte específica del proyecto.	Beneficiarios vinculados en el programa de artesanos de Artesanías de Colombia	2	3
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Autoridad alta sobre el proyecto en la parte operacional.	Certificar a veinticinco jóvenes de la isla de Bocachica en joyería artesanal y emprendimiento.	4	4
Cámara de comercio de Cartagena	Autoridad Baja sobre el proyecto, apoya a desarrollar una parte específica del proyecto	Beneficiarios vinculados en programas empresariales	4	4

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.12.2 Gestionar la Participación de los Interesados

La participación de los interesados es posible si existe una buena comunicación y existe colaboración entre todas las partes que integran el proyecto, especialmente cuando se gestionen solicitudes de cambios, reuniones de seguimiento y evaluaciones de desempeño. Estas herramientas de participación permiten retroalimentar el proyecto, evitar que existan inconformidades y promueven el trabajo colaborativo.

**Cuadro 41. Seguimiento de interesados**

Interesado	Estrategia	Acciones de estrategia
Comunidad de Bocachica	Gestionar de cerca	Reuniones con la junta directiva que permita conocer las expectativas con respecto al proyecto. Gestionar inconformidades con respecto al proyecto.
Alcaldía de Cartagena	Mantener informado	Reuniones para conocer el avance del proyecto. Informar sobre las actualizaciones del proyecto.
Artesanías de Colombia	Mantener informado	Reuniones para conocer el tipo de vinculación, condiciones y servicios a los que acceden los beneficiarios del proyecto.
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Monitorear	Reuniones en el que se explique en detalle el avance del programa de capacitación.

		Evaluación de desempeño del proyecto en junta directiva
Cámara de comercio de Cartagena	Mantener informado	Reuniones para conocer el tipo de vinculación, condiciones y servicios a los que acceden los beneficiarios del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.12.3 Controlar la Participación de los Interesados

El control de la participación de los interesados del proyecto se gestiona a través de reuniones presenciales o por medio de otros medios de comunicación virtual (Skype). Estas reuniones tendrán un tiempo de 20 minutos con todo el equipo para asignar las tareas y conocer las situaciones específicas del proyecto.

La participación de la Alcaldía de Cartagena es de gran relevancia ya que éstos inspeccionan el proyecto a fin de que los recursos aportados sean designados para los fines establecidos en el presupuesto y el alcance. Además, se tendrán informes de desempeño y revisiones de las bitácoras presentadas así se verifica la participación de los interesados.

## 5. PRODUCTO FINAL DEL PROGRAMA

Finalizada la capacitación, la evaluación final para determinar que el beneficiado aplica los conocimientos adquiridos es a través de la elaboración de piezas de joyería artesanal y artesanías. Estas piezas de joyería fueron diseñadas y fabricadas exclusivamente por el beneficiado del proyecto. A continuación, se pueden visualizar los diferentes diseños realizados por los beneficiarios después de la fase de capacitación:

**Gargantilla.** Aplicación de técnicas de filigrana en plata ley 925 y madera fosilizada, tratada proveniente de las playas de Bocachica.



Figura 12. Muestra de Joyería. Gargantilla en plata.

**Gargantilla.** Aplicación de técnicas en filigrana en Cobre y madera fosilizada tratada proveniente de las playas de Bocachica.



**Figura 13. Muestra de Joyería. Gargantilla en cobre.**

**Collar.** Elaboración en plata ley 925 y madera fosilizada tratada proveniente de las playas de Bocachica.



**Figura 14. Muestra de Joyería. Collar en plata.**

**Anillo.** Elaboración en madera fosilizada proveniente del mar y Cobre.



**Figura 15. Muestra de Joyería. Anillo en madera.**

**Aretes.** Aplicación de técnicas de filigrana en plata ley 925 y madera fosilizada, tratada proveniente de las playas de Bocachica.



**Figura 16. Muestra de Joyería. Aretes con plata.**

**Aretes.** Aplicación de técnicas de filigrana en Cobre y madera fosilizada.



**Figura 17. Muestra de Joyería. Aretes en cobre.**

Artesanías. Elaboración de Barco con Coco y fibras de coco.



**Figura 18. Muestra de Joyería. Artesanía en coco.**

## 6. CONCLUSIONES

La aplicación de los lineamientos del PMI son adaptables a cualquier tipo de proyecto, para la empresa representa una experiencia significativa la implementación de las buenas prácticas de la guía del PMBOK no sólo para optimizar los recursos que requirieron las actividades del proyecto sino para la implementación de otro tipo de proyectos a futuro.

Para el Plan de Gestión de RSE resulta fundamental el juicio de expertos puesto que no existen registros históricos de un proyecto similar desarrollado por la empresa. El personal con experiencia en proyectos comunitarios ayuda a definir todas las actividades del proyecto y desglosarlas en una EDT. El juicio de expertos también resulta óptimo para definir los procesos de estimación de Costos y definición del Cronograma, estas estimaciones pueden ser monitoreadas por medio de la herramienta el Valor Ganado como método para medir el avance del proyecto en relación a los costos planeados para dichas actividades.

Las estimaciones son aproximaciones que deben gestionarse de la mejor manera posible para poder gestionar el trabajo requerido y supliendo los recursos necesarios para desarrollar las actividades del proyecto. Estas estimaciones involucran a las personas adecuadas para ayudar a definir los costos, el tiempo y el alcance que el proyecto requiere.

Con relación a los riesgos, se requiere de la participación activa y la motivación del personal en el proyecto, esto permite identificar los riesgos apropiadamente y desarrollar estrategias para minorizarlos. Así mismo se requiere mantener el proceso de Gestión de Riesgos actualizado para definir eficazmente planes de acción.

En cuanto a los procesos de adquisiciones, se definen los procesos contractuales según las especificaciones que requiera el proyecto para adquirir personal adicional. Se

desarrollan todos los procesos contractuales con legalidad por medio de otra institución que cuenta con la experiencia y el manejo de un departamento legal para gestionar cualquier tipo de contratación externa por prestación de servicios.

El Recurso Humano es el pilar fundamental de los proyectos, los esfuerzos del personal hacen posible que los proyectos se desarrollen. Dado la importancia del equipo de trabajo en un proyecto es importante que el director de proyectos reconozca cuando se realiza un buen trabajo, hacer sentir a su equipo motivado y sobre todo saber escucharlos. Esto garantiza un excelente equipo de trabajo, donde todos se involucran activamente en el proyecto, poniendo esfuerzo en el cumplimiento de todos los objetivos que dieron inicio al proyecto.

La satisfacción de las expectativas de los interesados se reconoce como aceptación de la calidad, partiendo de la interacción con los grupos de interés, con las personas que reciben el producto final, el personal que moviliza los recursos y dispone el trabajo para lograr el resultado esperado. Además de la relación de la calidad con otros procesos de gestión como los interesados, comunicaciones y riesgos, se destaca el análisis de la Matriz de Marco Lógico para identificar los aspectos en los que debe centrarse el Plan de Gestión de Calidad para suplir la necesidad que dio origen al proyecto.

