

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE
LUCRO PARA LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DE LOS DIFERENTES
TRATAMIENTOS DE ADICCIÓN A DROGAS EN COSTA RICA

CINDY MARTÍNEZ SOLÍS

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

DICIEMBRE, 2018

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

Sophia Crawford
PROFESOR TUTOR

Sara Fonseca
LECTOR No.1

Fabio Muñoz
LECTOR No.2

Cindy Martínez Solís
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios el Padre Jehová y a Su hijo Jesús por darme la salud, valentía, sabiduría, inteligencia y colocar a las personas necesarias a mi alrededor para poder concluir esta maestría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios el Padre Jehová y su Hijo Jesús por ser la raíz de este Proyecto, y permitirme ser parte de un programa que impactará y cambiará a la sociedad.

A mi madre, padre, hermana, hermano, amigos, compañeros de trabajo, profesores, asistentes académicos y jefaturas de la organización donde laboro por proveer la ayuda y respaldo para la conclusión de esta meta profesional.

A Teradyne, la organización para donde trabajo por ser un instrumento de Dios para continuar con un crecimiento profesional y personal.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vi
INDICE CUADROS	vii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	3
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos.....	5
2 MARCO TEORICO.....	6
2.1 Marco Institucional.....	6
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	10
2.3 Adicción a sustancias lícitas e ilícitas.....	17
3 MARCO METODOLOGICO.....	21
3.1 Fuentes de información.....	21
3.2 Métodos de Investigación.....	26
3.3 Herramientas.....	31
3.4 Supuestos y Restricciones.....	33
3.5 Entregables.....	36
4 DESARROLLO.....	39
4.1 Análisis de Mercado.....	39
4.2 Plan de Gestión del Alcance.....	48
4.3 Plan de Gestión del Costo.....	74
4.4 Plan de Gestión del Recurso Humano.....	83
4.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	92
4.6 Plan de Gestión de Riesgos.....	100
5 CONCLUSIONES.....	109
6 RECOMENDACIONES.....	111
7 BIBLIOGRAFIA.....	112
8 ANEXOS.....	117
Anexo 1: Acta del PFG.....	117
Anexo 2: EDT/WBS del PFG.....	122
Anexo 3: Cronograma.....	123
Anexo 4: Acta de Solicitud de Cambios.....	124
Anexo 5: Informe de Gestión de Costo.....	125
Anexo 6: Acta de Aceptación de Entregables.....	126
Anexo 7: Reporte de Registro de Riesgos.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Atenciones brindadas en Servicios IAFA	1
Figura 2. Estructura Organizativa.....	8
Figura 3. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	12
Figura 4. Nivel Actividad e interacción entre procesos.....	14
Figura 5. Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos.....	16
Figura 6. Diferentes Fuentes de Información	21
Figura 7. Prevalencia de consumo reciente, según sexo y grupos de edad,2015	41
Figura 8. Incidencia de consumo de marihuana reciente, según sexo y grupos de edad,2015	42
Figura 9. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia,2015	44
Figura 10. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia,2015	44
Figura 11. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia,2015	45
Figura 12. EDT/WBS de la Propuesta.....	62
Figura 13. Acta de Aceptación de Entregables.....	72
Figura 14. Acta de Solicitud de Cambios.....	73
Figura 15. Informe de Gestión del Costo	82
Figura 16. Reporte de Riesgo	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas	23
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas.....	27
Cuadro 3. Herramientas Utilizadas.....	32
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones.....	34
Cuadro 5. Entregables.....	36
Cuadro 6. Necesidades del Cliente	42
Cuadro 7. Análisis FODA	46
Cuadro 8. Acta de Constitución del Proyecto	49
Cuadro 9. Matriz de recopilación de Resultados	54
Cuadro 10. Enunciado del Alcance del Proyecto	59
Cuadro 11. Diccionario de la EDT/WBS del proyecto	62
Cuadro 12. Plan de Gestión del Costo.....	75
Cuadro 13. Matriz RACI	84
Cuadro 14. Plan de Gestión del Recurso Humano	85
Cuadro 15. Plan de Gestión de Comunicaciones.....	93
Cuadro 16. Informe de desempeño.....	98
Cuadro 17. Plan de Gestión de Riesgo	101

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- AC: Siglas en ingles de costo real (Actual Cost)
- BAC: Siglas en ingles de Presupuesto a la Conclusión (Budget at Completion)
- CPI: Siglas en ingles de desempeño del costo (Cost Performance Index)
- EAC: Siglas en ingles de Estimación a la Conclusión (Estimate at Completion)
- EDT: Estructura de Desglose de Trabajo
- ETC: Siglas en ingles de Estimación hasta la Conclusión (Estimate to Complete)
- EV: Siglas en ingles de valor ganado (Earned Value)
- EVM: Siglas en ingles de la gestión del valor ganado (Earned Value Management)
- FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- IAFA: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
- RACI: Siglas en ingles de Responsable, Aprobador, Consultado, Informado (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
- S.f.: Sin fecha.
- WBS: Siglas en ingles de Estructura de Desglose de Trabajo (Work Break Down Structure)
- TCPI: Siglas en ingles del índice de desempeño del trabajo por completar (To Complete Performance Index)

RESUMEN EJECUTIVO

La problemática de drogas en Costa Rica está regulada por el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) que se encarga de realizar todos los estudios de campo en el país, regular a los centros de atención a drogas, programas y nuevas iniciativas que deseen incorporarse con los tratamientos a fines.

Durante los últimos 4 años, el IAFA ha observado un aumento en la problemática y además una nueva incorporación de diferentes tipos de programas similares que son categorizados en ambulatorios, residenciales o preventivos.

Sin embargo, los tratamientos para lidiar con la problemática de adicciones a sustancias psicoactivas no están contemplando la etapa de reincorporar a la persona en la sociedad nuevamente. En otras palabras, no se brindan las herramientas en la etapa final del tratamiento (formación y desarrollo de nuevas habilidades) a las personas que salen de centros de atención a droga.

La creación de esta organización responde a la necesidad de integrar todas las diferentes iniciativas de los centros de restauración e incorporar una nueva etapa final donde la persona rehabilitada es acompañada en su proceso de convertirse nuevamente en un actor productivo en la sociedad y colaborador con las personas que están en el proceso. Además, se brinda la oportunidad a las personas interesadas en este campo de la drogadicción a incorporarse activamente en los tratamientos como tutores y colaborar en el desarrollo profesional y personal de los pacientes.

El objetivo general del presente proyecto es desarrollar una propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro que integre y mejore los diferentes tratamientos existentes con el fin de lograr que la persona en recuperación de la adicción se convierta en un actor productivo en la sociedad.

Los objetivos específicos del presente proyecto son realizar un análisis de mercado para identificar a la competencia y definir áreas de mejora, desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización, definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la institución, definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener apoyo económico, definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización, crear el plan para la gestión de la comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del

proyecto y desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.

La metodología utilizada fue la identificación de las diferentes fuentes de información primarias y fuentes secundarias a utilizar durante el desarrollo de los objetivos. También fue necesario determinar los métodos de investigación que podían ser aplicados por la temática. Utilizando las fuentes de información secundaria se logró definir las herramientas y los entregables por objetivos para alcanzar el resultado esperado del proyecto.

Durante el desarrollo fue necesario realizar una segmentación del mercado para definir las características de los pacientes, conocer la demanda potencial y competencia directa de la propuesta. Por otro lado, mediante el desarrollo de los diferentes planes se delimitó el alcance del proyecto, se definió la metodología para el control del presupuesto, se determinaron las responsabilidades del equipo, se definió la matriz de comunicación entre los miembros y se estableció como se gestionará los riesgos del proyecto por el equipo.

Como conclusión del presente proyecto se identificó que, en la provincia de San José, es donde se encuentra la población con mayor crecimiento en la prevalencia de consumo a sustancias ilícitas para los hombres entre las edades de los 20 a los 29 años. Además, fue evidenciado que los 74 centros de restauración no resuelven la necesidad de capacitación en algún área de interés del paciente y, por ende, no se cuenta con un competidor directo para la presente propuesta. Por esta razón, desarrollar una nueva organización que integre los diferentes programas de adicción a drogas y brindar los recursos (tutores, metodología, nuevos programas) para reincorporar a la persona rehabilitada en la sociedad son mejoras que deben ser desarrolladas en Costa Rica por la nueva institución. Por otro lado, el plan de gestión del alcance permitió definir, desarrollar y controlar únicamente el trabajo requerido. El Plan de gestión del costo permitió planificar, gestionar y controlar los costos para mantenerlo dentro del presupuesto y aumentar los patrocinadores. El plan de gestión del recurso humano definió el rol, responsabilidades por miembro para el cumplimiento de las actividades. El plan de comunicaciones permitió establecer la matriz de comunicación a utilizar durante el proyecto. Finalmente, el plan gestión de riesgos definió el proceso para la recopilación y la evaluación de cada uno de ellos.

Se recomendó al patrocinador solicitar ayuda en el desarrollo del cronograma para una correcta asociación con lo definido en la EDT/WBS. También se sugirió la creación de un plan de adquisiciones para la construcción del local con el fin de determinar el plan a seguir, la selección del proveedor y monitoreo de la ejecución del contrato. Por otro lado, se recomienda una evaluación de las capacitaciones que se brinden al equipo de trabajo para la mejora del desempeño y así confirmar que la debilidad identificada fue eliminada. Finalmente, se sugirió la utilización de tecnología en las comunicaciones para lograr una mejor disposición de los diferentes interesados cuando es necesario la presentación de los diferentes informes.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) es un órgano del Ministerio de Salud en Costa Rica que se encarga del estudio, tratamiento, prevención y la rehabilitación de la adicción a algún tipo de sustancia lícitas o ilícitas. Esta institución también está a cargo de regular los programas públicos o privados que se encuentran orientados a este mismo fin. Entre los cuales se encuentra registrados alrededor de 74 centros distribuidos en las diferentes provincias en Costa Rica.

El IAFA reporta en sus estudios abiertos, un incremento en la cantidad de personas que necesitan atención en adicción a algún tipo de sustancia desde el 2009 al 2017. En la siguiente figura 1 se puede observar que fueron atendidas para el 2017 alrededor de 71 786 personas.

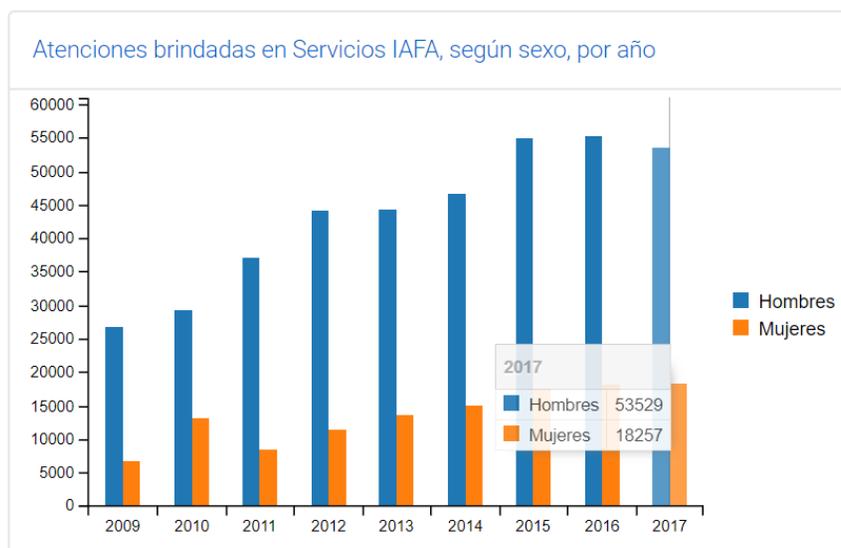


Figura 1. Atenciones brindadas en Servicios IAFA

Fuente: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA, 2018)

El IAFA y los centros que brindan sus servicios en la solución de esta problemática dentro de sus tratamientos o metodologías ofrecen los programas de desintoxicación, seguimiento y orientación, grupos terapéuticos (individuales, familiares, grupales), talleres educativos, terapias sistemáticas, terapias racionales emotiva conductual, logoterapia, análisis transaccionales, inteligencia emocional, entre otros.

Costa Rica cuenta con una cantidad significativa de centros de ayuda en la rehabilitación a diferentes sustancias ilícitas, diferentes programas públicos o privados en el tratamiento y prevención a drogas que cubren los diferentes aspectos de la problemática. Sin embargo, no hay un monitoreo por parte de estos programas sobre la cantidad de personas que han logrado una rehabilitación integral y una incorporación de la persona recuperada como un actor productivo en la sociedad.

1.2 Problemática

Las diferentes instituciones que brindan los tratamientos de recuperación en Costa Rica presentan los siguientes problemas que necesitan ser resueltos:

- Los tratamientos actuales no poseen una etapa de reincorporación a la sociedad que pueda evidenciar la rehabilitación total de la persona adicta en sus diferentes áreas.
- No se provee el respaldo de un tutor personal que pueda acompañar a la persona en recuperación durante todo el proceso de rehabilitación y que provean soporte económico, espiritual, moral, emocional y psicológico para el paciente.
- No se brindan herramientas educativas o formativas a las personas que fueron rehabilitadas. Por ejemplo, acceso a programas donde puedan concluir los estudios de primaria, secundaria, incorporarse a programas cortos de capacitaciones donde puedan obtener un nivel técnico o diplomado en el área donde desean incorporarse laboralmente.

- Los programas actuales para la adicción a drogas no incorporan a todas las personas recuperadas como actores principales en los tratamientos de rehabilitación y de prevención a las drogas. Su experiencia, ejemplo y apoyo como tutores es clave para lograr mayor impacto y aceleración del proceso de las personas que se están enfrentando a una adicción.
- Según los datos estadísticos abiertos del IAFA, no se conoce cuántas personas rehabilitadas han sido incorporadas en la sociedad como actores productivos.

1.3 Justificación del problema

La creación de la nueva organización responde a una brecha en el planteamiento de los tratamientos actuales en los que la persona en recuperación no es acompañada en la última etapa de reinserción a la sociedad, de manera que no cuentan con el soporte necesario para hacer frente a las diferentes áreas como la educativa, social, espiritual, psicológica, emocional, familiar, entre otras. Este acompañamiento facilitaría un crecimiento integral en el proceso de rehabilitación que logre evidenciar una recuperación integral.

Las personas en recuperación deben ser incorporadas de nuevo a la sociedad productiva por lo cual es necesario brindarles las herramientas para poder desenvolverse sin la dependencia a familiares, amigos, tutores o los centros de restauración.

Los programas actuales cuentan con diferentes metodologías que ayudan principalmente en la etapa inicial, cuando el paciente es consciente de su problema y ha tomado la decisión de recuperarse. Sin embargo, los programas son limitados y no sientan responsabilidad más que en la persona en adicción.

La mayoría de centros de restauración en Costa Rica no cuentan con el recurso económico, infraestructura y personal para realizar investigaciones de campo con

los pacientes en los tratamientos y determinar acciones que mejoren los programas en el transcurso de la rehabilitación con el fin de eliminar la incidencia al consumo de drogas.

El proyecto pretende crear una organización sin fines de lucro que integre todo el trabajo realizado en los últimos años por diferentes instituciones en el campo de la adicción a las drogas y se puedan obtener los beneficios que se detallan a continuación:

- Actualización e implementación de nuevos programas que integren una etapa donde la persona rehabilitada pueda tener un período donde se fortalezca en las diferentes áreas interpersonales y desarrolle nuevas habilidades esto debido a su rango de edad (igual o mayores a los 26 años según los datos abiertos del IAFA son alrededor de 21 560 personas atendidas para el 2017). La nueva empresa brindará el recurso económico, acompañamiento para la conclusión de los estudios académicos a nivel escolar o secundaria y la incorporación a un programa técnico o certificaciones que ayuden a la persona rehabilitada a ingresar al mercado laboral en un periodo definido en el nuevo programa según cada caso.
- Se incorpore recurso humano competente en la problemática de adicción a las drogas bajo la figura de tutores, que cuenten con la disposición y disponibilidad de tiempo, recurso económico y tengan como meta colaborar ad honorem en el proceso completo de recuperación.
- Poder eliminar la problemática identificada donde la cantidad de personas atendidas o tratamientos concluidos no corresponde a la cantidad de personas rehabilitadas que puedan evidenciar que la adicción a las drogas fue superada y están desarrollándose en todas sus áreas.
- Se conseguirá recurso humano y económico que pueda brindar colaboración constante a programas de adicción a drogas. El contar con un

grupo de personas comprometidas con los nuevos tratamientos, permitirá tener programas amplios de capacitación en diferentes áreas para las personas en recuperación.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro que integre y mejore los diferentes tratamientos existentes con el fin de lograr que la persona en recuperación de la adicción se convierta en un actor productivo en la sociedad.

1.5 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.
- Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.
- Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la institución.
- Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener apoyo económico.
- Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.
- Crear el plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Según la ley N°8289 y Decreto N° 33070-S (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia,2018), el IAFA es la entidad reguladora en Costa Rica de los programas de prevención y tratamientos relacionados con el consumo de sustancias lícitas o ilícitas que brinda la aprobación requerida para poder desarrollar las diferentes iniciativas en este campo.

Esta nueva organización formará parte de los programas de tratamiento aprobados en adicción a drogas en conjunto con los actuales que brindan atención inmediata, ambulatoria y residencial. El nuevo programa proveerá los recursos, apoyo profesional en diferentes áreas como lo es la espiritual, educativa, salud, recreación, formación personal y desarrollo de habilidades para la persona en recuperación ambulatoria y residencial inicialmente en los diferentes centros, en un espacio de 2 años para poder concluir la etapa de recuperación integralmente.

El nuevo centro estará ubicado en Alajuela donde el patrocinador realizará la inversión del terreno y construcción de la sede. La población beneficiaria al inicio son los adultos hombres jóvenes desde los 18 hasta los 35 años.

El programa captará a las personas que concluyen el periodo de recuperación en los diferentes centros de tratamiento y sean remitidos a la nueva organización donde se les realizará una evaluación multidisciplinaria con el apoyo del IAFA para poder determinar el nivel de recuperación, conocer los objetivos personales, debilidades, fortalezas, habilidades y posteriormente asignar el tutor que brindará el respaldo durante el periodo de conclusión de la recuperación. Para las personas en tratamiento que no poseen el respaldo económico o familiar se les proveerá un

espacio en el nuevo centro donde podrán permanecer durante el programa y hasta su conclusión con la incorporación al sector laboral del país.

La capacidad inicial de la nueva institución para el programa de tratamiento es de 20 personas en recuperación ambulatoria y 10 personas en recuperación residencial según los recursos actuales tanto humano, futura infraestructura y económico.

2.1.2 Misión y visión

Las organizaciones que tengan una planeación estratégica comprenden la necesidad de redactar la visión y misión de su compañía dentro de su etapa de desarrollo para poder visualizar los objetivos, el alcance y como se proyecta a futuro.

“Una declaración de la visión “responde a la pregunta “¿En que nos queremos convertir?”. Se considera que formular la declaración de la visión es el primer paso en la planeación estratégica, precede a la declaración de la misión”. (Fred R,2013, p.10).

Por otro lado, “la declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una organización de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una organización en términos de producto y mercado”. (Fred R,2013, p.10).

La organización no posee en este momento la visión y misión, pero se desarrollará dentro del plan de gestión del alcance en el presente proyecto

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por el Director de la nueva institución, el Asesor Financiero y Legal, el Director de Sistemas de Comunicación

Tecnológicas, el Asesor de Comunicaciones y Evaluación de programas y el Director de los programas de tratamiento con sus respectivos líderes según las áreas de atención (ambulatoria y residencial) como se muestra en la figura 2.

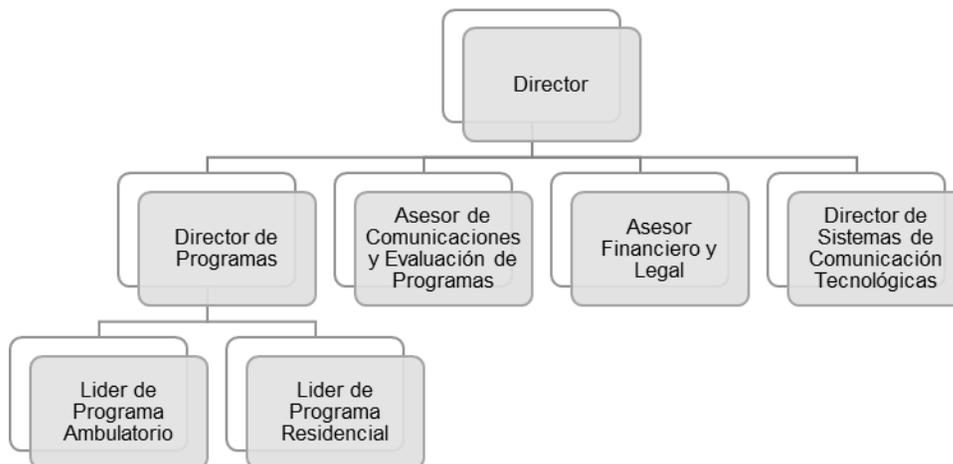


Figura 2. Estructura Organizativa

Fuente: Elaboración Propia

El equipo de trabajo cumplirá las funciones que se describen a continuación con el fin de lograr la integración de las diferentes instituciones de adicción a drogas, la captación de las personas que concluyen los tratamientos en los centros y ser incorporados al programa final que les brindará las herramientas para poder retomar sus objetivos personales y a un largo plazo poder convertirse en un recurso para la nueva institución.

- El Director del Programa es el patrocinador económico inicial de la nueva organización y será el encargado de conseguir los mentores que proveerán la ayuda a las personas en recuperación.
- El Asesor legal y Financiero estará encargado de cumplir todos los requerimientos legales que son solicitados por el IAFA para formar parte del

directorio de centros regulados y acreditados en el país. También se encargará de monitorear los recursos financieros de la institución.

- El Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas se encargará de poder establecer las relaciones con los diferentes centros en el valle central inicialmente, comunicar la iniciativa y lograr la aceptación de la institución como un centro de apoyo para la labor que emprenden.
- El Director de Sistemas de Comunicación Tecnológicas es el encargado de realizar la promoción del programa en los diferentes medios existentes para la incorporación de nuevos tutores en el tratamiento.
- Los Directores de Programas con sus respectivos encargados deberán desarrollar los planes de recuperación personalizados según el paciente y determinar el tutor que acompañará el tratamiento en todo el proceso.

2.1.4 Productos que ofrece

Las diferentes compañías en el mundo ofrecen un servicio o producto que está relacionado con la visión establecida. Los objetivos de la compañía permiten evaluar si el producto final cumple con la calidad y características definidas en la misión. El producto final brindado por la compañía determina el sector en el cual se está trabajando y la afectación social del mismo.

El producto principal que ofrecerá la nueva compañía es un nuevo tratamiento que incluirá los esfuerzos de otros centros de tratamiento ambulatorios y residenciales en drogadicción. Sin embargo, brindará otros productos derivados del esfuerzo en conjunto con el IAFA y los tratamientos existentes que serán definidos en el alcance con su correspondiente parámetro de evaluación que permitirá definir si está acorde con los objetivos de la nueva organización.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.30).

El proyecto debe de tener objetivos definidos y delimitados según las necesidades de los interesados. El alcance del proyecto se desarrolla a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Es determinado que un proyecto es exitoso según la calidad del proyecto, la calidad del producto, el cumplimiento de la línea base del tiempo, el cumplimiento de la línea base del costo, el cumplimiento de los criterios de aceptación del alcance, el cumplimiento del presupuesto y el nivel de satisfacción del cliente.

Los proyectos son utilizados por las organizaciones establecidas o las nuevas para alcanzar los objetivos planteados en la misión y el plan estratégico que es establecido basado en la visión determinada. Los proyectos surgen según las necesidades de las compañías o equipos de trabajo basados en la demanda del mercado, las necesidades sociales, ambientales, el avance tecnológico, las oportunidades del negocio, entre otras necesidades que deben de ser subsanadas o mejoradas.

Durante los proyectos es crucial identificar a los interesados, “son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del proyecto”. (Lledó, 2013, p.24).

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, metodologías, herramientas, habilidades y procesos en las diferentes actividades que son ejecutadas para alcanzar el desarrollo de un producto o servicio.

El desarrollo del proyecto “se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos agrupados de manera lógica categorizados en cinco grupos de procesos”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.5).

Estos procesos a su vez son conformados en 10 áreas de conocimiento que integran la dirección de proyecto y permiten la ejecución de acciones específicas con el fin de cubrir y profundizar en los cinco grupos de procesos recomendados en la conformación del ciclo de vida del proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2013)

El director del proyecto y el cliente establecerán los procesos que serán aplicados en su proyecto y las áreas de conocimiento a utilizar.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

“El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin”. (Lledó, 2013, p.34).

Las fases son divididas para alcanzar objetivos, controlar el desarrollo y por entregables que son establecidos por el equipo de trabajo.

“Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.39). En la siguiente ilustración se pueden visualizar los descrito anteriormente.



Figura 3. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto

Fuente: Project Management Institute, Inc, 2013

En la etapa de inicio, se definen los objetivos y todos los recursos del proyecto que se necesitan. En la etapa de organización y preparación se establece como el equipo de trabajo controlará los recursos y desarrollará el proyecto. En la fase de ejecución se realizarán todas las tareas y actividades que fueron determinadas para concretar lo solicitado por el cliente. Finalmente, en la etapa de cierre se culminará con la entrega de los entregables definidos al cliente.

La estructuración del proyecto en fases le permite al director del proyecto establecer la secuencia lógica de las acciones que son necesarias realizar agrupándolas para su dirección y monitoreo. Es importante resaltar que cada etapa tiene un trabajo único en el proyecto y existe una transferencia o entrega del trabajo ejecutado a la siguiente fase. La conclusión de cada una de ellas determina el resultado esperado del proyecto.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

“Un proceso es una serie de acciones dirigidas a un determinado resultado. La dirección de proyectos puede ser vista como una serie de procesos

interrelacionados. Cada proceso de caracteriza, por entradas, herramientas, técnicas y salidas”. (Castañeda,2013).

“Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidos como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos): Grupo de Procesos de Inicio, Grupo de Procesos de la Planificación, Grupos de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Monitoreo y Control, Grupo de Proceso de Cierre”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.48, p49).

El grupo de procesos de inicialización son los procesos realizados para definir un nuevo proyecto y obtener la autorización para comenzar la ejecución. El grupo de procesos de la planificación son los procesos para determinar el alcance y determinar las acciones para alcanzar los objetivos del proyecto. El grupo de proceso de ejecución son los procesos determinados para alcanzar el trabajo definido en el plan de dirección de proyectos. El grupo de procesos de seguimiento y control, son los procesos ejecutados para regular el progreso y desempeño del proyecto. El grupo de procesos de cierre, son los procesos realizados para concluir todas las actividades para realizar el cierre formal del proyecto.

En la siguiente ilustración se puede observar la interacción de cada grupo de procesos.

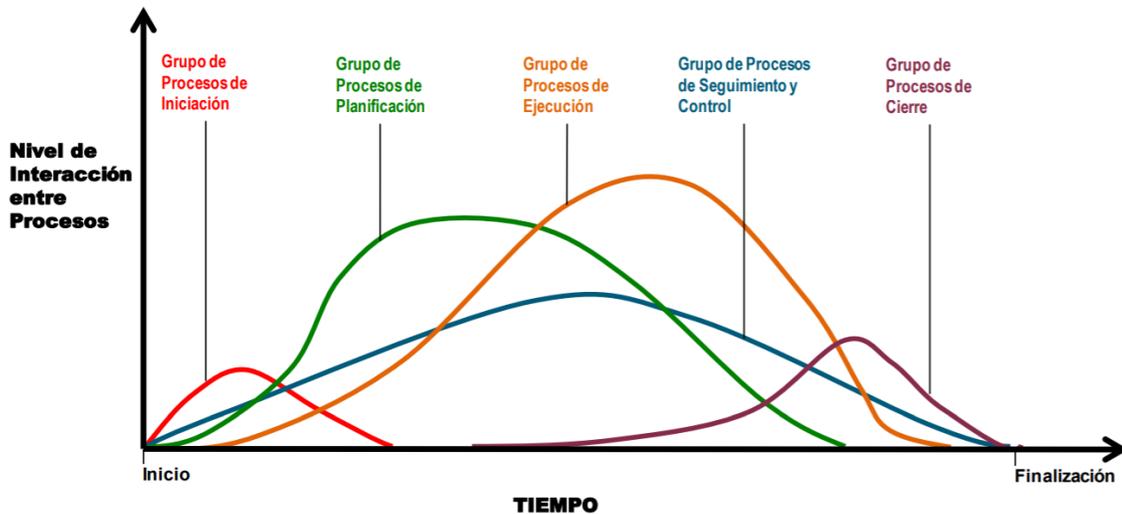


Figura 4. Nivel Actividad e interacción entre procesos

Fuente: Castañeda, 2013

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las buenas prácticas para la gestión de proyectos se encuentran categorizadas en 10 áreas de conocimiento que son aplicables a la mayoría de los proyectos y que su ejecución aumenta la posibilidad de éxito y satisfacción del cliente. Estas áreas de conocimiento también son conocidas como áreas de gestión que se detallan a continuación. El director del proyecto debe poseer un conocimiento detallado de cada área tanto en la parte teórica como práctica y comprender el objetivo principal que se logra con su aplicación de cada área en el proyecto.

- **Gestión de la integración:** Incluye las acciones para definir, combinar, coordinar y establecer las diferentes acciones en el grupo de procesos de la dirección para poder llevar el control del proyecto y cumplir con los requisitos de los interesados.
- **Gestión del alcance:** Determina las acciones que deben de ser incluidas y cuales no son necesarias según el trabajo a desarrollar y así poder

garantizar que el proyecto finalizará el según lo requerido por los interesados.

- **Gestión del Tiempo:** Establece las acciones necesarias para administrar la finalización del proyecto a tiempo según lo definido por los interesados en Acta del Proyecto.
- **Gestión de costos:** Determina los procesos necesarios para planificar, presupuestar, obtener la aprobación y controlar los costos para garantizar la finalización del proyecto según lo presupuestado.
- **Gestión de calidad:** En este proceso se define las actividades que aseguran el cumplimiento de la calidad del proyecto y del producto para poder lograr la conclusión exitosa y la satisfacción del cliente.
- **Gestión de los recursos humanos:** Se establece los recursos que se necesitan, se determina la organización, se define como conducir el recurso humano según las acciones definidas para asegurar la competencia del recurso humano seleccionado.
- **Gestión de las comunicaciones:** Se determinan los procesos necesarios para la distribución, recopilación, almacenamiento y disposición final de la información según es requerida por los miembros del equipo de trabajo y los interesados del proyecto.
- **Gestión de los riesgos:** Se define las acciones necesarias para la identificación, análisis, planificación, monitoreo y minimización de los riesgos determinados por el equipo de trabajo.

- Gestión de las adquisiciones: Se determina los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes o servicios que son necesarios para poder realizar las acciones determinadas.
- Gestión de los interesados: Se establecen las acciones necesarias la identificación, y evaluación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o son afectados en alguna manera por el proyecto.

En la siguiente figura se puede observar la relación entre los cinco grupos de procesos y las diez áreas de conocimiento.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 5. Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos

Fuente: Project Management Institute, Inc, 2013

2.3 Adicción a sustancias lícitas e ilícitas

2.3.1 Definición de adicción y síntomas

Según el IAFA, “la organización Mundial de la Salud (OMS) define que la adicción es una enfermedad física y psicoemocional que crea una dependencia o necesidad hacia una sustancia, actividad o relación. Se caracteriza por un conjunto de signos y síntomas en los que se involucran factores biológicos, genéticos, psicológicos y sociales”. (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia,2018).

La droga o sustancia psicoactivas es toda sustancia consumida por una persona que altera el funcionamiento del sistema nervioso creando una dependencia física y psicológica. Este tipo de sustancia puede modificar la conciencia, el estado de ánimo y lo procesos de pensamiento.

Una persona en adicción a drogas presenta síntomas que permiten a los familiares o personas cercanas determinar cuándo es necesario intervenir para poder ayudar a la persona en adición a reconocer su problema. Dentro lo síntomas más importantes se pueden resaltar:

- Falta de control en el consumo de la sustancia por periodo de 12 meses según el IAFA.
- Inversión de tiempo en las actividades relacionadas para el consumo de la sustancia.
- Cambios faciales o de comportamiento notorios cuando consume la sustancia ilícita o lícita y cuando está en abstinencia por alguna razón determinada.
- Persistencia en el uso de la droga a pesar de recibir de forma clara los efectos nocivos a la salud.

2.3.2 Centros de rehabilitación

El objetivo de la rehabilitación es eliminar la dependencia a una sustancia psicoactiva y fomentar el crecimiento personal autónomo de la persona en adicción para que pueda reintegrarse y reinsertarse socialmente.

En Costa Rica los diferentes centros de restauración que están definidos por el IAFA como ambulatorios, prevención y residencial. Dependiendo del grado de adicción que presenta la persona y la ayuda brindada por familiares o conocidos es seleccionado el tipo de programa a llevar que se detallan a continuación:

- El programa ambulatorio requiere que la persona en adicción se presente a diferentes tratamientos y citas con especialistas sin tener que estar internado.
- Los centros que presentan programas residenciales donde el paciente puede vivir por un transcurso del tiempo en el lugar y salir cuando el tratamiento es concluido.
- Los centros de prevención se encargan de desarrollar programas de diferentes temas que puedan ser impartidos a los grupos sociales que presentan la mayor necesidad según las investigaciones del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia.

Los tratamientos de rehabilitación contienen una serie de metodologías que ayuda al adicto a reconocer la necesidad de dejar la droga y promover la recuperación hacia una mejor calidad de vida. Sin embargo, los programas que se están presentando actualmente a los pacientes no se están personalizando y se están desarrollando basados en técnicas y no en necesidades del paciente.

2.3.3 Tratamientos de adicción a drogas

El tratamiento se puede definir como una intervención estructurada para resolver los problemas de salud y de otra índole causados por el abuso de sustancias lícitas o ilícitas. El tratamiento inicia cuando el paciente se pone en contacto con un profesional en el campo, continua un proceso que se caracteriza por sesiones de intervenciones hasta que se alcanza el nivel donde el profesional determina que el paciente ha resuelto el problema de adicción.

Los diferentes centros de rehabilitación en el país ofrecen diferentes tratamientos o servicios que permiten ayudar a la persona en adicción. Dentro de los cuales se puede mencionar:

- **Grupos Terapéuticos:** La terapia de grupo es una técnica que se utiliza para el manejo de pacientes con diferentes tipos de adicción que tienen en común el consumo de una sustancia psicoactiva o ser familiares de una persona en adicción. El objetivo principal de las terapias es poder confrontar a la persona con su problema y mostrarle que no es la única persona que se encuentra en una situación similar. También este tipo de tratamiento es utilizado para brindar algunas metodologías que los pacientes necesitan conocer para empezar el desarrollo de su programa de recuperación.
- **Terapias sistemáticas:** Este tipo de terapia entiende los problemas desde el rol y comportamiento de la persona en adicción y se enfatiza en comprender y cambiar las dinámicas de las relaciones familiares, laborales y sociales.
- **Terapia emocional emotiva conductual:** Este tipo de tratamiento pretende ayudar a la persona en adicción a conseguir un cambio emocional profundo que los ayuda a definir por qué es necesario terminar el problema de la adicción.

Los tratamientos de adicción son herramientas que permiten al paciente concientizar de su problema, definir las razones por las cuales deben concluir con el consumo y determinar las acciones que son necesarias para su recuperación. Sin embargo, una recuperación completa no se puede determinar hasta que el paciente esté reintegrado en la sociedad.

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

“Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información”. (Maranto & González, 2015).

Como se observa en la siguiente ilustración, existen varios tipos de información entre las cuales se puede mencionar la primaria, secundaria y terciaria para poder fundamentar los datos que se utilizan en las investigaciones de diferentes fuentes.

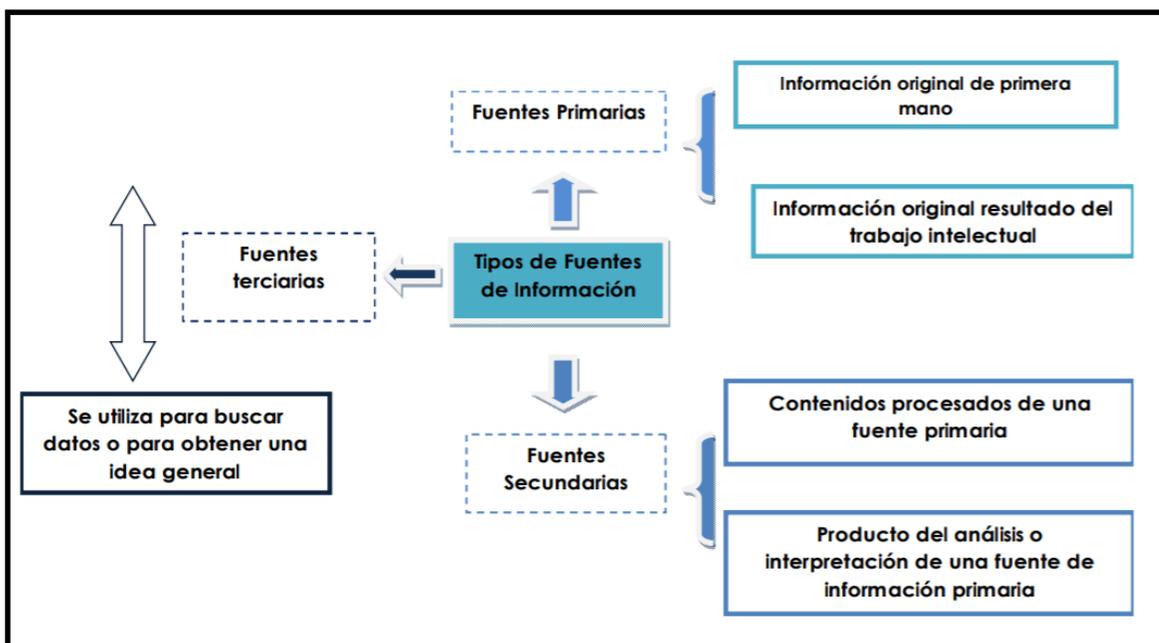


Figura 6. Diferentes Fuentes de Información

Fuente: (Maranto & González, 2015)

3.1.1 Fuentes Primarias

“Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones”. (Maranto & González, 2015)

En el presente proyecto se utilizó como fuente de información primaria los datos abiertos de la página digital del Instituto de Alcoholismo Farmacodependencia de Costa Rica, donde se puede encontrar estadísticas, las investigaciones realizadas por especialistas en el tema de la adicción a drogas, la información de contacto y localización de todos los diferentes centros de recuperación afines.