Una vez finalizado este proyecto, es importante conservar los documentos que se utilizaron en el desarrollo de este proyecto para que sirvan como referentes para proyectos futuros.

## 7. RECOMENDACIONES

La experiencia del programa de capacitación en Joyería artesanal y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica generó las siguientes recomendaciones:

La incorporación de las buenas prácticas de la guía del PMBOK en proyectos similares o afines permite definir apropiadamente los recursos, plazos y costos según las especificaciones que se requieren para la elaboración de este proyecto. Así mismo permite desarrollar estrategias con el fin de minimizar aquellos factores negativos que puedan presentarse durante su ejecución.

El director de proyectos debe tener la capacidad de detectar situaciones que puedan perjudicar el desarrollo del proyecto mediante una visión aguda, capacidad para resolver problemas, habilidades para comunicarse con todos los miembros de equipo tanto como de los patrocinadores, ser proactivo y tener un rol humanizador según la naturaleza de este proyecto.

El director de proyectos debe tener la capacidad de interactuar adecuadamente con los habitantes de la isla, así como también poder de convencimiento debido a que esta población por tener poca intervención del gobierno tiende a desconfiar o resistirse a participar en cualquier iniciativa.

Para proyectos futuros y similares el gerente de la empresa Joyas Imperiales deberá aplicar las buenas prácticas de la guía del PMBOK teniendo en cuenta la experiencia con relación a este proyecto, el manejo de esta guía le permitirá desarrollar apropiadamente cualquier otro proyecto que emprenda, de este modo puede evitar incurrir en errores o anticiparse ante situaciones que puedan ocurrir en proyectos similares.

Identificar apropiadamente los riesgos vinculándolos con procesos y entregables del proyecto considerando el impacto que puede generar definiendo de qué manera estos

riesgos pueden afectar los costos y/o tiempo con el fin de desarrollar las estrategias específicas que permitan resolver estos riesgos.

Para garantizar el éxito total del proyecto, una vez finalizado se recomienda dar seguimiento para establecer que las unidades productivas se mantienen bajo la línea de responsabilidad social empresarial orientada a la utilización de residuos marinos. Si las unidades productivas se mantienen esto representaría para la empresa una verdadera acción de RSE y puede generarle beneficios a futuro.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.

Confecámaras, B. (8 de 10 de 2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de implementación*. Obtenido de: <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

Comisión de las comunidades Europeas. (18 de 07 de 2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Confecámaras, B. (8 de 10 de 2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de implementación*. Obtenido de <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

Falcón, J. (25 de Octubre de 2013). *Método analítico sintético*. Obtenido de Método analítico sintético: <https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>

Franco Bibiana, B. C. (2014). *La responsabilidad social empresarial: una mirada desde el cooperativismo*. Obtenido de La responsabilidad social empresarial: una mirada desde el cooperativismo <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/132/259>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de Metodología de la investigación .

ICONTEC. (2008). Guía técnica colombiana. *Responsabilidad Social*

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos, como aprobar el examen sin morir en el intento*. Canadá.

Martinez Veronica. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*: <https://www.academia.edu>

Núñez, D. (24 de Noviembre de 2013). *Técnicas y/o Herramientas Útiles para la Dirección de Proyectos*.

Ortegón, E. (Abril de 2015). Obtenido de Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

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

Rodriguez, D. (2016). *Delimitación planeación del alcance (Alcance, supuestos y restricciones)*. Obtenido de *Delimitación planeación del alcance*: <https://trabajodegradouamerica.wikispaces.com/file/view/alcance-3.pdf>

Valdez, F. (10 de Julio de 2012). *Entregables*. Obtenido de *Entregables*: <http://proyectics.blogspot.com.co/2012/07/entregables.html>

Vaquiroy, D. (2009). *Gerencia de proyectos para PYMES*. Obtenido de *Gerencia de proyectos para PYMES*: <http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.html>

Villalobos, Y. (2016). *Plan de gestión para la creación de una planta agroindustrial procesadora de Rambután (*nephelium lappaceum*) en Chachagua de San Ramón, Alajuela*. (Tesis de maestría en Administración de Proyectos). Universidad Para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

Valenzuela, L., Linares, M., & Suárez, Y. (2015). Una aproximación teórica y bibliométrica a la Responsabilidad Social Empresarial (1971-2015): Análisis Mundial, Latinoamericano y Colombiano. *Revista lúmina*, 26.

Zorrilla, S., & Miguel, T. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: Mc Graw Hill.

## 9. ANEXOS

**ANEXOS DEL PROYECTO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN JOYERÍA  
ARTESANAL Y EMPRENDIMIENTO DIRIGIDO A JÓVENES DE LA ISLA DE  
BOCACHICA.**

### Anexo 1. Acta del proyecto.

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>17/02/17</b>	Programa de capacitación en joyería empresarial y emprendimiento dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Interesados	Sector: Privado y público. Actividad: Empresarial
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
01/03/2017	09/08/17
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general</b> Capacitar en joyería artesanal a veinticinco (25) jóvenes de la isla de Bocachica entre los dieciséis y veinticinco años para crear unidades productivas que permitan a estos jóvenes generar ingresos para su auto sostenimiento.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el programa detallado de entrenamiento a veinticinco (25) jóvenes de la isla de Bocachica para garantizar un sustento económico en los beneficiarios.</li> <li>• Crear un centro de producción en el cual los jóvenes beneficiarios del proyecto puedan desarrollar y aplicar los conceptos adquiridos en el proyecto.</li> <li>• Establecer 25 unidades productivas dirigidas a jóvenes para que estas se vinculen a instituciones de la ciudad de Cartagena.</li> <li>• Crear centro para la recolección y utilización de residuos marinos rescatables con el fin de limpiar las playas de las islas invadidas de dichos residuos y utilizándolos como mano de obra para crear joyas artesanales.</li> </ul>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	

Bocachica es una isla que, a pesar de tener el atractivo turístico de las playas, es una isla con poca intervención del estado, falta de recursos económicos e intervención empresarial en la isla ha obligado a sus habitantes a desempeñar empleos informales que no generan un ingreso económico permanente y estable. Debido a esta situación la PYME Joyas Imperiales ve la necesidad de implementar un programa de responsabilidad social empresarial enfocado en el desarrollo de un arte u oficio, generación de emprendedores que tengan un compromiso con el medio ambiente.

Viendo la importancia que tienen las empresas tanto grandes como pequeñas de interactuar con la sociedad se busca vincular inicialmente a un grupo de veinticinco jóvenes para potenciar en ellos técnicas de joyería artesanal, creación de empresas, utilización adecuada de los desechos provenientes del mar, así como el enlace de estos jóvenes en otros programas desarrollados por las alcaldías y otras instituciones gubernamentales.