Por otro lado, son considerados el patrocinador y su equipo como fuentes primarias debido a que proveen la información disponible basados en su trabajo de campo. Además, es necesario realizar análisis, entrevistas, reuniones con los diferentes interesados para poder concretar y recolectar las diferentes ideas que ellos poseen basados en sus experiencias.

3.1.2 Fuentes Secundarias

“Este tipo de fuentes son las que han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”. (Maranto & González, 2015)

Durante la investigación se consultaron páginas de internet entre las que se puede mencionar las relacionadas a los principios de organizaciones sin fines de lucro, información relacionada a la administración de proyectos y administración de organización. También fue necesario revisar libros digitales para apoyar la investigación como lo son la Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc y Lledó, P. (2013).

Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso, Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> En conjunto con el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, 2018 se analizarán los datos abiertos que ha recolectado la institución durante sus investigaciones y las evaluaciones a los centros de atención a drogas en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge Base (2018). Como creo una organización sin fines de lucro. New York. Foundation Center. Recuperado de: http://grantspace.org/tools/knowledge-base/preguntas-y-respuestas-en-espanol/gestion-y-administracion/como-crear-una-organizacion-sin-fines-de-lucro-starting-a-nonprofit Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica, Estado de México, México: Pearson Education
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas al patrocinador y al equipo principal para la identificación de los requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primaria	Secundaria
3. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los líderes de programas para revisar las plantillas de los perfiles de todos los puestos y las plantillas para la selección de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.). Organización y Recursos Humanos. Recuperado de: http://www.creacionorganizacions.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-organización-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano
4. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones para la revisión de las propuesta del asesor financiero con todo el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entepreneur (2018). Tu Plan de Negocio paso a paso. Recuperado de: https://www.entrepreneur.com/artic/269219
5. Crear el plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con el encargado de Sistema de información Tecnológica y patrocinador para determinar los medios de más influencia en Costa Rica para la difusión de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lledó, P. (2013). Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso, Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó. Director de Proyectos - Segunda Edición de Pablo Lledó,2013.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primaria	Secundaria
6. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener el apoyo económico.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a todo el equipo de trabajo para recolectar las propuestas de cada miembro del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge Base (2018). Como creo una organización sin fines de lucro. New York. Foundation Center. Recuperado de: http://grantspace.org/tools/knowledge-base/preguntas-y-respuestas-en-espanol/gestion-y-administracion/como-crear-una-organizacion-sin-fines-de-lucro-starting-a-nonprofit
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones calendarizadas para la revisión de todos los riesgos identificados por el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conexionesan (2018). Las 10 áreas de conocimiento según el PMI. Lima-Perú: Universidad EASAN. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/apuntes-organizaciónriales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/

3.2 Métodos de Investigación

“Se considera método científico de investigación a una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico”. (EcuRed 2018).

Para lograr el conocimiento durante la investigación, es necesario que el investigador determine la metodología que le ayudará a ejecutar los diferentes pasos de una forma organizada y sistemática.

Existen diversas clases de métodos de investigación, entre las cuales se puede mencionar el método inductivo, deductivo, analítico, sintético, diferencia, residuos, histórico, concordancia, abstracción, modelación, dialectico, Delphi, entre otros.

En este presente proyecto se utilizó el método inductivo, deductivo y analítico.

3.2.1 Método Analítico

“Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno “. (Gómez, 2012).

Al realizar la descomposición de los elementos se logran observar los detalles que brindan la información y comprender el comportamiento como un todo.

3.2.2 Método Inductivo

“El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados

particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten”. (Gómez, 2012).

Este tipo de método fundamenta sus conclusiones en lo que se evidencia por los datos obtenidos y generaliza comportamientos, situaciones, causas, efectos que se están presentando para poder desarrollar acciones que solucionen lo encontrado.

3.2.3 Método Deductivo

“Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular”. (Gómez, 2012).

El método deductivo permite determinar según la particularidad de lo encontrado conclusiones concretas que permiten comprender el comportamiento de la situación investigada y definir pasos que ayuden a alcanzar los objetivos perseguidos en el proyecto.

En el cuadro 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Inductivo	Método deductivo	Método Analítico
1. Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.	Durante la investigación de campo se encontraron evidencias de la necesidad de la mejora en los programas de rehabilitación a drogas.	Debido a la muestra que se examinó se concluye que los programas de atención a drogas son similares en metodologías.	Se estudiaron los diferentes programas y los objetivos que persiguen para concluir la manera de abordaje de la institución con el tema de la adicción.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.	Debido a lo estudiado sobre organización a fines es necesario delimitar los requerimientos con base en la misión y visión a desarrollar.	Es evidenciado por organización exitosas que los requerimientos definidos de acuerdo a la misión, visión, objetivos, métricas logran el crecimiento de las compañías.	No se aplicó.

Objetivos	Método de Investigación		
	Método Inductivo	Método deductivo	Método Analítico
3. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.	No se aplicó.	Basado en lo observado en el manejo de recursos de organización similares, es necesario determinar los profesionales necesarios para lograr los requerimientos del programa.	No se aplicó.
4. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.	A partir de la investigación de campo en los centros de restauración se evidencia la necesidad de crear un plan para proveer los recursos a las personas en rehabilitación por periodos definidos.	Se evidencia por los datos revisados que la mayoría de centros no cuentan con los suficientes recursos o apoyo del gobierno debido a la cantidad de centros que tiene el país.	No se aplicó.

Objetivos	Método de Investigación		
	Método Inductivo	Método deductivo	Método Analítico
5. Crear el plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.	Se encuentran 74 centros registrados en el país que deben de trabajar en conjunto para lograr la integración de los programas.	La comunicación de los centros de rehabilitación es con el IAFA, sin embargo, no se encuentra respaldo entre ellos según lo revisado en el campo.	No se aplicó.
6. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener el apoyo económico.	No se aplicó.	Basado en lo encontrado en el trabajo de campo, no se evidencia programas agresivos que busquen el apoyo económico que es necesario para el cumplimiento del programa.	Según la evidencia encontrada los centros de restauración buscan respaldo del gobierno, pero no de la sociedad debido a que no se sientan responsabilidades en todos los actores sociales.

Objetivos	Método de Investigación		
	Método Inductivo	Método deductivo	Método Analítico
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.	Se evidencian varios tipos de riesgos en el programa según el estudio de campo que deben de ser controlados.	Se han presentado riesgos en otros tipos de programas que pueden afectar el nuevo programa.	No se aplica.

3.3 Herramientas.

Durante la dirección de los proyectos es necesario aplicar una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para poder lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por los interesados, la calidad y aceptación del producto final, bien o servicio por parte del cliente. La selección precisa de la herramienta o técnica a utilizar permitirá evitar reprocesos durante la gestión del proyecto. Para esto es necesario tener claro los siguientes conceptos:

“La herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.”

(Nuñez,2013).

Por otro lado, la técnica es “un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.” (Nuñez,2013). En el cuadro 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3. Herramientas Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.	Técnicas de Facilitación Técnicas Analíticas Juicio Experto Grupos Focales
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.	Talleres Facilitados Estudios comparativos Técnicas grupales de tomas de decisiones Observaciones
3. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.	Organigrama y descripción de puesto Juicio Experto Herramienta para la evaluación del personal
4. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.	Técnicas Analíticas Juicio Experto Reuniones Análisis de Reservas
5. Crear el plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.	Tecnología de la comunicación Sistemas de gestión de la información Reuniones

Objetivos	Herramientas
6. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener el apoyo económico.	Técnicas de Facilitación Técnicas Analíticas Juicio Experto Grupos Focales
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.	Análisis FODA Análisis de supuestos Evaluación de probabilidad e impacto Evaluación y categorización de riesgo Medición de desempeño

3.4 Supuestos y Restricciones

Durante la realización del acta del proyecto y en conjunto con los interesados, el director del proyecto debe de recopilar una serie de supuestos y riesgos para su pronto abordaje con el fin de asegurar el éxito del proyecto.

“Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones”.

(Project Management Institute, Inc,2013, p.124).

“Las restricciones son los factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.124).

Los supuestos, restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.</p>	<p>Instituciones y profesionales muestran interés en la organización para la resolución de los problemas identificados. Los interesados del proyecto conocen el mercado a fin del proyecto.</p>	<p>Bajo o poca participación de los expertos de las instituciones seleccionadas que brindan la información para el proceso de análisis de la situación actual.</p>
<p>2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.</p>	<p>Instituciones e interesados dispondrán del tiempo para las reuniones donde se plantean los requerimientos.</p>	<p>Retrasos en la adjudicación de los permisos legales por parte de las diferentes instituciones del Estado. Baja participación de los interesados del proyecto.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>3. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.</p>	<p>Los interesados del proyecto cuentan con la experiencia en el campo para la determinación de las responsabilidades en la organización.</p>	<p>Baja o poca participación durante las reuniones de capacitación y determinación de funciones.</p>
<p>4. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.</p>	<p>Se cuenta con un monto de inversión de la compañía para la compra del lote que será dado por el patrocinador.</p> <p>Los interesados del proyecto brindan servicio profesional sin costo para la ejecución del proyecto.</p>	<p>Bajo o poco respaldo de los interesados durante las reuniones para la gestión del costo.</p>
<p>5. Crear el plan para la gestión de la comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto</p>	<p>Instituciones e interesados dispondrán del tiempo para las reuniones donde se analicen los resultados del programa.</p> <p>Se cuenta con tecnologías de información para una comunicación oportuna y efectiva.</p>	<p>El IAFA como regulador de los programas a fines con la temática, muestra poco o bajo respaldo al nuevo programa y esto perjudica la comunicación con los otros centros.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
6. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener el apoyo económico.	Interesados son los principales soportes económicos del nuevo programa en el inicio. Se determinan estrategias oportunas donde se incorpora más recurso económico.	Bajo incremento en nuevos interesados que brinde soporte económico y esto detiene el crecimiento en la cobertura del programa.
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.	Los interesados del proyecto participan activamente en la reuniones para establecer los riesgos, la probabilidad e impacto.	Escasa participación de interesados en las reuniones de trabajo donde se determinan los riesgos del proyecto.

3.5 Entregables

“Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para determinar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.84).

En el cuadro 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 5. Entregables

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de mercado para identificar la competencia y definir áreas de mejora.	Documentación con el análisis donde se detalle la segmentación del mercado, las necesidades de la población , la demanda potencial y la competencia directa.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.	Plan de gestión del alcance donde se observe los requerimientos y los criterios de aceptación por parte del equipo de trabajo, la definición del alcance, y entregables del proyecto.
3. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización.	Plan de recurso humano necesario para los tratamientos y mantenimiento de la organización donde se detalla los profesionales necesarios, sector de la población en adicción que serán atendidas por los especialistas y las personas que brindarán su colaboración en otras áreas.
4. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.	Plan de gestión del costo que detalla cómo la organización obtendrá el recurso económico y como será administrado en el proyecto.

Objetivos	Entregables
5. Crear el plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.	Plan de las comunicaciones donde se observa las necesidades de información por interesado, método de comunicación a utilizar según entregable y la matriz de comunicación.
6. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener el apoyo económico.	Plan para las promociones del tratamiento que pretende conseguir nuevo recurso humano y económico.
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados.	Plan de gestión del riesgo con el fin de aumentar la probabilidad de los impactos positivos y disminuir la probabilidad de los eventos negativos que se puedan presentar en el proyecto.

4 DESARROLLO

4.1 Análisis de Mercado

Un análisis de mercado es un estudio para demostrar con datos la viabilidad comercial de un proyecto. El estudio contempla la oportunidad del negocio para ser desarrollado, las necesidades del mercado objetivo donde se requiere solucionar un problema y las ideas para satisfacer las necesidades del mercado.

En el presente análisis se segmentará el mercado de la organización, se definirá las necesidades del cliente, la demanda potencial, la competencia directa y un análisis de FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas).

4.1.1 Segmentación del mercado de la organización

La segmentación de mercados consiste “en coger a todo el grupo de personas que conforma el mercado y dividirlo en diferentes grupos que tengan algunas características comunes de algún tipo concreto. No importa si lo que comparten es la edad, una afición, una enfermedad o un grupo de música concreto, ya que lo importante es agruparlos de forma que se puedan obtener patrones que nos permitan dirigirnos a ella de forma efectiva.” (EmprendePyme.net,2016).

Los tipos de segmentación de mercado son las siguientes:

Segmentación demográfica: “Las variables de la segmentación demográfica seleccionadas deberán ser aquellas que influyan más en el consumo del producto o marca de la organización,(...).La edad, sexo, ocupación y nivel de ingresos son algunas de las variables más comunes.” (EmprendePyme.net,2016).

Segmentación geográfica: “La segmentación geográfica consiste en la división del mercado siguiendo criterios de ubicación física. Así, el mercado es dividido en áreas geográficas diferentes, a donde irán dirigidos los servicios o productos.” (EmprendePyme.net,2016).

Segmentación psicográfica: “Los rasgos psicográficos hacen referencia a la personalidad, estilo de vida, intereses, aficiones y valores de los consumidores. Gracias a la segmentación psicográfica las compañías pueden dividir el mercado en grupos basados en características de personalidad.” (EmprendePyme.net,2016).

Segmentación conductual: “El concepto de segmentación conductual hace referencia a la división del mercado en base a la conducta de los consumidores. Las actitudes, conocimiento, reacciones y usos de los clientes a un producto definen la segmentación de comportamiento.” (EmprendePyme.net,2016).

Para el presente proyecto, fue seleccionada realizar el análisis de segmentación demográfica de mercado debido a que se cuenta con los datos abiertos del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia donde se puede conocer la edad y sexo de las personas que se encuentran consumiendo marihuana en Costa Rica.

La marihuana es considerada la droga de inicio para las personas con problemas de adicción debido a su bajo costo y estimulación que produce en el cuerpo. Según el Instituto nacional de abuso de drogas del gobierno de Estados Unidos, “estudios a largo plazo de estudiantes de secundaria y sus patrones de uso de drogas muestran que muy pocos de ellos llegan a usar otras drogas ilegales sin haber usado primero la marihuana. Por ejemplo, el riesgo de usar cocaína es mucho mayor para las personas que han probado marihuana en comparación con las que nunca la han probado. El consumo de marihuana pone a los niños y

jóvenes en contacto con personas que usan y venden esta y otras drogas. En este sentido, sí existe mayor riesgo de que los jóvenes que usan marihuana estén más expuestos y tengan mayor tentación de probar otras drogas.”

(National Institute on Drug Abuse, s.f.)

La figura 7 muestra la prevalencia de consumo reciente a marihuana según sexo y grupos de edades para el 2015 según el IAFA. Los hombres entre las edades de 20 a 29 años presentan el mayor consumo a la marihuana.

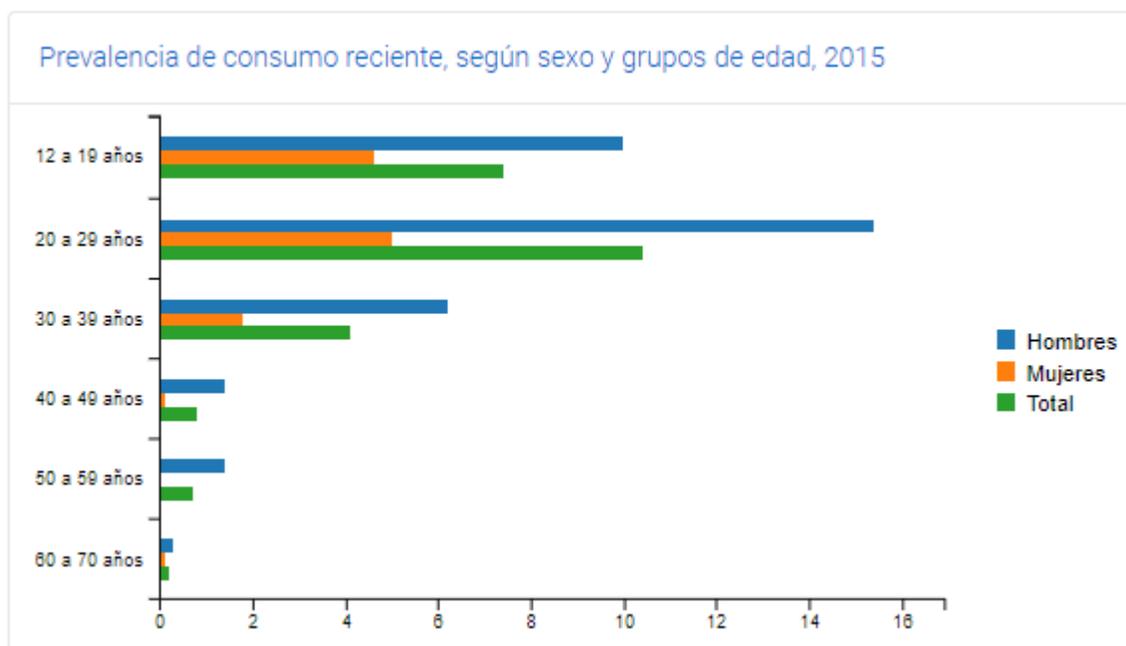


Figura 7. Prevalencia de consumo reciente, según sexo y grupos de edad, 2015

Fuente: (IAFA, 2018)

Por otro lado, la figura 8 reafirma la prevalencia del segmento de población identificado y muestra la incidencia al consumo de marihuana de los hombres jóvenes es casi el doble de la gráfica de consumo reciente.