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

El producto final de este proyecto contempla lo siguiente:

**Jóvenes capacitados en técnicas de joyería artesanal.** A través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) institución que certifica las habilidades y conocimientos técnicos en diversas áreas se brinda la calificación del aprendizaje adquirido en la capacitación que brinda el programa. Quienes imparten la capacitación son personal de la PYME Joyas Imperiales quienes tienen experiencia en Pedagogía básica y experiencia validada tanto por esta institución como por su Curriculum vitae.

**Creación de unidades productivas (microempresas).** La formalización de microempresas por medio de la cámara de comercio de Cartagena facilita la vinculación de estos jóvenes con charlas, conferencias y otros proyectos que podrían beneficiar significativamente a estos jóvenes.

**Establecimiento de un centro de producción.** Creación de un lugar donde los jóvenes beneficiarios puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos y así mismo finalizado el proyecto, puedan seguir creando y diseñando joyas artesanales.

**Reutilización de residuos marinos (rescatables).** Clasificación, recolección y utilización de residuos marinos como materia prima e incorporación de estos como materia prima en la elaboración de joyería artesanal.

**Vinculación de las unidades productivas con instituciones públicas de la ciudad de Cartagena.** A través de instituciones gubernamentales crear acercamiento y vinculación de los jóvenes beneficiarios en materia de: participación en actividades empresariales a nivel regional y nacional, apoyo a la preservación de la cultura.

#### **Supuestos**

<p>El proyecto es cumplido bajo el tiempo estipulado.          Las empresas aliadas pueden dejar de apoyar u oponerse a patrocinar el proyecto.          El proyecto se desarrolla con los recursos ya establecidos para su desarrollo.          Se cuenta con la disposición total del asesoramiento de las personas que puedan aportar al proyecto.          Se mantienen las unidades productivas una vez finalizado el proyecto.</p>		
<b>Restricciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plazo de entrega del proyecto es de seis (6) meses.</li> <li>• Se dispone acceso únicamente marítimo.</li> <li>• El tiempo para desarrollar las capacitaciones en joyería y artesanía es limitado debido a la marea alta y oleaje.</li> <li>• La verificación y el seguimiento del proyecto no puede ser totalmente presencial debido al tiempo y distancia para transportarse a la isla.</li> </ul>		
<b>Identificación riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no esté disponible para cubrir el tiempo requerido de capacitación</li> <li>• Requerimientos regulatorios no considerados</li> <li>• La falta de experiencia de involucrados con la metodología de las buenas prácticas del PMI</li> <li>• No existen datos históricos de proyectos similares realizados por la empresa para realizar estimaciones más veraces</li> <li>• Conflictos con la comunidad</li> <li>• Presupuesto insuficiente</li> </ul>		
<b>Presupuesto</b>		
<p>El presupuesto para la ejecución de este proyecto es de <b>\$62.580.000 pesos colombianos (COP)</b></p>		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Plan de desarrollo del Proyecto	vie 14/04/17	vie 14/04/17
Fase de inicio	jue 13/04/17	vie 21/07/17
Definición de los lineamientos del programa	lun 1/05/17	lun 1/05/17
Fase de ejecución	lun 17/04/17	mie 19/07/17
Finalización de capacitaciones	Mié 05/07/17	Mié 05/07/17
Pagos	Mié 9/08/17	Mié 9/08/17
Cierre	Mié 9/08/17	Mié 9/08/17

<b>Información histórica relevante</b>	
<p>La empresa Joyas Imperiales fue fundada en 1995 en la ciudad de Cartagena que desarrolla actividades de producción y comercialización de joyas artesanales con toque contemporáneo. El nivel de crecimiento de la empresa es progresivo y se consolida por ser una de las empresas características de la ciudad que ofrece joyería artesanal contemporánea. Además, ha tenido experiencia en proyectos comunitarios desarrollado por medio de organizaciones gubernamentales específicamente en capacitación de joyería artesanal.</p>	
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>	
<p>Involucrados Directos: Gerente de Joyas Imperiales</p> <p>Grupos u Organizaciones asociadas: Alcaldía de Cartagena Cámara de comercio de Cartagena Artesanías de Colombia</p> <p>Involucrados Indirectos: Junta de acción comunal de Bocachica. Asesores externos Mario Gómez G.</p>	
<p>Presentado por: Alfonso Baza E.</p>	<p>Firma:</p>
<p>Aprobado por: Mauricio Maldonado G.</p>	<p>Firma</p>

## Anexo 2. Enunciado del alcance del proyecto.

<b>Descripción del alcance del proyecto</b>	
<p>El proyecto de RSE desarrollado por la empresa Joyas Imperiales comprende un programa de capacitación dirigido a veinticinco (25) jóvenes de la isla de Bocachica para la elaboración, producción y comercialización de joyería artesanal enfocada en la utilización de residuos marinos como materia prima. Adicionalmente este proyecto integra la creación de un centro de producción y la conformación de unidades productivas.</p>	
<b>Entregables</b>	
<p>Adquisiciones de materiales            Veinticinco (25) jóvenes de la isla de Bocachica capacitados y entrenados en joyería artesanal.            Creación de un centro de producción.            Conformación de veinticinco (25) unidades productivas.            Centro de acopio y recolección de residuos marinos.            Vinculación con instituciones gubernamentales            Documentación de gestión de proyectos</p>	
<b>Criterios de aceptación</b>	
<b>Entregables</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
Documentación del proyecto	Autorizados por el Gerente general de la PYME y el director del proyecto.
Contrataciones	Autorizados y pagados en el tiempo estimado.
Veinticinco jóvenes de isla de Bocachica capacitados y entrenados en joyería artesanal	Evaluación de conocimientos adquiridos mediante certificación por diploma.
Creación de un centro de producción	Funcionamiento de un espacio físico y garantía de equipos y materiales.
Vinculación con instituciones comerciales	Inscripción en cámara de comercio de Cartagena.
Residuos marinos transformados en materia prima.	Reducción de desechos marinos sobre las arenas de las playas. (coral muerto, madera, mangle y conchas)
Participación en exposiciones empresariales	Inscripción en Cámara de comercio de Cartagena, Artesanía de Colombia para participar en las ferias empresariales del país.
Documentación de gestión de proyectos	La entrega de todos los documentos solicitados durante el proyecto.
<b>Exclusión</b>	

El proyecto no incluye técnicas de joyería avanzadas como purificación de metales, transformación de oro amarillo en oro blanco ni elaboración de baños de oro blanco, oro amarillo y rosado.

El proyecto no contempla la compra de un terreno o una propiedad para la instalación del centro de producción.

### ***Restricciones***

El proyecto cuenta con un periodo de seis (6) meses para su ejecución  
Las capacitaciones se realizan de 9 de la mañana a 3 de la tarde de lunes a viernes

Los capacitadores deben tener experiencia certificada en pedagogía básica y en joyería.

### ***Supuestos***

El proyecto se cumple bajo el tiempo establecido

Las empresas aliadas apoyan el proyecto

El proyecto se desarrolla con los recursos ya establecidos para su desarrollo.

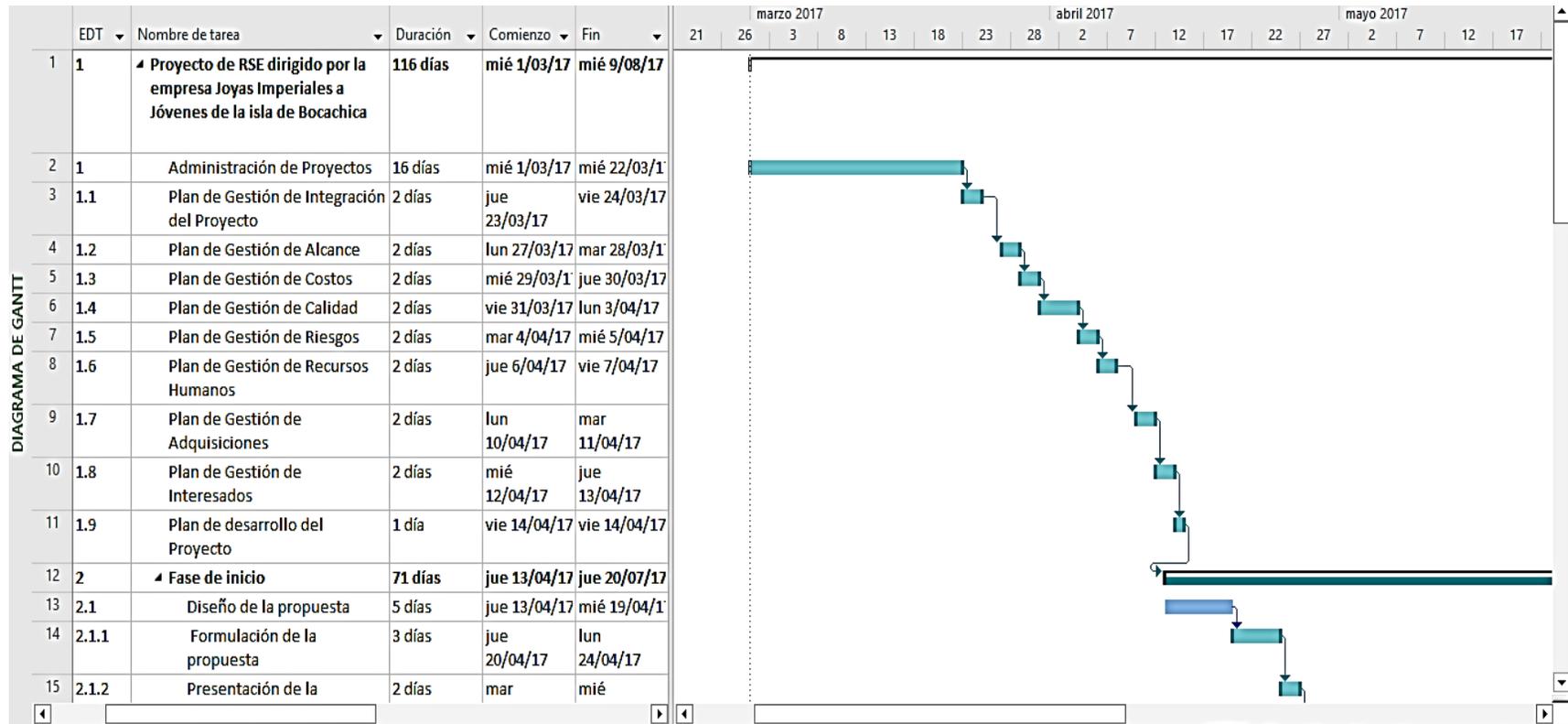
Se cuenta con la disposición total del asesoramiento de las personas que puedan aportar al proyecto.

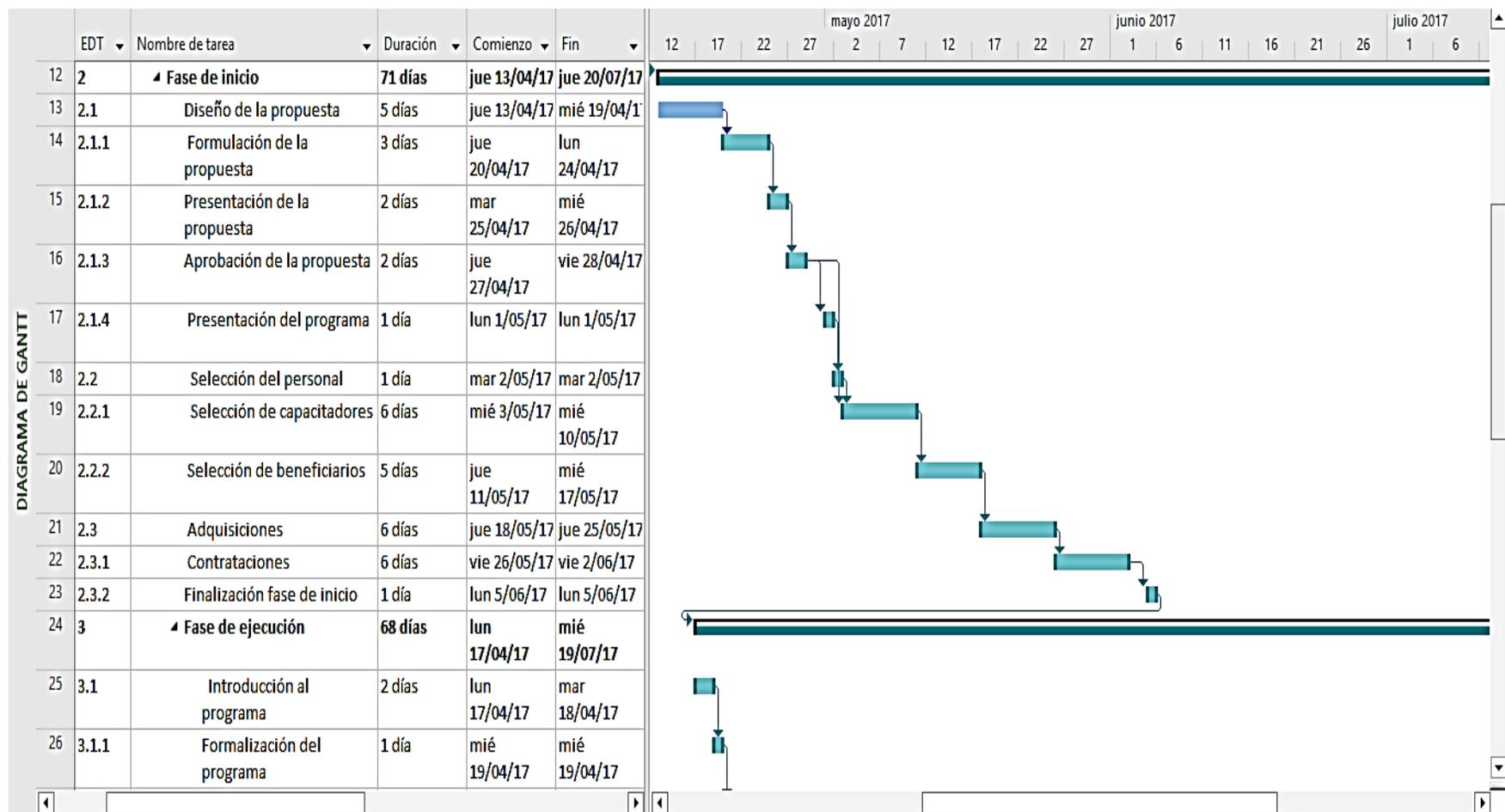
Se mantienen las unidades productivas una vez finalizado el proyecto.