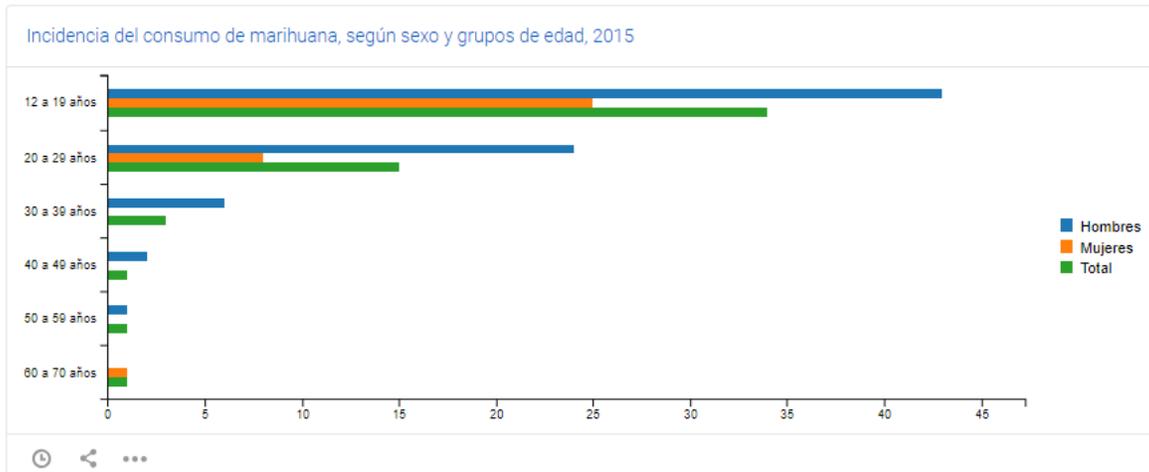


Figura 8. Incidencia de consumo de marihuana reciente, según sexo y grupos de edad, 2015

Fuente: (IAFA, 2018)

4.1.2 Necesidades del Cliente

Es necesario determinar las necesidades generales y específicas para nuestro cliente (segmento de mercado identificado) donde la organización por medio del producto o servicio ofrecerá la solución al problema encontrado. “Es necesario responder a las siguientes preguntas; ¿qué necesidad se debe resolver?, ¿por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?, ¿cómo se satisface la necesidad? y ¿qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?”. (Servicio de Creación de Organización , s.f.)

En el siguiente cuadro 6 se puede resumir, las necesidades del cliente.

Cuadro 6. Necesidades del Cliente

Fuente: Elaboración Propia

¿Qué necesidad resuelve?	¿Por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?	¿Cómo se satisface la necesidad?	¿Qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?
Los centros de rehabilitación que no proveen capacitación en algún área del interés para la reincorporación de la persona rehabilitada en la sociedad.	El presente proyecto presenta el plan para la realizar la implementación y mejora de los tratamientos existentes resolviendo la necesidad identificada para inicios del 2019 en la ciudad de San José en Costa Rica	Al implementar el presente proyecto se les brindan a las personas rehabilitadas los recursos y la capacitación necesaria para su reincorporación laboral en la sociedad.	El presente proyecto no presenta un plan para la creación de una bolsa de empleo con las personas que concluyen el programa.

4.1.3 Demanda Potencial

La demanda potencial cuantifica el volumen del mercado total, así como el atractivo del mercado. Se determina para el segmento del mercado la demanda que se espera. Si el producto, bien o servicio no es nuevo se pueden obtener datos de centros a fines y realizar el cálculo del mercado en término de la demanda que ellos presentan.

Según la segmentación demográfica de mercado analizada y la necesidad del cliente que el presente proyecto pretende resolver se pueden observar en la figura 9 y la figura 10, el volumen de mercado para la provincia de San José tomando

como referencia los datos de prevalencia de consumo activo y la incidencia en el consumo de marihuana según el IAFA para los hombres en el 2015.

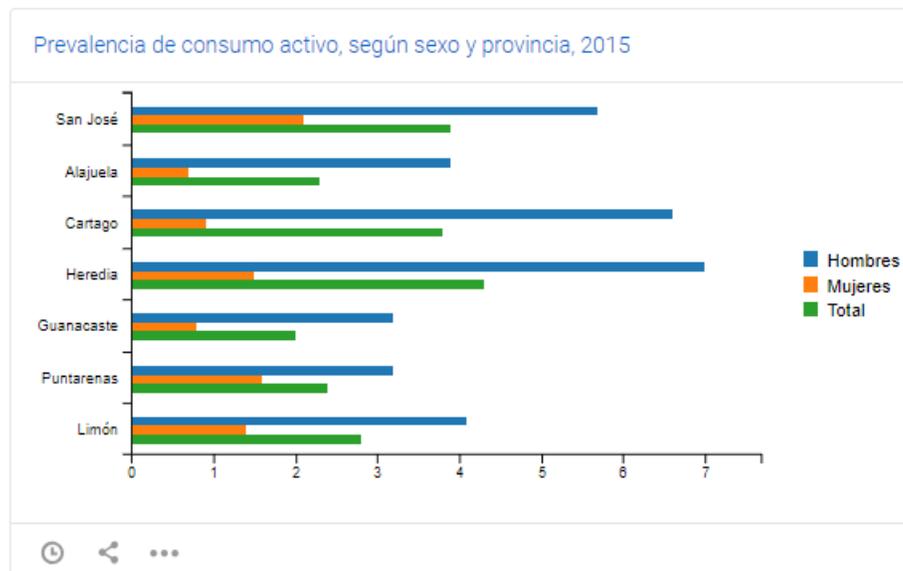


Figura 9. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia,2015

Fuente: (IAFA, 2018)

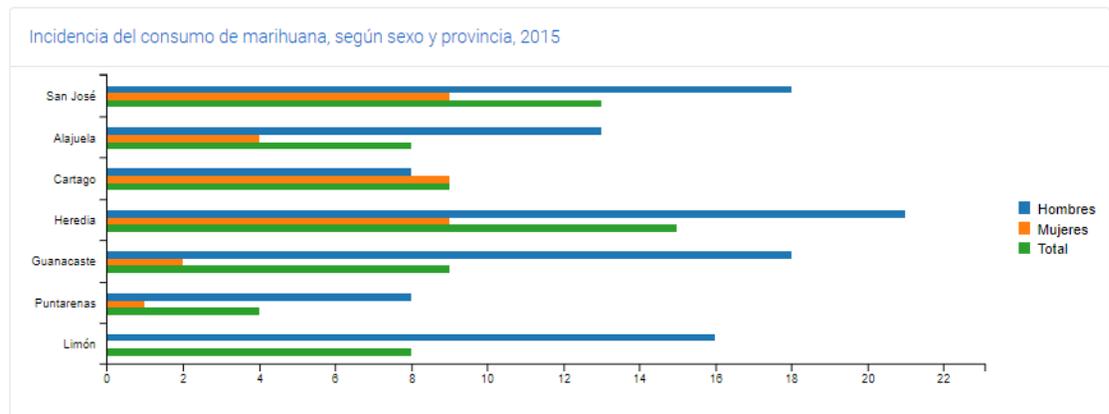


Figura 10. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia,2015

Fuente: (IAFA, 2018)

Como se observa en los datos anteriores, la demanda potencial del mercado en el sector de San José se encuentra entre las tres poblaciones con mayor cantidad de personas que participarían en el nuevo programa de tratamiento y se espera un incremento en la demanda de entre 2 a 3 personas más, según los datos del IAFA

que se observa en la siguiente figura 11, para la prevalencia de consumo activo desde 2006 hasta el 2015.

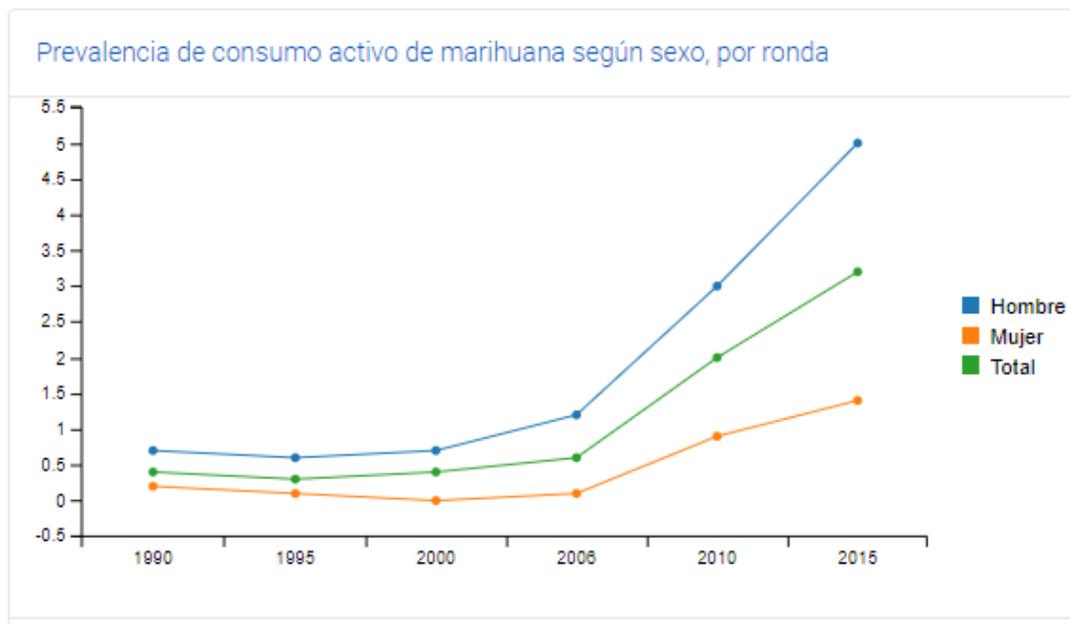


Figura 11. Prevalencia de consumo activo, según sexo y provincia, 2015

Fuente: (IAFA, 2018)

4.1.4 Competencia Directa

El análisis de competencia identifica cuál es la competencia directa u organización que comercializan el mismo o similar producto. Se analiza cómo trabaja y cómo se vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y de la competencia.

Según los registros del IAFA, los 74 centros que se encuentran distribuidos en todo el país y el servicio de rehabilitación que ofrecen hasta el momento, los programas concluyen cuando la persona en adicción termina el proceso al cual ingresó. Este proceso puede ser categorizado en dos tipos, un programa de internamiento o un programa ambulatorio con un tiempo definido y resultados esperados.

En la actualidad estos programas no contemplan la ayuda al paciente suministrando el recurso necesario según el caso para el ingreso a una capacitación integral, donde el mayor enfoque es un desarrollo académico y de habilidades para la incorporación de la persona en el campo laboral brindando el soporte financiero y motivacional a cada individuo en un tiempo definido.

4.1.5 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas), “consiste en concretar, en un gráfico o tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición.” (Servicio de Creación de Organización, s.f.)

Este análisis es de gran importancia para la dirección estratégica de las organización. Por esto es realizado para la propuesta como se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7. Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

	Positivos	Negativos
Internos	<p>Fortalezas</p> <p>Integración de los diferentes programas en el país.</p> <p>Incorporación de una etapa final en la rehabilitación que provea herramientas para disminuir la incidencia y prevalencia en el consumo.</p> <p>Inclusión de un monitoreo por parte del IAFA donde se pueda observar los beneficios del programa.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Sostenibilidad económica del proyecto por el patrocinador en la iniciación del proyecto.</p> <p>Poco recurso humano donando tiempo para el desarrollo de los diferentes planes y reuniones con los diferentes centros.</p> <p>Se incluirá una etapa de rehabilitación de internamiento para pocas personas.</p>
	Positivos	Negativos
Externos	<p>Oportunidades</p> <p>Inclusión de nuevos patrocinadores del proyecto o algún tipo de servicio que pueda proveer la nueva organización para la sostenibilidad de la iniciativa.</p> <p>Inclusión de mentores en el proceso de acompañamiento en la capacitación integral del paciente.</p> <p>Desarrollo de nuevos proyectos donde se pueda incluir el aporte de los diferentes centros de restauración en el país.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Poco apoyo del IAFA en el proyecto para la integración de los diferentes programas.</p> <p>Poca o baja disponibilidad de los mentores para las reuniones donde se realice el monitoreo del avance de cada paciente.</p> <p>Poco apoyo económico al proyecto por parte de nuevos patrocinadores o asociaciones afines para incrementar el número de beneficiarios del programa.</p>

4.2 Plan de Gestión del Alcance

“La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.105).

Los procesos que se realizarán como parte de la gestión del alcance son los siguientes:

- Planificar la gestión del proyecto
- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear la EDT/WBS
- Controlar el alcance

4.2.1 Planificar la gestión del alcance

“Planificar la gestión del alcance es el proceso de crear un plan que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.”

(Project Management Institute, Inc, 2013, p.107).

Para poder realizar esta planificación es necesario contar con una fuente que brinde los detalles principales del proyecto, la información concreta que justifica el proyecto y que se pretende realizar. El Acta de constitución del proyecto que se detalla a continuación en el siguiente cuadro 8 es la fuente que proveerá esta información.

Cuadro 8. Acta de Constitución del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
12 de marzo del 2018	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Grupo de Procesos de Inicio y Planificación. Areas de Conocimiento: Alcance, Tiempo, Costos, Riesgos, Recursos Humanos, Comunicación	Social
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
6 de agosto del 2018	18 de febrero del 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Desarrollar propuesta de una organización sin fines de lucro que integre y mejore los diferentes tratamientos existentes con el fin de lograr que la persona en recuperación de la adicción se convierta en un actor productivo en la sociedad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora. 2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización. 3. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización. 4. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener apoyo económico. 5. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización. 6. Crear el plan para la gestión de la comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto. 7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	

La creación de la nueva organización responde a una necesidad de los actuales tratamientos donde la persona en recuperación de drogas no es acompañada en la última etapa donde estas personas necesitan ser incorporados de nuevo a la sociedad productiva y contar con el apoyo de personas que puedan ser guía en el crecimiento integral que es requerido para evitar recaídas que perjudican al paciente, su familia y la sociedad en general.

Los actuales tratamientos son limitados y no sientan responsabilidad más que en la persona en adicción. Sin embargo, se ha logrado determinar que estas personas en recuperación a la adicción necesitan un acompañamiento de un mentor que pueda ser guía en todo su tratamiento.

Según investigaciones previas realizadas por el Patrocinador, los hallazgos mencionados en la sección de información histórica relevante y la experiencia en el campo de la adicción a sustancias psicoactivas, los centros de restauración que se encuentran trabajando en esta problemática social no cuentan con los recursos (humano, económico, infraestructura) para realizar una investigación que evidencie la necesidad de integrar los programas actuales, la creación de un nuevo modelo de tratamiento y un monitoreo continuo de resultados donde se pueda estar mejorando los programas según los cambios sociales que se presenten.

El proyecto pretende crear una organización sin fines de lucro que integre todo el trabajo realizado en los últimos años por diferentes instituciones en el campo de la adicción a las drogas y se puedan obtener los beneficios que se detallan a continuación:

- Actualización y implementación de nuevos programas que integren una etapa donde la persona rehabilitada pueda tener un período donde se fortalezca en las diferentes áreas interpersonales y desarrolle nuevas habilidades que le permitan ser un miembro activo en la sociedad.
- Se incorpore recurso humano competente en la problemática de adicción a las drogas como mentor que cuente con la disposición y disponibilidad de tiempo, recurso económico y colaborar en el proceso completo de recuperación.
- Poder eliminar la problemática identificada donde la cantidad de personas atendidas o tratamientos concluidos no corresponde a la cantidad de personas rehabilitadas que puedan evidenciar que la adicción a las drogas fue superada y están desarrollándose en todas sus áreas.
- Se conseguirá recurso humano y económico que pueda brindar colaboración constante a los programas de adicción a drogas.
- Se contará con un historial de los principales riesgos identificados en la incorporación de nuevos programas.

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

El producto final del proyecto será la nueva organización sin fines de lucro donde se integrará todos los programas actualmente desarrollados por los 74 centros de restauración y el IAFA para la recuperación de la adicción incorporando la etapa final donde la persona en tratamiento se convertirá en un actor productivo y estable en la sociedad que será ejemplo y apoyo para los nuevos pacientes.

Dicho producto final será conformado por los siguientes entregables:

- Documentación del análisis de mercado donde se conocerá la competencia del sector y las acciones a desarrollar para la mejora de los programas de atención a drogas.

- Plan de gestión del alcance donde se detalle la misión, la visión y la estructura organizacional a utilizar por la organización.
- Plan de gestión del costo que detalla como la organización obtendrá los recursos económicos y como será utilizado.
- Plan para las promociones del tratamiento que pretende conseguir nuevo recurso humano y económico.
- Plan de recurso humano necesario para los tratamientos y mantenimiento de la organización donde se detalla los profesionales que participan en la atención y las personas que brindarán su colaboración en otras áreas.
- Plan de las comunicaciones del proyecto que brinda el detalle a cada interesado del avance del proyecto en cada una de sus etapas.
- Plan de gestión del riesgo con el fin de aumentar la probabilidad de los impactos positivos y disminuir la probabilidad de los eventos negativos que se puedan presentar en el proyecto.'

Supuestos

- Instituciones y profesionales relacionados con la problemática muestran interés en la organización para la resolución de los problemas identificados.
- Se cuenta con un monto de inversión de la compañía para la compra del lote que será dado por el patrocinador de la iniciativa a la junta directiva.
- Los interesados del proyecto brindan servicio profesional sin costo para la ejecución del proyecto.

Restricciones

- Retrasos en la adjudicación de los permisos legales por parte de las diferentes instituciones del Estado.
- Bajo o poca participación de los expertos de las instituciones seleccionadas que brindan la información para el proceso de análisis de la situación actual.

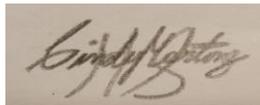
Identificación riesgos

- Si las instituciones que trabajan actualmente en los tratamientos de adicción a drogas no son anuentes a colaborar con la iniciativa, podría no tenerse acceso a la información que es necesaria para el análisis de la situación actual impactando el alcance, tiempo y costo del proyecto.
- Si los profesionales en el campo y interesados del proyecto no disponen del tiempo suficiente para participar activamente en el desarrollo del nuevo plan de tratamiento podría verse retrasado el proceso de creación de la nueva organización impactando los entregables del proyecto.
- Si los permisos legales no se consiguen en el tiempo establecido en el proyecto podría verse afectado el desarrollo del nuevo tratamiento impactando el alcance del proyecto.