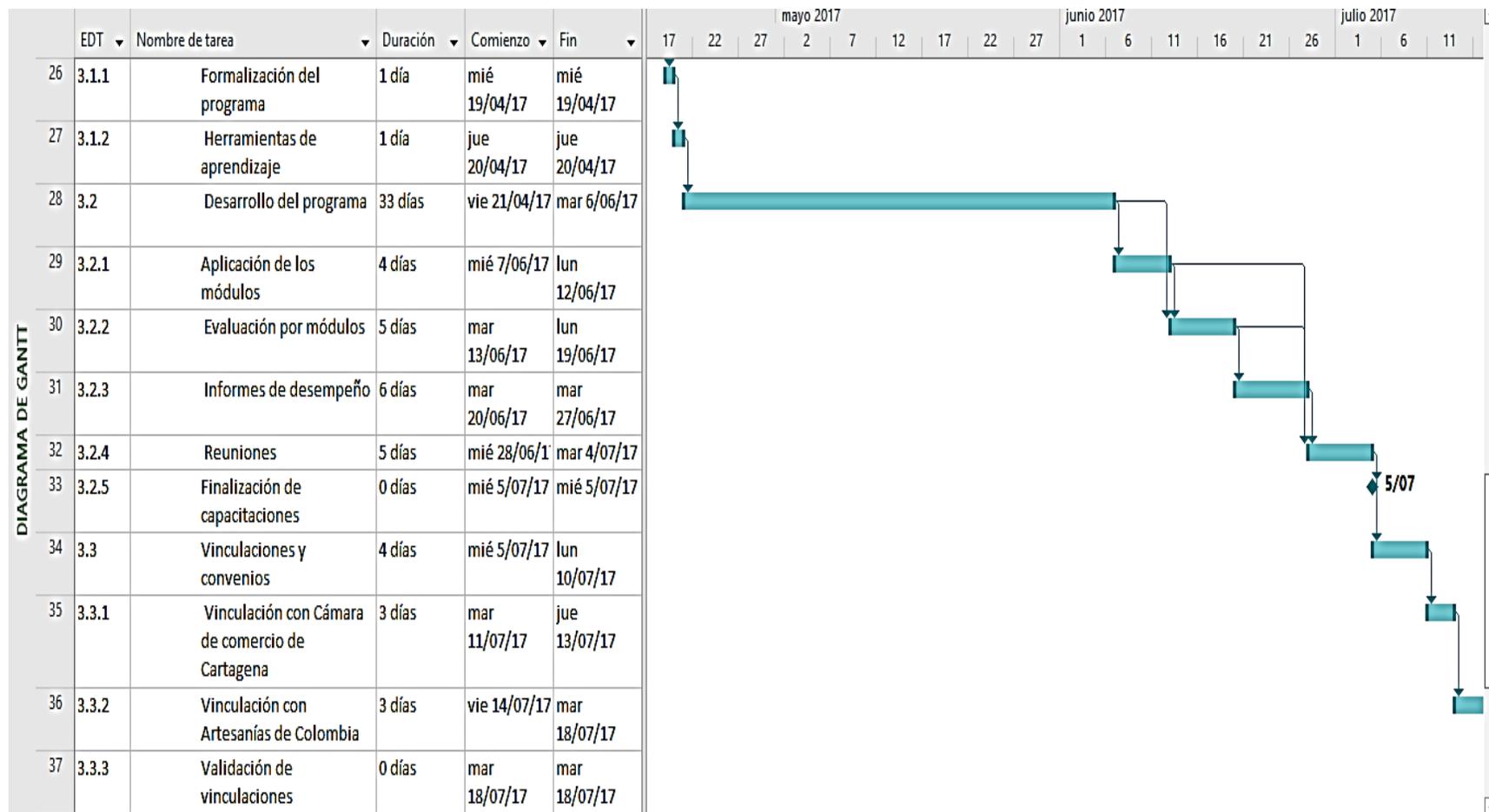
### Anexo 3. Diccionario de la EDT.