Presupuesto

Detalle el presupuesto requerido para su proyecto (PFG).		
Recurso	Cantidad/Esfuerzo	Costo
Terreno	200 metros cuadrados	¢30 000 000
Local	1	¢30 000 000
Profesionales interesados	15 horas hombre por semana	¢0
Profesionales de las Instituciones o Centros	10 horas por semana	¢0
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Documentación con el análisis de mercado	20 de agosto del 2018	11 de octubre del 2018
Plan de gestión del alcance	2 de enero del 2019	20 de enero del 2019
Plan de gestión del costo	21 de enero del 2019	28 de febrero del 2019
Plan para las promociones del tratamiento	2 de abril del 2019	10 de mayo del 2019
Plan del recurso humano	1 de marzo del 2019	1 de abril del 2019

Información histórica relevante
<p>Instituciones como el IAFA, Casa Libertad, Clínica integral Nueva Vida, Centro de ayuda para adictos MANA han desarrollado tratamientos para poder ayudar a la personas en adicción a recuperarse y poder reincorporarse en la sociedad; por ejemplo, desintoxicación, seguimiento y orientación, grupos terapéuticos, análisis transteórico, logoterapia, dirigidos a las personas que necesitan recuperarse de la adicción a las drogas y a sus familias. Algunos de estos programas son de un alto costo, otros son brindados por el Estado y otros son fundaciones sin fines de lucro que brindan el servicio.</p> <p>Dentro de una investigación previa a los centros de restauración por parte del patrocinador fue evidenciado lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos tratamientos requieren el internamiento de la persona y otros son desarrollados ambulatoriamente. La persona en adicción determina cual programa desea seguir con el fin de vencer la enfermedad. Los actuales programas de recuperación para la persona en adicción no están contemplando la etapa final de la reincorporación de la persona a la sociedad como actor productivo. En otras palabras, no se le están brindando herramientas en las diferentes áreas que le permita a la persona recuperada poder desarrollarse sin la dependencia a otros.

<ul style="list-style-type: none"> • Los centros de restauracion donde no se retribuye economicamente por el servicio brindado presenta muchas limitaciones financieras y no cuentan con el recurso monetario, humano y infraestructura para realizar investigaciones que permita la evaluacion de los programas brindados y mejorar los programas con acciones determinadas por un constante monitoreo de resultados. • Los programas de adiccion realizados por instituciones donde es necesario contar con el recurso economico para el ingreso, contemplan planes muy estructurados y novedosos que son desarrollados en periodos cortos por los pacientes. Sin embargo, despues de concluidos no proveen apoyo a la persona recuperada para retomar su metas personales. <p>La mayoría de las personas restauradas no cuentan con el apoyo de un familiar que actue como tutor debido a que las personas mas cercanas son afectadas considerablemente por la problemática de la adiccion a drogas.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: Gerentes de IAFA, Clinica Integral Nueva Vida, Centro de Ayuda para Adictos Mana Patrocinador de la Iniciativa Profesionales involucrados en la iniciativa.</p> <p>Involucrados Indirectos: Gobierno de Costa Rica</p>	
<p>Director de proyecto: Cindy Martinez Solis</p>	<p>Firma:</p> 
<p>Autorización de: Yorlenny Hidalgo</p>	<p>Firma:</p>

4.2.2 Recopilar los requisitos

“Recopilar los requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.” (Project Management Institute, Inc, 2013, p.110).

En la recopilación de requisitos se utilizó el siguiente cuadro 9 donde se puede observar los requisitos del servicio esperado por los interesados desde su origen hasta los entregables que satisfacen la necesidad. Esta matriz ayuda a visualizar y asegurar que cada requisito del proyecto está relacionado con los objetivos del

proyecto. El criterio de aceptación permite monitorear el cumplimiento del alcance y evaluar que solo se esté realizando el trabajo necesario.

Cuadro 9. Matriz de recopilación de Resultados

Fuente: Elaboración Propia

Nombre Proyecto:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica								
Descripción Proyecto:	Propuesta de un programa de rehabilitación a drogas donde se integre los existentes métodos y evidencie la recuperación integral de la persona en Costa Rica								
ID	Requerimiento	Descripción	Solicitado por	Necesidad del Negocio, Oportunidades, Metas y Objetivos	Objetivos del proyecto	Entregable de la EDT	Prioridad	Criterio de Aceptación	Estado Aprobado Terminado Cancelado
1	Determinación de áreas de mejora en los programas de rehabilitación a drogas	Cuantificación de la prevalencia e incidencia de las personas en adicción a drogas y los programas existentes	Patrocinador	Identificación de competencia y áreas de mejora de los programas existentes	Realizar un análisis de mercado para identificar competencia y definir áreas de mejora.	Documentación del análisis de mercado	Alto	Documento que contenga segmentación del mercado, necesidades del cliente, demanda potencial, competencia directa y análisis FODA.	Aprobado
2	Definición del plan de trabajo para el desarrollo de la propuesta	Determinación del campo de trabajo de la nueva organización y limitación de la propuesta	Patrocinador	Definición de la misión, visión y estrategia de la propuesta	Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización.	Plan de gestión del alcance	Alto	Enunciado del alcance del proyecto donde se determine los límites del proyecto, los entregables, supuestos, restricciones y las acciones a seguir para la implementación de la nueva organización	Aprobado

ID	Requerimiento	Descripción	Solicitado por	Necesidades de Negocio, Oportunidades, Metas y Objetivos	Objetivos del proyecto	Entregable de la EDT	Prioridad	Criterio de Aceptación	Estado Aprobado Terminado Cancelado
3	Determinación de un plan para identificar los ingresos y egresos de la propuesta.	Definición de los pasos para identificar como se debe realizar la gestión de costos	Profesionales interesados	Mantenerse dentro del presupuesto para la adquisición del terreno y construcción del local.	Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización.	Plan de gestión del costo	Alto	Metodología para realizar la gestión costos donde se pueda monitorear y controlar la inversión del proyecto.	Aprobado
	Definición de un plan para incrementar los ingresos de la propuesta.	Especificar la metodología a utilizar para incrementar el apoyo económico.	Profesionales interesados	Incrementar el número de beneficiarios de la propuesta	Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener apoyo económico.	Plan para las promociones del tratamiento	Medio	Documentar los pasos que debe seguir la organización para incrementar el apoyo a la iniciativa.	Aprobado

ID	Requerimiento	Descripción	Solicitado por	Necesidades de Negocio, Oportunidades, Metas y Objetivos	Objetivos del proyecto	Entregable de la EDT	Prioridad	Criterio de Aceptación	Estado Aprobado Terminado Cancelado
5	Definición del plan para selección del recurso humano que necesita la organización	Determinación del método de la selección del personal capacitado en el área a fin	Patrocinador	Contar con el personal capacitado para el desarrollo de la organización	Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización	Plan de gestión del recurso humano	Alto	Metodología para la selección del personal donde se pueda evaluar la experiencia, habilidades e interés en el área a fin de la organización	Aprobado
6	Determinar el plan para realizar una correcta comunicación entre el IAFA, los diferentes centros y la nueva organización	Definición de la correcta forma de transferir la información	Profesionales interesados	Lograr una comunicación fluida entre las diferentes participantes e interesados	Crear el plan para la gestión de la comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto.	Plan de las comunicaciones del proyecto	Alta	Documentar los pasos a seguir para transferir y recibir la información entre los diferentes involucrados.	Aprobado

ID	Requerimiento	Descripción	Solicitado por	Necesidades de Negocio, Oportunidades, Metas y Objetivos	Objetivos del proyecto	Entregable de la EDT	Prioridad	Criterio de Aceptación	Estado Aprobado Terminado Cancelado
7	Establecer un plan para la gestión de los riesgos de la propuesta	Determinación de los pasos a seguir para definir y controlar los riesgos de la nueva organización	Profesionales interesados	Establecimiento de la estrategia para el manejo de los riesgos	Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados	Plan de gestión de Riesgos	Alta	Metodología para definir, evaluar, monitorear y controlar los riesgos del proyecto.	Aprobado

4.2.3 Definir el Alcance

“Definir el alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado mediante la especificación de cuáles de los requisitos recopilados sean incluidos y cuales excluidos del alcance del proyecto.” Project Management Institute, Inc,2011, p.120).

Para la determinación del alcance del presente proyecto fueron utilizados los documentos el Acta de Constitución y la matriz de trazabilidad. En el siguiente cuadro 10, se puede observar el documento del enunciado del proyecto.

En el presente proyecto fueron excluidas las áreas de conocimiento de gestión de integración, gestión del tiempo, gestión de la calidad, gestión de los interesados y gestión de la adquisición, debido a los objetivos específicos que fueron establecidos con el patrocinador, no es requerido el desarrollo de estas áreas de conocimiento.

Cuadro 10. Enunciado del Alcance del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Enunciado del Alcance del Proyecto	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto permite determinar los límites de un plan de gestión para desarrollar una propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro que integre y mejore los diferentes tratamientos existentes con el fin de lograr que

la persona en recuperación de la adicción se restablezca integralmente y se convierta en un actor productivo en la sociedad actual. Según los requisitos establecidos por medio del patrocinador, profesionales interesados en la propuesta y el director del proyecto, el alcance del proyecto se ha delimitado a lo siguiente:

- Definir la situación actual de los programas de rehabilitación, los resultados obtenidos y determinar el campo de acción de la nueva propuesta.
- Determinar la estrategia de trabajo de la propuesta de la nueva organización determinando la misión y visión para poder establecer las acciones que se necesitan realizar para lograr las metas.
- Proveer los pasos al equipo de trabajo de cómo realizar un plan para gestionar los costos de la propuesta y incrementar el apoyo al programa.
- Definir el plan a seguir para determinar el recurso humano para las diferentes tareas y cuáles son las habilidades que cada involucrado necesita tener en el área a fin de la propuesta.
- Establecer la forma correcta de comunicación para poder transmitir, recibir y documentar la información entre los diferentes centros de rehabilitación, IAFA y la nueva organización con el fin de lograr la integración de los programas de adicción a drogas.
- Determinar un plan para que la nueva organización pueda gestionar los riesgos que ha identificado y determinar cómo manejarlos para evitar que lleguen a afectar el alcance del proyecto.

LISTA DE ENTREGABLES DEL PROYECTO

• Documentación del análisis de mercado
• Plan de gestión del alcance del proyecto
• Plan de gestión del costo
• Plan para las promociones del tratamiento
• Plan de gestión del recurso humano
• Plan de las comunicaciones del proyecto
• Plan de gestión de Riesgos

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

• Las condiciones que deben de cumplirse han sido definidas y acordadas entre el patrocinador, profesionales
• Interesados, y director del proyecto. Estos criterios de aceptación para cada requerimiento pueden encontrarse en la matriz de trazabilidad de requisitos del Cuadro 9.

EXCLUSIONES DEL PROYECTO

• Los programas de rehabilitación al alcohol quedan excluidos del alcance del proyecto, ya que no es requisito del patrocinador del proyecto.
• Los programas de rehabilitación dirigidos a mujeres mayores de edad quedan excluidos del alcance del proyecto debido a que los hombres mayores

de edad son los que presentan mayor problema de adicción en Costa Rica.

RESTRICCIONES DEL PROYECTO

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la adjudicación de los permisos legales por parte de las diferentes instituciones del Estado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo o poca participación de los expertos de las instituciones seleccionadas que brindan la información para el proceso de análisis de la situación actual. |

SUPUESTOS DEL PROYECTO

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones y profesionales relacionados con la problemática muestran interés en la organización para la resolución de los problemas identificados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un monto de inversión de la compañía para la compra del lote que será dado por el patrocinador de la iniciativa a la junta directiva. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los interesados del proyecto brindan servicio profesional sin costo para la ejecución del proyecto. |

4.2.4 Crear EDT/WBS

“Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de mejorar. El beneficio clave de este proyecto es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.125).

El EDT/WBS contiene el trabajo específico del enunciado del alcance del proyecto. En este se observa la descomposición por niveles del enunciado del alcance para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la determinación de los entregables requeridos. El trabajo planificado se encuentra en el nivel más bajo de la EDT/WBS denominado paquete de trabajo.

Para la creación del EDT/WBS se utilizó como herramienta el juicio experto del patrocinador y la técnica de descomposición para la división del alcance del proyecto en partes más pequeñas y manejables. En la siguiente figura 12, se

puede observar el resultado de la EDT/WBS. En el cuadro 11, se encuentra el diccionario correspondiente.

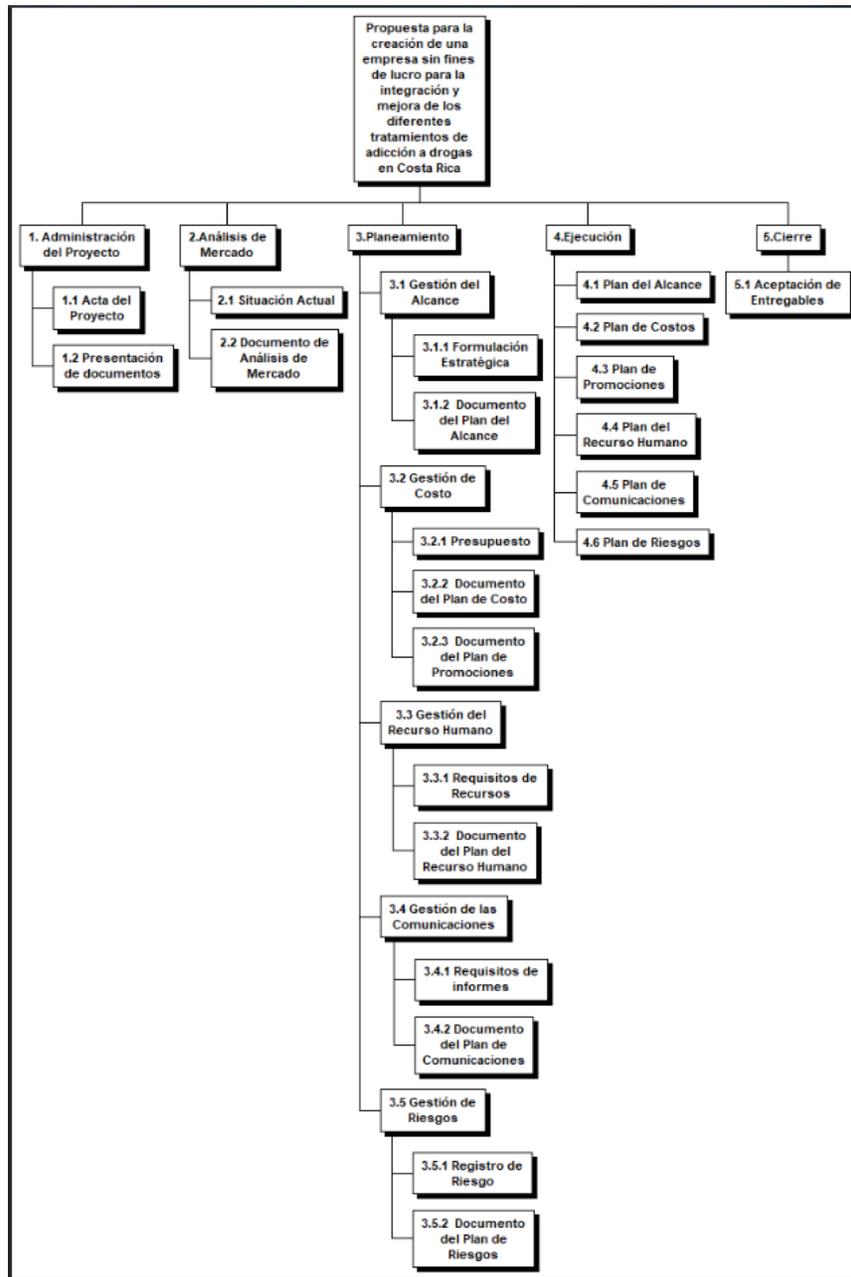


Figura 12. EDT/WBS de la Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11. Diccionario de la EDT/WBS del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
1	Administración del Proyecto	Fase de planeamiento del proyecto donde se elabora el Acta del proyecto y los diferentes planes de gestión (Alcance, Costo, Recurso Humano, Comunicaciones, Riesgo). Cada documento es basado en los estándares del PMI.	Cumplimiento de los requerimientos que se encuentran en la matriz de recopilación de requisitos.	Director del Proyecto
1.1	Acta del Proyecto	El Acta del Proyecto recopila el objetivo general, objetivo específicos, justificación, entregables finales, supuestos, restricciones, identificación inicial de riesgos, presupuesto, principales hitos y fechas, y el grupo de interés del proyecto. Este documento es elaborado en conjunto con los patrocinadores.	Los objetivos específicos del proyecto deben de coincidir con las áreas de conocimiento acordadas. Los entregables del proyecto deben de contener los requisitos que fueron determinados por el patrocinador y profesionales.	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
1.2	Presentación de documentos	Durante las reuniones de planeamiento, se explica y revisa cada plan de gestión desarrollado.	Los planes presentados son validados con respecto a los entregables determinados en el Acta del Proyecto y la matriz de recopilación de requisitos.	Director del Proyecto
2	Análisis de Mercado	Fase que determinar y documentar cuál es el estado actual del área de afectación del proyecto, las características de la población y las necesidades presentes en el sector.	El análisis de Mercado debe contener lo establecido en la matriz de recopilación de requisitos.	Director del Proyecto
2.1	Situación Actual	Se realiza un análisis de la segmentación del mercado, necesidades del cliente, la demanda potencial, competencia directa y análisis de FODA.	EL análisis debe describir las características de la población actual, las necesidades, la demanda, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del servicio que se está ofreciendo actualmente.	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
2.2	Documento de Análisis de Mercado	Documento donde se recopila los hallazgos del análisis de la situación actual.	Documento en PDF que contiene lo descrito en la situación actual.	Director del Proyecto
3.	Planeamiento	Fase donde se desarrolla los planes de gestión del Alcance, Costo, Recurso Humano, Comunicaciones y Riesgo.	Desarrollo de los planes de gestión del Alcance, Costo, Recurso Humano, Comunicaciones y Riesgo según los requerimientos definidos en la matriz de requisitos del proyecto.	Director del Proyecto
3.1	Gestión del Alcance	Se determinan los procesos que permiten únicamente desarrollar el trabajo requerido para garantizar el éxito del proyecto.	Plan que contiene el plan para la formulación estratégica, plan de gestión del Alcance, recopilación de requisitos, el EDT/WBS y la plantilla para la verificación de la aceptación del alcance.	Director del Proyecto
3.1.1	Formulación Estratégica	Se establecen las tareas para el desarrollo de la misión, visión y planeamiento estratégico que la organización seguirá en sus dos primeros años de servicio.	Documento que contiene los pasos de cómo realizar el desarrollo de la misión, visión y planeamiento estratégico de la nueva organización.	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
3.1.2	Documento del Plan del Alcance	Documento que recopila la planificación de la gestión del proyecto, recopilación de requisitos, definición del alcance, la EDT/WBS y la plantilla para la aceptación del alcance.	Documento en PDF que contiene lo descrito en la gestión del Alcance.	Director del Proyecto
3.2	Gestión del Costo	Se determinan los procesos para realizar el planeamiento de la gestión del costo para poder desarrollar la nueva organización.	Plan que incluye la planificación de la gestión del costo, planificación de cómo realizar la estimación y el presupuesto de los costos.	Director del Proyecto
3.2.1	Presupuesto	Se establece como realizar la suma de los costos estimados de las actividades.	Plan que contiene los lineamientos para realizar el presupuesto de la nueva organización según lo determinado en la matriz de requisitos.	Patrocinador
3.2.2.	Documento del Plan de Costo	Documento que incluye como se realizara la planificación del costo, como estimar los costos y como realizar el presupuesto del proyecto.	Documento en PDF que contiene el planeamiento de lo establecido en la gestión del costo.	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
3.2.3	Documento del Plan de Promociones	Documento que incluye el planeamiento de las tareas a realizar para aumentar los ingresos en el proyecto y como establecer donde serán utilizados.	Documento en PDF que contiene el planeamiento de los pasos a ejecutar para aumentar el recurso económico según lo establecido en la matriz de recopilación de requisitos.	Patrocinador
3.3	Gestión del Recurso Humano	Se determinan los procesos que se necesitan para determinar el personal que se necesita para la nueva organización.	Plan que contiene los procesos donde se realiza la planificación del recurso humano, como determinar las competencias que se necesitan y la determinación del equipo de trabajo.	Director del Proyecto
3.3.1	Requisitos de Recursos	Los roles, responsabilidades, habilidades requeridas en el recurso humano son determinadas para el éxito del proyecto.	Matriz de recurso humano donde se observe los roles, responsabilidades, habilidades que se necesita del personal	Patrocinador
3.3.2	Documento del Plan de Recursos Humanos	Documento que contiene como se realizar la planificación, adquisición y desarrollo del equipo de trabajo.	Documento en PDF que contiene lo determinado en el Plan de Recurso Humanos.	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
3.4	Gestión de las Comunicaciones	Se establecen los procesos para realizar la gestión de la información durante la ejecución del proyecto.	Plan donde se determina como se recopila, distribuye y almacena la información del proyecto.	Director del Proyecto
3.4.1	Requisitos de informes	Se determina cual información debe ser recopilada, almacenada y distribuida en los informes que son distribuidos a los interesados.	Matriz que permitirá realizar la recopilación, almacenamiento y distribución de la información para la selección de la información que será transferida en el proyecto.	Patrocinador
3.4.2	Documento del Plan de Comunicaciones	Documento que contiene la planificación de cómo se realizara la recopilación, almacenamiento y distribución de la información.	Documento en PDF que contiene lo establecido en el Plan de las Comunicaciones.	Director del Proyecto
3.5	Gestión de Riesgo	Fase donde determina los procesos para realizar una identificaron y manejo de riesgo en el proyecto.	Plan que contiene como se realizará la identificación, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos identificados.	Director del Proyecto
3.5.1	Registro de Riesgos	Se planifica como se realizará la recopilación de los riesgos por parte del equipo de trabajo.	Matriz que permitirá realizar la recopilación de los riesgos, determinar y el grado de impacto,	Director del Proyecto

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
3.5.2	Documento del Plan de Riesgos	Documento que contiene la planificación de la gestión de riesgos.	Documento en PDF que contiene el Plan de Riesgos determinado según lo establecidos en la recopilación de requisitos.	Director del Proyecto
4	Ejecución	Fase donde se determina los diferentes planes que serán ejecutados para completar el proyecto.	Revisión durante reuniones de seguimiento el cumplimiento del 100% de los diferentes planes establecidos.	Patrocinador Profesionales Interesados
4.1	Plan del Alcance	Ejecución del documento del Plan del Alcance	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador Profesionales Interesados
4.2	Plan de Costos	Ejecución del documento del Plan de Costo	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
4.3	Plan de Promociones	Ejecución del documento del Plan de Promociones	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador Profesionales Interesados
4.4	Plan del Recurso Humano	Ejecución del documento del Plan Recurso Humano	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador Profesionales Interesados
4.5	Plan de Comunicaciones	Ejecución del documento del Plan Comunicaciones	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador Profesionales Interesados
4.6	Plan de Riesgos	Ejecución del documento del Plan de Riesgos	Cumplimiento del 100% del planeamiento del Plan del Alcance	Patrocinador

ID	Nombre	Descripción	Criterio de Aceptación	Responsable
5	Cierre	Fase donde se realizan las actividades que permitirán realizar el cierre del proyecto y el registro de aceptación de los entregables por parte del Patrocinador.	Revisión de los resultados de cada plan de gestión basado en el Acta del proyecto, matriz de recopilación y monitoreo del alcance del proyecto.	Director del Proyecto
5.1	Aceptación de Entregables	Se realizará reuniones donde se presentará y revisará los resultados de cada plan.	Revisión de los entregables según lo establecido en el Acta del Proyecto.	Director del Proyecto

4.2.5 Control del Alcance

“Controlar el alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a línea base del alcance.”

(Project Management Institute, Inc,2013, p.136).

Para el presente el proyecto, se utiliza la plantilla que se encuentra en la figura 13, donde se puede evaluar el progreso y aceptación de los entregables. Si debido a los resultados, es necesario realizar cambios al proyecto se utiliza la plantilla de la figura 14.

Acta de Aceptación de Entregables	
Nombre del Proyecto: _____	
Director del Proyecto: _____	
Nombre del cliente: _____	Fecha: _____
Nombre del entregable: _____	Versión: _____
Responsable del entregable: _____	
Estado del Entregable : <input type="checkbox"/> Aceptado <input type="checkbox"/> Rechazado	
Razones de la aceptación o rechazo del entregable:	
Comentarios:	
Aceptado por : _____	
Fecha: _____	

Figura 13. Acta de Aceptación de Entregables

Fuente: Elaboración Propia

Acta de Solicitud de Cambios

Nombre del Proyecto: _____	
<input type="checkbox"/>	
Director del Proyecto: _____	Fecha: _____
Nombre del cliente: _____	Versión: _____
Nombre de la categoría del cambio: _____	
Responsable del cambio: _____	
Justificación de los cambios propuestos:	
Impacto de los cambios: <input type="checkbox"/> Aumenta <input type="checkbox"/> Reduce <input type="checkbox"/> Modifica	
Comentarios:	
Aceptado por : _____ Fecha: _____	

Figura 14. Acta de Solicitud de Cambios

Fuente: Elaboración Propia

Con la utilización de estos dos formularios, se logra el monitoreo del alcance del proyecto y definir las acciones necesarias para logra concluir el proyecto según lo programado.

4.3 Plan de Gestión del Costo

La gestión del costo se refiere a los procesos de planificar, presupuestar y controlar los costos del proyecto para que sea completado dentro del costo aprobado. La gestión del costo no es la gestión de fuentes de financiamiento.

Los procesos a utilizar en el siguiente proceso serían los siguientes:

- Planificar la gestión del Costo
- Determinar el presupuesto
- Controlar el presupuesto

4.3.1 Planificar la gestión del costo

Planificar la gestión del costo es el proceso que establece los procedimientos y documentación para la planificación, gestión y control de los costos del proyecto.

La gestión de los costos del proyecto determina el costo de los recursos para completar las actividades del proyecto. También es tomado en cuenta el impacto de las decisiones sobre costos posteriores a utilizar para mantener la operación de la nueva organización.

Tomando en cuenta la información anterior y lo establecido en el Acta de Constitución del Proyecto donde se tiene el resumen del presupuesto fue determinado con el Patrocinador del proyecto el plan de gestión del costo que se observa en el siguiente cuadro 12 donde se estableció las unidades de medida, nivel de exactitud, medición de desempeño y detalles adicionales donde se describe las acciones a seguir en el plan de promociones que será la estrategia de financiamiento posterior de la organización.

Cuadro 12. Plan de Gestión del Costo

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión del Costo	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

UNIDADES DE MEDIDA POR RECURSO DEFINIDO

Moneda a utilizar: Colones (CRC)

Medida a utilizar para el esfuerzo del personal: semana laboral

Unidad de medida a utilizar del terreno : metros cuadrados (m²)

Recurso	Cantidad/Esfuerzo	Costo
Terreno	200m ²	30 000 000 CRC
Construcción del Local	1	30 000 000 CRC
Profesional	5 personas / 26 semanas cada uno	0 CRC

NIVEL DE EXACTITUD

Nombre de la especificación	Rango aceptable
Reserva de contingencia	8%
Reserva de la gestión	8%

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Es necesario determinar en el EDT/WBS del proyecto donde se realizará la medición de desempeño por actividad y completar el cuadro de calculo que contiene los diferentes parametros que permitirán evaluar el desempeño del proyecto en terminos del costo.

La siguiente tabla describe la información y formulas a utilizar para la interpretación de los datos.

	Definición	Fórmula
Codigo EDT/WBS	Es la identificación del nivel en EDT/WBS	No aplica
Nombre del EDT/WBS	Es el nombre del nivel en el EDT/WBS	No aplica
Costo estimado de la actividad	Es la estimación del costo de la actividad en CRC	No aplica
Reserva de contingencia	8% de reserva es definido para el presente proyecto	Costo estimado de la actividad * 0.08
Linea base de costo (BAC)	Suma de todos los presupuestos determinados por actividad	Costo estimado de la actividad + Reserva de contingencia
Reserva de Gestion	8% de reserva es definido para el presente proyecto	BAC * 0.08
Presupuesto	Costo de la actividad más el monto de la reserva de gestion	BAC + Reserva de gestion
Porcentaje de trabajo realizado	Porcentaje de trabajo completado por actividad	No aplica
Costo Real (AC)	Costo incurrido por la actividad desarrollada durante un periodo definido	BAC/2
Valor ganado (EV)	Costo del trabajo realizado expresado en terminos del presupuesto autorizado	BAC * (% completado)

Explicación del resultado del desempeño

--

DETALLES ADICIONALESPlan de promociones del proyecto

Descripción: La propuesta de la nueva organización necesita aumentar el recurso humano que participa en el plan de rehabilitación de la nueva organización para aumentar la cobertura del programa seis meses después de concluido el presente proyecto. Para esto se decidió ejecutar un plan rapido de promociones detallado en el siguiente cuadro donde se promocionará la nueva organización en plataformas digitales claves realizando una inversion de 500 000 CRC para poder aumentar la cantidad de mentores en el programa.

Meta: El plan de promociones tiene la meta de lograr una inscripción de 50 nuevos mentores que seran capacitados por el patrocinador y los profesionales que están dentro del proyecto.

Tarea	Respon- sable	Fecha de Conclu- sion	Recurso a utilizar	Estima- ción de costo por tarea	Duracion / ESfuerzo
Creación y Promoción de la organización en página digitales (Facebook, Instagram, Twitter)	Asesor de Comunicaciones y Evaluación de programas	A definir	Nuevo Local Computadora Internet	0 CRC	5 semanas
Creación y promoción de la página digital de la organización	Asesor de Comunicaciones y Evaluación de programas	A definir	Nuevo Local Computadora Internet Servicio profesional	250 000 CRC	4 semanas

Tarea	Respon- sable	Fecha de Conclu- sion	Recurso a utilizar	Estima- ción de costo por tarea	Duracion / ESfuerzo
Promocion de la organización en instuciones privadas en ferias de ayuda social	Director de Programas	A definir	Nuevo Local Hojas de información Hojas de inscripción Computadora	100 000 CRC	4 semanas
Inscripción y capacitacion de los nuevos mentores	Patrocina- dor	A definir	Nuevo Local Computadora	150 000 CRC	6 semanas

APROBACIÓN

Nombre del director del proyecto:

Nombre del Patrocinador:

Fecha:

4.3.2 Determinar el presupuesto

Determinar el presupuesto es el proceso de sumar los costos estimados de cada actividad o paquete de trabajo para determinar una línea base de costos que permite controlar el desempeño del proyecto.

En el presente proyecto se debe tener en cuenta que el recurso humano no genera un costo debido a que las personas que participan están donando su

tiempo. Sin embargo, el presupuesto será estimado en otros recursos como lo es el terreno y el material que se utilizará para la construcción del nuevo local.

La estimación del costo se realiza sumando el monto de cada actividad para conocer el presupuesto de cada paquete de trabajo en la EDT/WBS. La estimación debe determinarse en la sección de medición de desempeño en el plan de gestión de costo por cada paquete de trabajo.

El patrocinador durante reuniones definió reservas de contingencias para el proyecto que están determinadas en el plan de gestión de costos. Estas reservas son montos destinadas para los riesgos identificados para los cuales se establece un plan de dar respuesta a cada uno de ellos de una manera eficiente. Según lo determinado en la planificación del costo, para cada paquete de trabajo que se necesite, se calculará la reserva de contingencia y la reserva de gestión.

La salida de este proceso en el presente proyecto es la estimación de la línea base de costo que es calculado sumando el costo estimado de cada paquete de trabajo más la reserva de contingencia previamente determinada.

El cálculo de la línea base de costos es registrada en Plan de Gestión de costos en el cuadro de cálculo. Para realizar algún cambio, debe de realizarse a través del formulario de solicitud de cambios previamente definido en la gestión del alcance.

4.3.3 Controlar el presupuesto

“Controlar los costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar las desviaciones con respecto al plan con objeto de tomar acciones correctivas y minimizar el riesgo”. (Project Management Institute, Inc,2013, p.215).

El control del presupuesto del presente proyecto se realizará por medio de un monitoreo semanal de la línea base de costos que será definido en el Plan de gestión de costo por componente de la EDT/WBS. En paralelo se ejecutará una revisión del trabajo efectuado según lo establecido en el plan para analizar si se logrará cumplir con lo estimado.

Como se observa en el informe la medición del desempeño se realiza mediante la herramienta de gestión del valor ganado (EVM). Fue establecido por acuerdo con el patrocinador que se utilizará para monitorear cada paquete de trabajo la dimensión del Valor ganado (EV) y costo real (AC). Con respecto a la revisión de las variaciones o desviación a la línea base se utilizará el índice del desempeño del costo (CPI).

Para pronosticar, se calculará la estimación a la conclusión (EAC) que permite diferir de la línea base del costo (BAC), sobre la base de desempeño. Esta herramienta permite realizar proyecciones de condiciones futuras basadas en la información de desempeño del momento donde el análisis es ejecutado.

Existe estimación a la conclusión (EAC) calculados que permiten pronosticar diferentes escenarios de riesgo. Para la propuesta se utilizará el pronóstico de la EAC. Este método permite observar el desempeño real a la fecha de revisión del proyecto y revisar si todavía el proyecto se encuentra en el camino de acuerdo con lo presupuestado.

Finalmente, se usará como herramienta de control el índice del desempeño del trabajo por completar (TCPI), es una medida del desempeño del costo que se debe lograr con los recursos restantes para cumplir con lo establecido en el plan de costos.

4.4 Plan de Gestión del Recurso Humano

La gestión del recurso humano es el proceso que incluye los procesos para planificar, adquirir, organizar y dirigir al equipo del proyecto formado por las personas a la que se le asignan roles y responsabilidades para lograr el éxito del proyecto.

Los procesos que se encargan de liderar de manera correcta al recurso humano asignado en el presente proyecto son los siguientes:

- Planificar la gestión del recurso humano
- Adquirir el equipo del proyecto
- Dirigir el equipo del proyecto

4.4.1 Planificar la gestión del Recurso Humano

“En la planificación del recurso humano se definen los roles, responsabilidades y habilidades de los miembros del equipo, como así también las relaciones de comunicación.” (Pablo Lledó,2013, p.219).

Según la estructura organizativa de la nueva organización que se detalla en la sección 2.1.3 del presente proyecto, la propuesta de la organización cuenta con siete recursos asignados (Director de la organización, Director de Programas, Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas, Asesor Financiero y Legal, Director de Sistemas de Comunicación Tecnológicas, Líder de Programas Ambulatorio, Líder de Programas Residencial) que están organizados jerárquicamente y necesitan ser gestionados para determinar e identificar el rol, la autoridad, la responsabilidad y competencia de cada miembro del equipo.

Dentro de las herramientas recomendadas para obtener los roles y responsabilidades del equipo, se utilizó la matriz de asignación de responsabilidades (RACI) que se puede observar en el cuadro 13.

Cuadro 13. Matriz RACI

Fuente: Elaboración Propia

Tareas	Director	Director de Programas	Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Asesor Financiero y Legal	Director de Sistemas de Comunicación Tecnológicas	Líder de Programa Ambulatorio	Líder de Programa Residencial
Documento de Análisis de Mercado	C	C	I	I	I	I	RA
Documento del Plan del Alcance	R	A		C			
Documento del Plan de Costo	C			RA			
Documento del Plan de promociones			RA		C	I	I
Documento del Plan del Recurso Humano		RA	C				
Documento del Plan de comunicaciones			C		RA		
Documento del Plan de Riesgo						RA	C
Ejecución							
Plan del Alcance	RA						
Plan de Costos				RA			
Plan del Recurso Humano		RA					
Plan de Comunicaciones			RA				

Tareas	Director	Director de Programas	Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Asesor Financiero y Legal	Director de Sistemas de Comunicación Tecnológicas	Líder de Programa Ambulatorio	Líder de Programa Residencial
Plan de Riesgos					RA		
Aceptación de Entregables	C	C	RA		C		

Utilizando la información de la matriz RACI y las siguientes definiciones, el equipo documentó los roles, responsabilidades, habilidades y competencia necesarias en el siguiente cuadro 14, Plan de gestión del Recurso Humano que le permitirán ejecutar con eficiencia las tareas asignadas durante el proyecto.

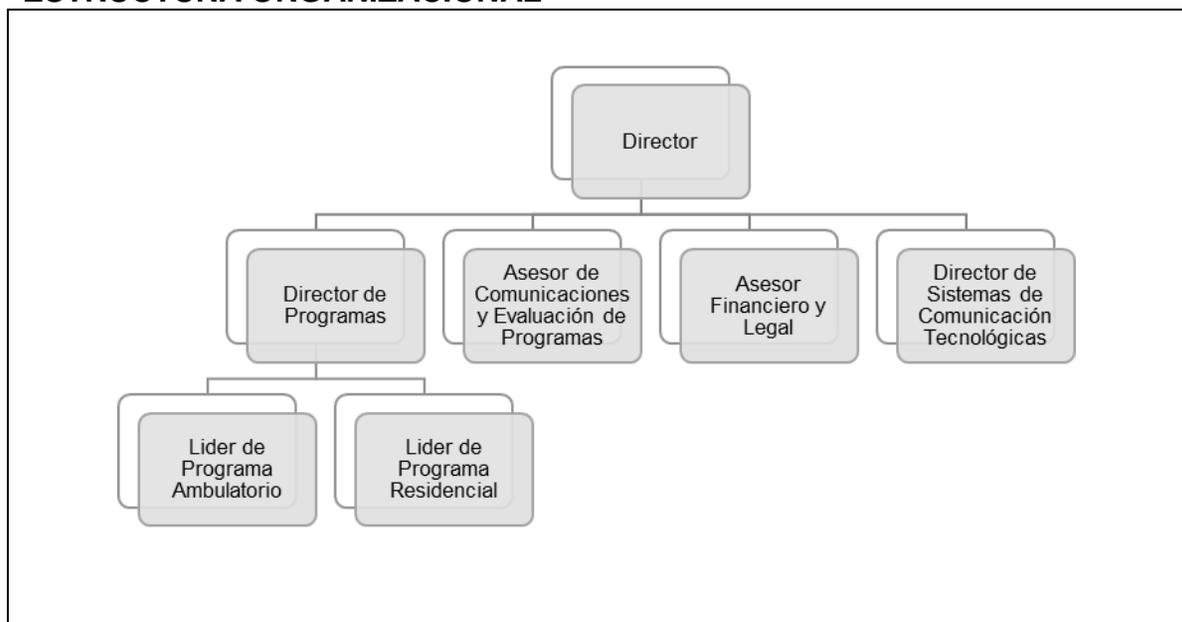
- “Rol: Es la función asumida por o asignada a una persona en el ámbito del proyecto”. (Project Management Institute, Inc,2013, p.264).
- “Autoridad: El derecho de asignar los recursos del proyecto, tomar decisiones, firmar aprobaciones, aceptar entregables e influir sobre otras personas para llevar a cabo el trabajo del proyecto”. (Project Management Institute, Inc,2013, p.264).
- “Responsabilidad: Las tareas asignadas y el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del medio”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.264).
- “Competencia: La habilidad y capacidad requerida para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto”. (Project Management Institute, Inc, 2013, p.264).