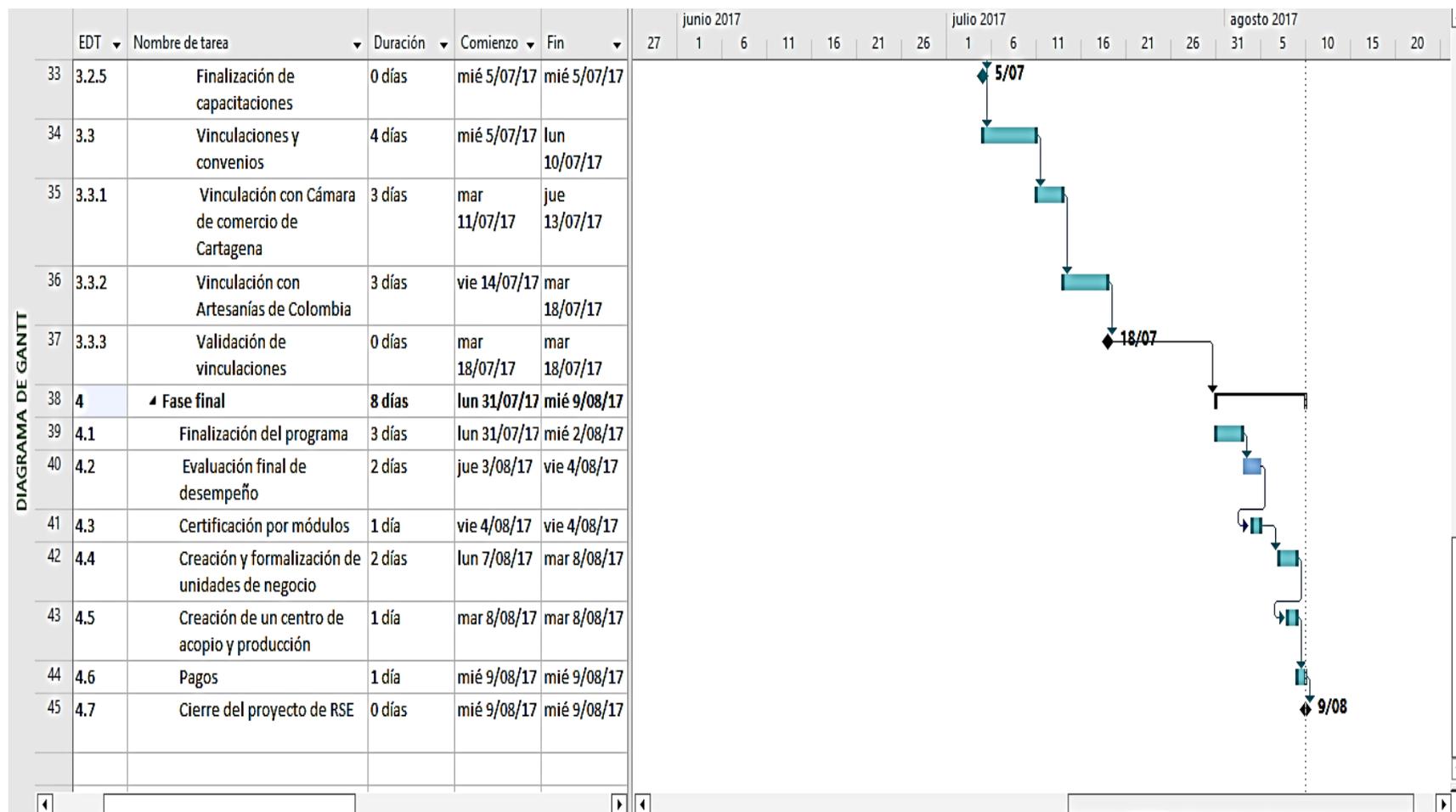
<b>Proyecto: Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento de jóvenes de la isla de Bocachica</b>	
ID. Paquete de trabajo 1. Fase de Inicio	
Descripción del entregable: Este primer entregable consiste en el diseño de la propuesta del programa con los respectivos pasos para su aprobación y aceptación, selección del personal capacitador del proyecto, beneficiarios y la adquisición de los recursos necesarios para ejecutar los entregables correspondientes a la fase de ejecución y fase final.	
Asignado a: Gerente de la empresa Joyas Imperiales	Costo estimado: \$32.330.000
<b>Proyecto: Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento de jóvenes de la isla de Bocachica</b>	
ID. Paquete de trabajo 2. Fase de Ejecución	
Descripción del entregable: Este entregable consiste en la puesta en marcha del proyecto como la ejecución del programa de capacitación, evaluaciones de desempeño, reuniones de seguimiento, vinculaciones a entidades gubernamentales y organismos sin ánimo de lucro para conformar la fase final del proyecto.	
Asignado a: Gerente de la empresa Joyas Imperiales	Costo estimado: \$6.900.000
<b>Proyecto: Programa de capacitación en joyería artesanal y emprendimiento de jóvenes de la isla de Bocachica</b>	
ID. Paquete de trabajo 3. Fase final	
Descripción del entregable: Este entregable consiste en la finalización del programa, creación de unidades productivas para establecer el centro de formación en joyería artesanal además de la creación de un centro de acopio de recolección de desechos marinos.	
Asignado a: Gerente de la empresa Joyas Imperiales	Costo estimado: \$ 12.150.000

### Anexo 4. Cronograma del proyecto.









### Anexo 5. Registro de lecciones aprendidas.

REGISTRO PARA LECCIONES APRENDIDAS	
Versión 00.	
Fecha de registro de actividad:	Cod. Del proyecto:
ID Fase, proceso, actividad:	Descripción de fase, proceso, actividad
Situación presentada:	Acciones realizadas ante la situación:
Resultados de la situación presentada:	Acciones de no conformidad:
Proyecto dirigido por:	Responsable de la acción



**Anexo 7. Planilla de información General del Proyecto de RSE.**

<b>INFORMACION GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACION</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA:</b>	
<b>DURACION MAXIMA ESTIMADA DEL APRENDIZAJE EN MESES</b>	Lectiva	Total
<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>	<b>TECNÓLOGO</b>	
<b>JUSTIFICACION</b>		
<b>REQUISITOS DE INGRESO</b>		
<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR:</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	
<b>RESULTADO DE APRENDIZAJE ETAPA PRÁCTICA</b>		
<b>OCUPACIONES QUE PODRA DESEMPEÑAR</b>		
<b>PERFIL TECNICO DEL INSTRUCTOR</b>		
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS MÍNIMOS.</b>		
<b>EXPERIENCIA LABORAL Y/O ESPECIALIZACIÓN EN...</b>		
<b>COMPETENCIAS MÍNIMAS.</b>		
<b>ESTRATEGIA METODOLOGICA</b>		



**Anexo 9. Registro de Actividades de Aprendizaje.**

<b>ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE -EVALUACIÓN</b>								
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Nombre de Curso</b>  <hr/> <b>Modulo</b>  <hr/> <b>Unidad de Aprendizaje</b>  <hr/> <b>Actividad E-A-E</b>  <hr/> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Fecha Inicio</b>  <hr/> <b>Fecha de terminación</b>  <hr/> <b>Nro. De orden</b>  <hr/> <b>Nro. De horas</b>  <hr/> <b>Nombre del Asesor-Tutor</b>  <hr/> </td> </tr> </table>							<b>Nombre de Curso</b> <hr/> <b>Modulo</b> <hr/> <b>Unidad de Aprendizaje</b> <hr/> <b>Actividad E-A-E</b> <hr/>	<b>Fecha Inicio</b> <hr/> <b>Fecha de terminación</b> <hr/> <b>Nro. De orden</b> <hr/> <b>Nro. De horas</b> <hr/> <b>Nombre del Asesor-Tutor</b> <hr/>
<b>Nombre de Curso</b> <hr/> <b>Modulo</b> <hr/> <b>Unidad de Aprendizaje</b> <hr/> <b>Actividad E-A-E</b> <hr/>	<b>Fecha Inicio</b> <hr/> <b>Fecha de terminación</b> <hr/> <b>Nro. De orden</b> <hr/> <b>Nro. De horas</b> <hr/> <b>Nombre del Asesor-Tutor</b> <hr/>							
CONTENIDOS (SABERES)	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS DIDACTICOS Y RECURSOS EDUCATIVOS	AMBIENTES DE APRENDIZAJE		