Cuadro 14. Plan de Gestión del Recurso Humano

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión del Recurso Humano	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

Rol	Responsabilidades	Autoridad
Director	Realizar el documento del Plan del Alcance Ejecución del Plan del Alcance	Aceptación del informe de gestión del costo Aprobación de Solicitud de cambios

Rol	Responsabilidades	Autoridad
Director de Programas	Realizar el documento del plan del recurso humano Ejecución del Plan del Recurso Humano	Aprobación del ingreso de nuevos recursos al proyecto Aceptación del Plan del Alcance
Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Realizar el documento del plan de promociones Ejecución del Plan de comunicaciones	Aprobación de entregables del proyecto Aceptación del Plan de Costo
Asesor Financiero y Legal	Realizar el documento del Plan de Costo Ejecución del Plan de Costo	Asignación de recursos en el proyecto Aceptación del Plan de Recurso Humano
Director de Sistemas de Comunicación Tecnológica	Realizar el documento del Plan de Comunicaciones Ejecución del Plan de Riesgos	Aprobación del Plan del Riesgo
Lider de Programa Ambulatorio	Realizar el documento del Plan de Riesgo	Aceptación del Plan de gestión de costo
Lider de Programa Residencial	Realizar el análisis de Mercado	Aprobación del Plan de Comunicaciones

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA POR ROL

Rol	Competencia Requerida
Director	Experiencia en: Tratamientos de adicción a drogas Dirección de Proyectos
Director de Programas	Experiencia en: Selección de Personal Tratamientos de adicción a drogas
Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Experiencia en: Contabilidad Metodologías de comunicación

Rol	Competencia Requerida
Asesor Financiero y Legal	Experiencia en: Recurso Humano Profesional en Administración
Director de Sistemas de Comunicación Tecnológica	Profesional en Comunicaciones Conocimiento en Tecnologías de Comunicación Experiencia en Dirección de Proyectos
Lider de Programa Ambulatorio	Profesional en Contabilidad Conocimiento de tratamientos de adicción.
Lider de Programa Residencial	Conocimiento en Tecnologías de Comunicación Experiencia en internamientos de adicción a drogas

ASIGNACIÓN DEL NOMBRE DEL PROFESIONAL SEGÚN EL ROL

Rol	Nombre del Profesional

ANÁLISIS DE DECISIÓN MULTICRITERIO

Determina los siguientes criterios de selección para definir el recurso y el area según se necesite.

- Disponibilidad: Identifica si el miembro está disponible para trabajar en el proyecto.
- Experiencia: Determina si el miembro posee la experiencia requerida.
- Capacidad: Verifica si el profesional cuenta con las competencias necesarias.
- Habilidad: Determina si el miembro cuenta con las habilidades según el campo de acción.
- Actitud: Verifica si tiene la capacidad para trabajar con otros y si nivel de compromiso con el proyecto.

Escala y definición:

1 = poco

2= normal

3= Alto

Rol	Disponibilidad	Experiencia	Capacidad	Habilidad	Actitud

Justificación de la asignación de la escala según el Rol

--

ASIGNACIÓN DEL ROL SEGÚN EL AREA DEL PROYECTO REQUERIDA

Rol	Area

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según la siguiente escala y criterios se debe determinar el trabajo realizado por rol y si es necesario realizar cambios para el cumplimiento con éxito del proyecto.

Escala:

1= El desempeño es nulo o bajo

2= El desempeño es el requerido

Si la calificación es baja, es necesario evaluar si es necesario desarrollar un plan para mejorar el desempeño o realizar cambio de recursos en la tarea por medio del formulario de solicitudes de cambio.

Rol	Calificación según la tarea asignada	¿Es necesario desarrollar un plan?	¿Es necesario realizar la Solicitud de Cambio?

DOCUMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA DE DESEMPEÑO POR ROL

APROBACIÓN

Nombre del director del proyecto:

Nombre del Patrocinador:

Fecha:

4.4.2 Adquirir el equipo del proyecto

Adquirir el equipo del proyecto es el proceso de confirmar la disponibilidad de recursos y definir el equipo para completar las tareas del proyecto. Como entradas de información del proceso se utilizará el plan de gestión de los recursos humanos que es definido en la sección anterior.

Para la realización de la adquisición del equipo del presente proyecto se recomienda las herramientas de asignación previa y el análisis de decisiones multicriterio que permitirá la correcta identificación del personal necesario, disponibilidad, experiencia y capacidad de cada miembro del equipo.

4.4.2.1 Asignación Previa

La herramienta de asignación previa es utilizada debido a que el Patrocinador del presente proyecto conoce con antelación los recursos que va utilizar y es necesario la identificación del nombre de los profesionales debido a que el proyecto depende de la experiencia de determinados recursos. Esta información será recopilada en el Plan de Gestión de los Recursos que se encuentra en el cuadro 13 en la sección de Asignación de Nombre del profesional según el rol cuando la ejecución del plan inicie debido a la disponibilidad de cada profesional.

4.4.2.2 Análisis de decisiones Multicriterio

El análisis de decisiones multicriterio permite establecer criterios para calificar a los miembros potenciales del equipo de acuerdo con las necesidades dentro del proyecto utilizando criterios y escalas definidas que permiten al director de la propuesta seleccionar los recursos según el área o tareas o que es requerido atender según la etapa del proyecto.

Este análisis permitirá asignar el personal del proyecto y documentarlo en el Plan de Gestión de los recursos.

4.4.2.3 Dirigir el equipo del proyecto

“Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios del equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.279).

Basado en lo establecido en la asignación del personal que es documentado en el Plan de Gestión de Recursos Humanos, se requiere realizar evaluaciones de desempeño, informar al equipo y gestionar los cambios según los resultados.

Esta evaluación de desempeño será realizada según el cumplimiento de las tareas por los miembros del equipo, si hay retrasos mayores o iguales a tres días el director del proyecto realizara la evaluación del desempeño por rol a cada profesional para determinar las acciones que sean requeridas en beneficio del cumplimiento del proyecto. Esta información debe ser documentada en el Plan de Gestión de Recursos Humanos. Si es necesario realizar cambios según lo evaluado en el proceso de dirigir el equipo del proyecto se debe ejecutar por medio del formulario de solicitud de cambios encontrado en el Plan del Alcance.

4.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones

“La gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.287).

Para el presente proyecto, el Plan de gestión de comunicaciones es clave debido a que la propuesta de la organización es integrar los diferentes esfuerzos de adicción a drogas existentes en Costa Rica. La comunicación que se establecerá entre los profesionales de la nueva organización, el IAFA, los diferentes centros de restauración y los mentores que trabajaran con las personas en recuperación es la base para poder concretar el éxito del proyecto. Los procesos que se utilizarán para poder realizarlo serán:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones
- Gestionar las Comunicaciones

4.5.1 Planificar la gestión de las Comunicaciones

Planificar la gestión de las comunicaciones permite identificar la información que necesita ser transferida y documentar la forma que se utilizará para realizar la comunicación con los interesados de manera eficaz y eficiente. Esto asegura que la información será suministrada en el formato adecuado, en el momento oportuno, a la audiencia correcta y con el impacto deseado proporcionando solo la información exclusivamente necesaria.

Utilizando como fuentes de información la estructura organizativa de la nueva institución que se detalla en la sección 2.1.3 e incluyendo los interesados externos del proyecto (IAFA, centros de restauración) se estableció las necesidades de información de cada miembro del equipo, los métodos de comunicación y la matriz de comunicación en el siguiente cuadro 15.

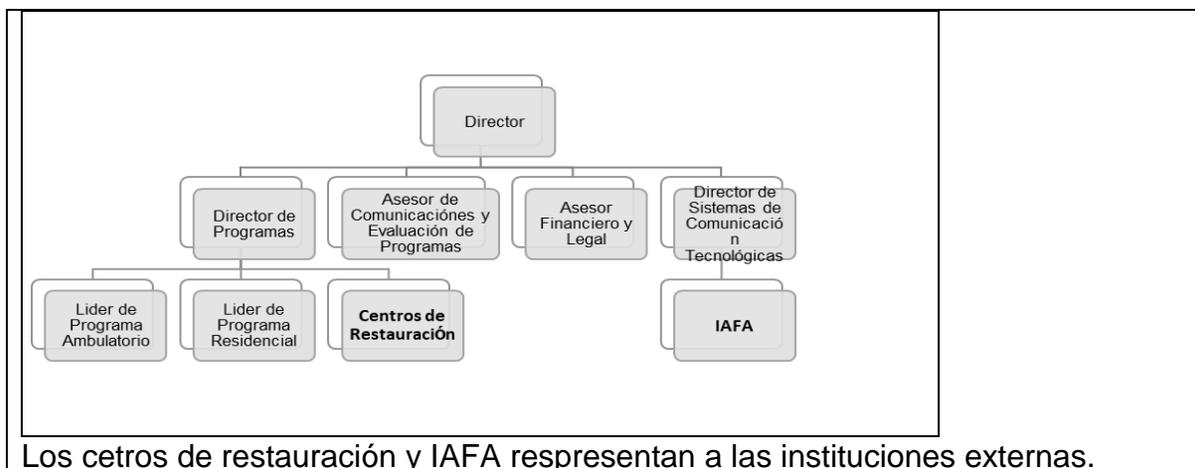
El método de escalamiento observado en el Plan de Comunicaciones será completado durante la ejecución del plan basado en los hallazgos que se encuentren.

Cuadro 15. Plan de Gestión de Comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión de Comunicaciones	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INCLUYENDO INTERESADOS EXTERNOS



RECOPIACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN POR INTERESADO

Interesado	Información Solicitada	Medio de distribución
Director	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Acta de Solicitud de Cambios Informe de Gestión del Costo	Reunión presencial o por llamada telefónica Informes o reportes por correo electrónico
Director de Programas	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Informe de desempeño Informe de Gestión del Costo	Reunión Presencial Informes o reportes por correo electrónico
Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Acta de Aceptación de Entregables	Reunión por llamada telefónica Informes o reportes por correo electrónico
Asesor Financiero y Legal	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Informe de desempeño	Reunión presencial Informes o reportes por correo electrónico

Interesado	Información Solicitada	Medio de distribución
Director de Sistemas de Comunicación Tecnológica	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Reporte de Registro de Riesgo	Reunión por llamada telefónica Video conferencia Informes o reportes por correo electrónico
Centros de Restauración	Avance del proyecto	Video conferencias Visitas a la institución
IAFA	Avance del proyecto	Video conferencias Visitas a la institución

MÉTODO DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR SEGÚN ENTREGABLE

Definiciones:

- Comunicación Interactiva: intercambio de información multidireccional.
- Comunicación de tipo empujar: información enviada a receptor específico.
- Comunicación de tipo tirar: información donde los receptores accederán al contenido según su criterio

Es determinado por equipo de proyecto el siguiente método de comunicación por medio de distribución:

Medio de distribución	Método de comunicación
Reunión presencial o telefónica	Interactiva, tipo tirar
Video conferencia	Interactiva, tipo tirar
Informe o reportes	Empujar
Visitas a la Institución	Interactiva

MATRIZ DE COMUNICACIÓN DETERMINADO

Interesado	Información	Método	Medio	Periodicidad	Entregable
Director	Avance de cada plan durante la ejecución Acta de Solicitud de Cambios Informe de Gestión del Costo	Interactivo Tipo tirar Empujar	Reunión Informe Reporte	Semanal	Presentación en formato PDF del avance del proyecto Informe de gestión del Costo

Interesado	Información	Método	Medio	Periodicidad	Entregable
Director de Programas	Avance de cada plan durante la ejecución Informe de desempeño Informe de Gestión del Costo	Interactivo Tipo tirar Empujar	Reunión Informe Reporte	Semanal	Presentación en formato PDF del avance del proyecto Informe de gestión del Costo
Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Acta de Aceptación de Entregables	Interactivo Tipo tirar Empujar	Reunión Informe Reporte	Cada 2 semanas	Presentación en formato PDF del avance del proyecto Acta de aceptación de Entregables
Asesor Financiero y Legal	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Informe de desempeño	Interactivo Tipo tirar Empujar	Reunión Informe Reporte	Cada 2 semanas	Presentación en formato PDF del avance del proyecto Informe de desempeño
Director de Sistemas de Comunicación Tecnológica	Avance de cada plan durante la ejecución del proyecto Reporte de Registro de Riesgo	Interactivo Tipo tirar Empujar	Reunión Informe Reporte	Mensual	Reporte de Registro de Riesgo Presentación en formato PDF del avance del proyecto

Interesado	Información	Método	Medio	Periodicidad	Entregable
Centros de Restauracion	Avance del proyecto	Interactiva	Visitas	Mensual	Presentación en formato PDF del avance del proyecto
IAFA	Avance del proyecto	Interactiva	Visitas	Mensual	Presentación en formato PDF del avance del proyecto

MÉTODO DE ESCALAMIENTO

Entregable	Hallazgo	Interesado	Resultado de la revisión	Solicitud de Cambio

APROBACIÓN

Nombre del director del proyecto:

Nombre del Patrocinador:

Fecha:

4.5.2 Gestionar las comunicaciones

Para establecer el flujo eficaz y eficiente de información es necesario gestionar las comunicaciones. Este proceso permitirá recopilar, recuperar, distribuir, y establecer la disposición final de la información del proyecto de acuerdo en el plan de comunicación establecido.

La herramienta que será utilizada en el proyecto para la recopilación de la información y su disposición serán los informes de desempeño que serán

presentados según la frecuencia definida en el plan de gestión. En el siguiente cuadro 16 se observa el formato que se utilizará.

Cuadro 16. Informe de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Informe de desempeño	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

TRABAJO COMPLETADO DURANTE EL PERIODO ANTERIOR SEGÚN EDT/WBS

--

TRABAJO COMPLETADO DURANTE EL PERIODO SEGÚN EDT/WBS

--

INDICADORES DE ESTADO DE CADA OBJETIVO DEL PROYECTO

--

ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES DEL PROYECTO

--

TRABAJO A COMPLETAR EN EL SIGUIENTE PERIODO

--

RESUMEN DE LOS CAMBIOS APROBADOS DEL PERIODO

--

OBSERVACIONES DURANTE EL INFORME POR EL EQUIPO

--

APROBACIÓN Y MEDIO DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADO

Nombre del director del proyecto:

Nombre del Patrocinador:

Fecha:

Medio de distribución:

4.6 Plan de Gestión de Riesgos

La gestión de los riesgos es el proceso de planificar, identificar, evaluar y responder a los eventos o sucesos inciertos que pueden presentarse en el proyecto. El objetivo principal es maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos negativos.

Para poder realizar un análisis correcto de riesgo es necesario comprender los siguientes términos:

- **Riesgo:** Es un evento incierto que si se produce afecta en forma positiva o negativo los objetivos del proyecto.
- **Incertidumbre:** Se presenta cuando no se tiene claro la probabilidad de ocurrencia de un evento incierto.
- **Probabilidad de ocurrencia:** Es la cuantificación de un evento incierto que tiene algún chance de ocurrir.
- **Impacto:** Es la medida (alta, media o baja) que puede producir un evento riesgoso en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Los procesos de gestión de riesgos que se utilizaran son los siguientes:

- Planificación e identificación de los riesgos
- Análisis cualitativo de los riesgos
- Respuesta a los riesgos

4.6.1 Planificación e identificación de los riesgos

Planificar la gestión de riesgo es un proceso donde es definido las acciones de gestión de eventos conocidos e inciertos de un proyecto. Esto permitirá identificar el nivel de riesgo presente en el proyecto y como debe de ser evaluado para lograr cumplir con las expectativas del cliente.

Mediante reuniones con el patrocinador se determinó el plan de riesgos que se observa en el cuadro 17 donde se establece la metodología a utilizar, el recurso humano para realizar la identificación y análisis del riesgo, definición de probabilidad, definición de impacto, matriz de riesgo y categorización de la estrategia posible a utilizar.

El patrocinador del proyecto solicitó realizar un análisis inicial de riesgo tomando en cuenta la información y planificación actual del proyecto. Los detalles se observan en el Plan de gestión de riesgo a continuación.

Cuadro 17. Plan de Gestión de Riesgo

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión de Riesgo	
NOMBRE DEL PROYECTO:	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica

EQUIPO DE GESTIÓN DE RIESGO

Rol	Responsabilidades en el proyecto
Director	*Realizar el documento del Plan del Alcance *Ejecución del Plan del Alcance

Rol	Responsabilidades en el proyecto
Director de Programas	*Realizar el documento del plan del recurso humano *Ejecución del Plan del Recurso Humano
Asesor de Comunicaciones y Evaluación de Programas	*Realizar el documento del plan de promociones *Ejecución del Plan de comunicaciones
Asesor Financiero y Legal	Realizar el documento del Plan de Costo *Ejecución del Plan de Costo

DEFINICIÓN DE TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Definición de las herramientas recomendadas por el Patrocinador por la madurez del equipo en el campo:

- Tormenta de ideas
- Técnica Delphi
- Análisis FODA

Al seleccionar la técnica a utilizar se debe describir como se utilizará.

La herramienta conocida tormenta de ideas, es utilizada durante reuniones presenciales con el equipo de riesgos.

También, es determinado por el patrocinador utilizar la fuente de información del análisis FODA realizado en el análisis de mercado.

REGISTRO DE RIESGO

Definiciones:

Código: Es el número de identificación asignado al riesgo. La nomenclatura es RE00Y. Donde "Y" representa un número y debe ser consecutivo.

Causa: Es la consecuencia que puede causar el evento imprevisto en el proyecto.

Descripción: Es recomendado la siguiente estructura para describir el riesgo mediante enunciados razonables: Si se produce el "evento" xxxxx, "debido a" "xxxxx "puede causar" xxxxx. Donde xxxxx representa los enunciados.