### Anexo 10. Planeación metodológica

Código:	Fecha: (Día – Mes – Año): ____ ____	
Regional:	Centro de formación:	
Estructura curricular o Programa de Formación	Duración en horas, etapa Lectiva	
	Duración en horas, etapa productiva	
	Total, en horas, de la Formación	
Módulo de Formación:	Duración en horas:	
Unidad de Aprendizaje:	Duración en horas:	
Modalidad(es) de formación:		
Resultados de Aprendizaje:		
Actividad de Enseñanza – Aprendizaje – Evaluación:	Duración en horas:	

### Anexo 11. Lista de chequeo.

#### 1. IDENTIFICACION

Regional: _____		
Centro de Formación: _____		
Responsable (s) de la Evaluación		
Fecha	Nombres	Cargo y rol
Responsable (s) y fecha de la elaboración		
Fecha	Nombres	Cargo
ESTRUCTURA CURRICULAR O PROGRAMA DE FORMACION:		
MODULO DE FORMACION:		

## Anexo 12. Plan de mejoramiento

Nota\* P-Pertinencia, V-Validez, A-Autenticidad, C-Calidad

ETAPA LECTIVA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ETAPA  
PRODUCTIVA \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN GENERAL

Regional:		Centro de Formación:	
Programa de Formación:		Código	
Módulo de Formación o Bloque Modular:		Número de orden	
Unidad de Aprendizaje:			
Alumno:	Tipo de D.I.		No.
Instructor:	Tipo de D.I.		No.

## Anexo 13. Formato de cotización.







**ANEXOS DEL PFG**

### Anexo 15. Acta de proyecto del PFG.

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
1 de mayo de 2017	Plan de Gestión de Responsabilidad Social empresarial de la empresa Joyas imperiales, dirigido a jóvenes de la comunidad insular de Bocachica, Cartagena – Colombia
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados	Sector: Privado y público. Actividad: Empresarial y ambiental.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
15 de Mayo del 2017	19 de Octubre del 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Desarrollar un Plan de Gestión de Proyecto para aplicar un programa de Responsabilidad Social Empresarial diseñado por la empresa Joyas Imperiales utilizando las buenas prácticas recomendadas por el PMI.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la caracterización del proyecto de RSE para identificar los procesos que se requieren para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Desarrollar el Plan de Gestión de Integración para formalizar el proyecto definiendo los procesos, recursos y planes que integrarán un Plan de la Dirección del proyecto.</li> <li>• Desarrollar el Plan de Gestión de Alcance para identificar que se identifiquen los parámetros y requisitos, con el propósito de visualizar el esfuerzo requerido para la elaboración del proyecto.</li> <li>• Desarrollar el Plan de Gestión del Cronograma para definir que las actividades, recursos se ejecuten en el plazo establecido.</li> <li>• Desarrollar el Plan de Gestión de Costos para determinar los recursos necesarios para implementar el proyecto y estimar aquellos costos en los que incurre el proyecto.</li> </ul>	

- Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad que contenga todos los requisitos y criterios de calidad necesarios para que se cumplan con los objetivos del proyecto de RSE.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos para prevenir y minimizar situaciones que puede desestabilizar el proyecto a través de posibles soluciones para frenar dichas situaciones.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos humanos para identificar, controlar y dirigir a las personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones para garantizar la comunicación fluida y actualizada con todos los involucrados y posibles involucrados del proyecto.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados para lograr la participación de los interesados a lo largo del proyecto basados en sus necesidades, intereses e impacto en el éxito del proyecto.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los recursos, servicios, contrataciones que requiere el proyecto en su ejecución.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Implementar un proyecto de RSE en la empresa Joyas imperiales, representa una oportunidad para lograr el reconocimiento de la PYME en el ámbito social, aplicando las buenas prácticas, incorporando de un modelo encaminado a la interacción con sociedad y el medio ambiente de acuerdo al manual de implementación de responsabilidad social empresarial en Colombia. logrando crear un compromiso sostenible con el entorno en el que la empresa se encuentra establecida, entendiendo que la responsabilidad social puede aplicarse tanto para empresas grandes como para medianas o pequeñas empresas.

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

Los entregables que contemplan el desarrollo de este PFG Son los siguientes:

Plan de Gestión de la Integración  
 Plan de Gestión de Alcance  
 Plan de Gestión del Cronograma  
 Plan de Gestión de Costos  
 Plan de Gestión de Calidad  
 Plan de Gestión de Recursos Humanos  
 Plan de Gestión de Comunicaciones  
 Plan de Gestión de Riesgos  
 Plan de Gestión de Adquisiciones  
 Plan de Gestión de Interesado

#### **Supuestos**

El proyecto es cumplido bajo el tiempo estipulado para ser entregado.  
La organización provee la información requerida para desarrollar el proyecto.  
Se cuenta con la disposición total del asesoramiento del tutor y del estudiante para desarrollar el proyecto.

### **Restricciones**

El plazo de entrega del proyecto es dentro de los tres (3) meses estipulados seguido de la aprobación del mismo.

El proyecto cumple con todos los hitos y entregas en las fechas estipuladas.

El proyecto dispone del personal y las condiciones propicias para desarrollar el proyecto.

### **Identificación riesgos**

Si no se cumplen con las entregas del PFG el proyecto no será aprobado

Si se obtiene la información requerida a tiempo, el proyecto podrá avanzar en un 30% +

### **Presupuesto**

Para la elaboración del PFG no se destina recurso económico.

### **Principales hitos y fechas**

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Presentación del Charter y EDT del PFG	17 de julio	24 de julio
Plan de gestión de alcance	17 de julio	31 de julio
Plan de gestión de tiempo	3 de agosto	22 de agosto
Plan de gestión de costos	23 de agosto	5 de septiembre
Plan de gestión de calidad	14 de septiembre	22 de septiembre
Plan de gestión de riesgos y comunicaciones	25 de septiembre	29 de septiembre
Plan de gestión de recursos humanos e interesados	2 de Octubre	10 de octubre
Revisión de lectores	28 de Octubre	1 de Noviembre
Retroalimentación	1 de Noviembre	8 de Noviembre
Entrega final	2 de Noviembre	8 de Noviembre

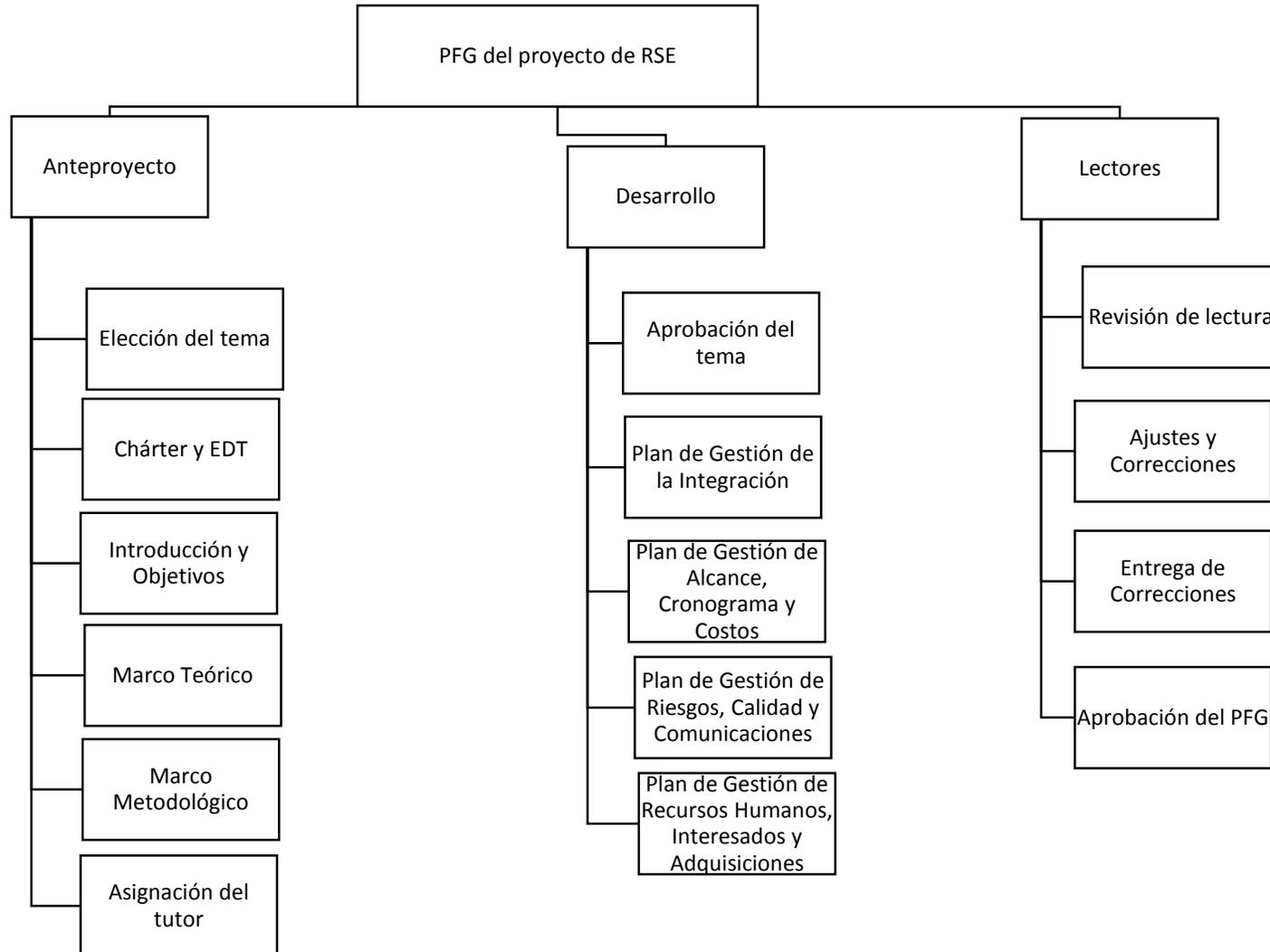
### **Información histórica relevante**

La empresa Joyas Imperiales fue fundada en 1995 en la ciudad de Cartagena que desarrolla actividades de producción y comercialización de joyas artesanales con toque contemporáneo. El nivel de crecimiento de la empresa es progresivo y se consolida por ser una de las empresas características de la ciudad que ofrece joyería artesanal contemporánea. Además, ha tenido experiencia en proyectos comunitarios desarrollado por medio de organizaciones gubernamentales específicamente en capacitación de joyería artesanal.

### **Identificación de grupos de interés (involucrados)**

Involucrados Directos:  
Estudiante

Personal académico: profesor del seminario de graduación, asistente académica, profesores lectores. Involucrados Indirectos: Asesores externos Personal que brinda información para alimentar el proyecto de RSE.	
Nombre del tutor: MAP. Alberto Redondo Salas	
Nombre del estudiante: Alivette Baza Araque	Firma: 

**Anexos 16. EDT del PFG.**

### Anexo 17. Cronograma del PFG.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
PFG. Plan de Gestión de RSE desarrollado por la empresa de Joyas Imperiales, dirigido a jóvenes de la isla de Bocachica.	133 días	lun 8/05/17	mié 8/11/17
<b>Anteproyecto</b>	<b>38 días</b>	<b>lun 8/05/17</b>	<b>mié 28/06/17</b>
Elección del tema	8 días	lun 8/05/17	mié 17/05/17
Chárter y EDT	5 días	jue 18/05/17	mié 24/05/17
Introducción y Objetivos	5 días	jue 25/05/17	mié 31/05/17
Marco Teórico	5 días	mar 30/05/17	lun 5/06/17
Marco Metodológico	5 días	mar 6/06/17	lun 12/06/17
Resumen ejecutivo y Referencias	5 días	mar 13/06/17	lun 19/06/17
Asignación del tutor	7 días	mar 20/06/17	mié 28/06/17
<b>Desarrollo PFG</b>	<b>106 días</b>	<b>mar 20/06/17</b>	<b>mar 14/11/17</b>
Aprobación del tema	6 días	mar 20/06/17	mar 27/06/17
Plan de Gestión de Integración	5 días	mié 28/06/17	mar 4/07/17
Plan de Gestión de Alcance	5 días	mié 5/07/17	mar 11/07/17
Plan de Gestión del Cronograma	5 días	mié 12/07/17	mar 18/07/17
Plan de Gestión de Costos	5 días	mié 19/07/17	mar 25/07/17
Plan de Gestión de Riesgos	5 días	mié 26/07/17	mar 1/08/17
Plan de Gestión de Calidad	5 días	mié 2/08/17	mar 8/08/17
Plan de Gestión de Comunicaciones	5 días	mié 9/08/17	mar 15/08/17
Plan de Gestión de Recursos Humanos	5 días	mié 16/08/17	mar 22/08/17
Plan de Gestión de Interesados	4 días	mié 23/08/17	lun 28/08/17

Plan de Gestión del Adquisiciones	4 días	mar 29/08/17	vie 1/09/17
<b>Lectores</b>	<b>12 días</b>	<b>sáb 28/10/17</b>	<b>mar 14/11/17</b>
Revisión lectores	9 días	sáb 28/10/17	mié 8/11/17
Ajustes y correcciones	4 días	sáb 28/10/17	mié 1/11/17
Entrega de correcciones	5 días	jue 2/11/17	mié 8/11/17
Aprobación final de PFG	4 días	jue 9/11/17	mar 14/11/17