Identificación en el WBS/EDT: Es el número del paquete de trabajo en la EDT/WBS.

Nombre del paquete en la WBS/EDT: Es el nombre asignado al paquete de trabajo que corresponde al número de identificación.

Código	Causa	Descripción del riesgo	Identificación en el WBS/EDT	Nombre del paquete en EDT/WBS
RE001	Falta de recurso humano	Si no se puede contar con la estructura organizacional inicial debido a la falta de recurso humano puede causar retrasos en la ejecución de los diferentes planes del proyecto.	4	Ejecución

DEFINICIÓN DE LA PROBABILIDAD

Cuantificación	Probabilidad
0,9	Muy probable
0,7	Bastante probable
0,5	Probable
0,3	Poco probable
0,1	Muy poco probable

DEFINICIÓN DEL IMPACTO

Cuantificación	Probabilidad
0,8	Muy alto
0,2	Alto
0,2	Moderado
0,1	Bajo
0,05	Muy bajo

MATRIZ DE RIESGO

Probabilidad	Muy Bajo [0.05]	Bajo [0.1]	Moderado [0.2]	Alto [0.4]	Muy Alto [0.8]
Muy Probable [0.9]	(0.05)	(0.09)	(0.18)	(0.36)	(0.72)
Bastante Probable [0.7]	(0.04)	(0.07)	(0.14)	(0.28)	(0.56)
Probable [0.5]	(0.03)	(0.05)	(0.10)	(0.20)	(0.40)
Poco probable [0.3]	(0.02)	(0.03)	(0.06)	(0.12)	(0.24)
Muy poco probable [0.1]	(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.04)	(0.08)

Consecuencia:

Bajo

Medio

Alto

CATEGORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Puntaje	Estrategia	Significado de Estrategia
$0.72 < 0.40$	Evitar	Crear un plan de acción de ejecución inmediata y solucionar el problema identificado
$0.36 < 0.18$	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero definiendo un plan de acción dentro del proyecto
$0.14 < 0.09$	Mitigar	Definir un plan de acción para disminuir el riesgo
$0.07 < 0.01$	Aceptar	Aceptar el riesgo y documentar que se hará cuando se presente

Las estrategias definidas como “Transferir y Evitar” deben realizar cambios al proyecto por medio del acta de solicitud de cambios definida en el alcance.

EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Definición de acciones específicas	Responsable
RE001	0,5	0,2	0,14 < 0,09	Mitigar	Realizar un cuestionario a los candidatos para cada rol que permita determinar la disponibilidad e interés de la persona por el proyecto *Notificar un mes antes del inicio de la ejecución del proyecto a las personas seleccionadas *Buscar dos candidatos por rol que permita contar con más opciones.	Director de Programas

COMENTARIOS

El riesgo mencionado es un evento inicial contemplado por el equipo que necesita ser mitigado lo antes posible por el director de programas.

Una tormenta de ideas será realizada cuando se nombre por el director de programas a los miembros del equipo según la estructura organizacional.

APROBACIÓN

Nombre del director del proyecto:

Nombre del Patrocinador:

Fecha:

4.6.2 Análisis cualitativo de los riesgos

“Realizar el análisis cualitativo de riesgos es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos. El beneficio clave de este proceso es que permite a los directores del proyecto reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.” (Project Management Institute, Inc,2013, p.328).

Este tipo de análisis es un medio rápido y económico que permite establecer las prioridades para planificar la respuesta a los riesgos.

Según lo establecido en la sección de definición de probabilidad, definición de impacto y la matriz de riesgos en el Plan de gestión del riesgo, se evaluará y registrará cada uno de los riesgos que fueron identificados por el equipo asignando el valor cuantitativo al impacto y a la probabilidad para dar la calificación que permitirá establecer el tipo de respuesta que se requiere y las acciones a ejecutar para el manejo de cada uno de ellos con su respectivo responsable.

El resultado del análisis cualitativo durante las reuniones con los expertos del campo será documentado en la sección de Evaluación de Probabilidad e impacto en el cuadro 17.

4.6.3 Respuesta al Riesgo

Planificar la respuesta al riesgo es un proceso donde se determinan acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Esta respuesta es abordada en función de la prioridad, definiendo recursos y

actividades que permitirán disminuir el evento incierto negativo para el cumplimiento de los objetivos.

La estrategia y definición de las acciones a ejecutar fueron establecidas en el plan de gestión del riesgo. Por otro lado, será necesario definir un plan con acciones específicas que es documentado en la sección de la evaluación de probabilidad e impacto.

Es definido por el patrocinador y director del proyecto que cuando la respuesta al riesgo es aceptada es necesario documentar utilizando el siguiente formulario que se observa en la figura 16 como podría realizarse un posible plan de acción si el riesgo se materializa.

Reporte de Registro de Riesgo

Nombre del Proyecto: _____	

Director del Proyecto: _____	Fecha: _____
Nombre del cliente: _____	Versión: _____
Categorización del Riesgo: <input type="checkbox"/>	
Estado del informe: <input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado
Registro de evaluación del Impacto e Probabilidad	
<input style="border: 2px solid green;" type="checkbox"/>	
Definición de Estrategia	
Plan de acción si el riesgo se materializa	
Aceptado por: _____	
Fecha: _____	

Figura 16. Reporte de Riesgo

Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES

- El documento del análisis de mercado le evidenció al Patrocinador y al equipo del proyecto que la incidencia en el consumo de adicción a drogas se encuentra incrementando en Costa Rica, en el sector de San José, mayormente entre los hombres en edades entre los 20 y 29 años. Por otro lado se muestra en el análisis, que ningún programa de rehabilitación actual brinda al paciente las herramientas necesarias para evitar la prevalencia en el consumo a drogas, los recursos y formación académica o técnica necesaria para una reincorporación laboral en la sociedad.
- El análisis de mercado le demostró al Patrocinador la necesidad de inclusión de un monitoreo por parte del IAFA de la cantidad de personas rehabilitadas que se incorporan a la sociedad, debido a que esto muestra la efectividad de la integración de los diferentes programas con la nueva propuesta y las mejoras que deben realizarse.
- El plan de gestión del alcance permitió definir, desarrollar y controlar únicamente el trabajo requerido en el proyecto por medio de una recopilación de los requerimientos y la determinación del criterio de aceptación de los entregables del proyecto.
- El plan de gestión del alcance elaborado le permite al Patrocinador dar seguimiento y controlar el trabajo que es realizado mediante los formularios de Aceptación de entregables y Acta de solicitud de Cambios que ayudan a realizar evaluaciones de las acciones efectuadas y solicitar cambios de manera oportuna para el alcance de los objetivos del proyecto.

- El plan de gestión de costo elaborado le permite al equipo del proyecto planificar, gestionar y controlar los costos para mantenerlo dentro del presupuesto por medio de la definición del recurso y costo asociado con el que cuenta la organización, determinación de la herramienta a utilizar para el control del costo (gestión del valor ganado) para evaluar si el proyecto se encuentra dentro del presupuesto y definición de la eficiencia que es necesaria mantener para asegurar el funcionamiento de la nueva organización.
- El plan de promociones elaborado permitirá el incremento de patrocinadores para aumentar el número de beneficiados del programa y el recurso económico por medio de la definición de acciones concretas, responsables asignados y un presupuesto determinado.
- El plan de gestión del recurso humano desarrollado le permitió al equipo del proyecto definir los roles y responsabilidades necesarias para cada miembro, determinar la experiencia requerida y evaluar el desempeño del equipo según el cumplimiento de las actividades asignadas.
- El plan de comunicaciones elaborado ayuda al equipo del proyecto a identificar la información que es necesaria transmitir por interesado, definir el método de comunicación, medio de comunicación, frecuencia y entregable para el establecimiento de una comunicación eficiente y eficaz entre el equipo del proyecto e interesados externos.
- El Plan de gestión de riesgo desarrollado le permite al Patrocinador definir el proceso para la recopilación de los riesgos según el paquete de trabajo, determinar la probabilidad e impacto de cada uno y definir las acciones a ejecutar para aumentar la probabilidad de los eventos positivos y disminuir la probabilidad e impacto de los riesgos negativos.

6 RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al Patrocinador del proyecto solicitar la ayuda al Director del Proyecto para la realización del desarrollo del cronograma, asignación de la secuencia de las actividades y estimación del tiempo según lo definido en le EDT/WBS.
- Se le recomienda al Patrocinador solicitar el soporte al Director del Proyecto para el desarrollo de un plan para las adquisiciones de la construcción del local donde el equipo pueda determinar el plan a seguir, selección del proveedor y monitorear la ejecución del contrato.
- Se le recomienda al Patrocinador del Proyecto incluir en el Plan de Recurso Humano, una evaluación de las capacitaciones para confirmar que la debilidad identificada fue eliminada en el equipo de trabajo.
- Se le recomienda al equipo de trabajo utilizar la tecnología actual en la gestión de las comunicaciones como lo es video conferencias interactivas, donde se evite el desplazamiento de los participantes externos al proyecto (IAFA y los representantes de los centros de restauración) para lograr una mejor disposición cuando se realicen las reuniones de seguimiento de los informes de desempeño.

7 BIBLIOGRAFIA

Armando, J. (2018) Terapia sistémica. ¿qué es y en qué principios se basa?.
Psicología y Mente.

Recuperado de:

<https://psicologiaymente.net/clinica/terapia-sistemica>

Barbosa Yadira.(2007,enero 1). Como realizar un análisis de mercado para su producto.

Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/como-realizar-un-analisis-de-mercado-para-su-producto/>

Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.). Organización y Recursos Humanos.

Recuperado de:

<http://www.creacionorganizacions.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-organizacion-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano>

Cámara de Santa Cruz Tenerife (s.f) Análisis de Mercado [web log post].

<http://www.creacionorganizacions.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-organizacion-viabilidad/analisis-del-mercado>

Castañeda, I. (2013). Procesos de la dirección de proyectos para un proyecto.

Recuperado de:

http://dis.unal.edu.co/~icasta/GGP/_Ver_2013_2/2013_09_27_GruposProcesos/GP_2013_09_25_gProcesos.pdf

Clínica Nueva Vida (2018). Nuestros Programas. Costa Rica.

Recuperado de:

<http://www.clinicanuevavidacr.com/nuestro-programa>

Conexionesan (2018). Las 10 áreas de conocimiento según el PMI. Lima-Perú: Universidad EASAN.

Recuperado de:

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-organizaci3nriales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>

EcuRed. Conocimiento con todos y para todos. Métodos Científicos de la Investigación.

Recuperado de:

https://www.ecured.cu/M%C3%A9todos_Cient%C3%ADficos_de_Investigaci%C3%B3n

EcuRed Conocimiento con todos y para todos. (s.f.). Ciclo de vida de un proyecto.

Recuperado de: https://www.ecured.cu/Ciclo_de_Vida_de_un_Proyecto

Entrepreneur. (2018). Tu Plan de Negocio paso a paso.

Recuperado de:

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

EmpredePrime.net. (2016). Segmentación de Mercados.

Recuperado de:

<https://www.emprendepyme.net/segmentacion-de-mercados>

Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Estado de México, México: Pearson Education.

García, O. (2015). 5 grupos de procesos y 9 áreas de conocimiento+1. Proyectum.

Recuperado de:

<http://www.proyectum.lat/2015/02/11/5-grupos-de-proceso-y-9-areas-de-conocimiento-1/>

Gómez, S. (2012). Metodologías de la Investigación. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Recuperado de:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

IAFA (s.f.). Datos de Tratamientos. Costa Rica. Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia Costa Rica.

Recuperado de:

<http://datosabiertos.iafa.go.cr/dashboards/19246/datos-de-tratamiento/>

IAFA (s.f.). Tramites. Costa Rica. Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia Costa Rica.

Recuperado de:

<https://www.iafa.go.cr/tramites-acreditacion>

IAFA (s.f.). ¿Qué es la adicción? Costa Rica. Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia Costa Rica.

Recuperado de:

<https://www.iafa.go.cr/blog/que-es-la-adiccion>

IAFA (s.f.). Consumo de Marihuana en Población General.

Recuperado de:

<http://datosabiertos.iafa.go.cr/dashboards/19674/consumo-de-marihuana-en-poblacion-general/>

Knowledge Base (2018). Cómo creo una organización sin fines de lucro. New York. Foundation Center.

Recuperado de:

<http://grantspace.org/tools/knowledge-base/preguntas-y-respuestas-en-espanol/gestion-y-administracion/como-crear-una-organizacion-sin-fines-de-lucro-starting-a-nonprofit>

Maranto, M. & González, M. E (2015). Fuentes de Información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Recuperado de:

<http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Microtti Consulting Facilitando Proyectos exitosos (s.f).Plantillas gratis.

Recuperado de:

<https://mitrotticonsulting.com/plantillas/>

National Institute on Drug Abuse (s.f). Lleva la marihuana al consumo de otras drogas.

Recuperado de:

<https://www.drugabuse.gov/es/lleva-la-marihuana-al-consumo-de-otras-drogas>

Núñez, D.A. (2013) Técnicas y/o Herramientas Útiles para la dirección de Proyectos. [web log post].

Recuperado de:

<http://www.eoi.es/blogs/dulvenantonionunez/2013/11/24/tecnicas-yo-herramientas-utiles-para-la-direccion-de-proyectos/>

Pablo Lledó (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá.

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)-Quinta Edición. Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute.

Pérez, F. (2017) ¿Sabes en qué consiste la Terapia Racional Emotivo-Conductual de Ellis? La mente es maravillosa.

Recuperado de:

<https://lamenteesmaravillosa.com/sabes-en-que-consiste-la-terapia-racional-emotivo-conductual-de-ellis/>

Seda Goff (s.f.) Como iniciar una organización sin fines de lucro [web log post].

Recuperado de:

<https://es.sba.gov/blogs/como-iniciar-una-organizacion-sin-fines-de-lucro>

Sergio Francisco Garro Rodríguez (2013). Desarrollo de un plan de negocios para la fundación de un futbol Consultante en San José, Costa Rica. Universidad de Chile.

Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115380/cf-garro_sr.pdf?sequence=1

8 ANEXOS

Anexo 1: Acta del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
12 de marzo del 2018	Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro para la integración y mejora de los diferentes tratamientos de adicción a drogas en Costa Rica
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Grupo de Procesos de Inicio y Planificación. Areas de Conocimiento: Alcance, Tiempo, Costos, Riesgos, Recursos Humanos, Comunicación	Social
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
6 de agosto del 2018	18 de febrero del 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Desarrollar una propuesta de una institución sin fines de lucro que integre y mejore los diferentes tratamientos existentes con el fin de lograr que la persona en recuperación de la adicción se convierta en un actor productivo en la sociedad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de mercado para identificar a la competencia y definir áreas de mejora. 2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar los requerimientos de la organización. 3. Definir un plan de gestión del costo para identificar las fuentes de ingreso y egresos para garantizar el funcionamiento de la organización. 4. Definir un plan de mercado para incrementar patrocinadores con el fin de obtener apoyo económico. 5. Definir un plan de gestión del recurso humano que se necesita para poder establecer la organización. 6. Crear el plan para la gestión de la comunicaciones del proyecto con el fin de poder brindar información oportuna a cada interesado del proyecto. 7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos con el fin de brindar una respuesta oportuna a los problemas identificados. 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La creación de esta nueva organización responde a una necesidad que existe dado que los actuales tratamientos a la persona en recuperación no se les acompaña en la última etapa, en donde se reincorpora a la sociedad productiva. Contar con el apoyo de personas que puedan ser guía y dar acompañamiento en este proceso es fundamental para evitar recaídas que perjudican al paciente, su familia y la sociedad en general.

Los actuales tratamientos son limitados y no sientan responsabilidad más que en la persona en adicción. Sin embargo, se ha logrado determinar que estas personas en recuperación necesitan un acompañamiento de un tutor que pueda ser guía en todo su tratamiento, incluyendo la fase de reinserción social.

Según investigaciones previas realizadas por el Patrocinador, los hallazgos mencionados en la sección de información histórica relevante y la experiencia en el campo de la adicción a sustancias psicoactivas, los centros de restauración que se encuentran trabajando en esta problemática social no cuentan con los recursos (humano, económico, infraestructura) para realizar una investigación que evidencie la necesidad de integrar los programas actuales, la creación de un nuevo modelo de tratamiento y un monitoreo continuo de resultados donde se pueda estar mejorando los programas según los cambios sociales que se presenten.

El proyecto pretende crear una organización sin fines de lucro que integre todo el trabajo realizado en los últimos años por diferentes instituciones en el campo de la adicción a las drogas y se puedan obtener los beneficios que se detallan a continuación:

- Actualización y implementación de nuevos programas que integren una etapa donde la persona rehabilitada pueda tener un período donde se fortalezca en las diferentes áreas interpersonales y desarrolle nuevas habilidades que le permitan ser un miembro activo en la sociedad.
- Se incorpore recurso humano competente en la problemática de adicción a las drogas como mentor que cuente con la disposición y disponibilidad de tiempo, recurso económico y colaborar en el proceso completo de recuperación.
- Poder reducir la problemática identificada donde la cantidad de personas atendidas o tratamientos concluidos no corresponden a la cantidad de personas rehabilitadas que puedan evidenciar que la adicción a las drogas fue superada y están desarrollándose en todas sus áreas.
- Se conseguirá recurso humano y económico que pueda brindar colaboración constante a los programas de adicción a drogas.
- Se contará con un historial de los principales riesgos identificados en la incorporación de nuevos programas.

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

El producto final del proyecto será la nueva organización sin fines de lucro donde se integrarán todos los programas actualmente desarrollados por los 74 centros de restauración y el IAFA para la recuperación de la adicción, incorporando la etapa final donde la persona en tratamiento se convertirá en un actor productivo y estable en la sociedad que será ejemplo y apoyo para los nuevos pacientes.

Dicho producto final será conformado por los siguientes entregables:

- Documentación del análisis de mercado donde se conocerá la competencia del sector y las acciones a desarrollar para la mejora de los programas de atención a drogas.
- Plan de gestión del alcance donde se detalle la misión, la visión y la estructura organizacional a utilizar por la organización.
- Plan de gestión del costo que detalla cómo la organización obtendrá los recursos económicos y cómo serán utilizados.
- Plan para las promociones del tratamiento que pretende conseguir nuevo recurso humano y económico.
- Plan de recurso humano necesario para los tratamientos y mantenimiento de la organización donde se detalla los profesionales que participan en la atención y las personas que brindarán su colaboración en otras áreas.
- Plan de las comunicaciones del proyecto que brinda el detalle de cómo se informará a cada interesado del avance del proyecto en cada una de sus etapas.
- Plan de gestión del riesgo con el fin de aumentar la probabilidad de los impactos positivos y disminuir la probabilidad de los eventos negativos que se puedan presentar en el proyecto.

Supuestos

- Instituciones y profesionales relacionados con la problemática muestran interés en la organización para la resolución de los problemas identificados.
- Se cuenta con un monto de inversión para la compra de un terreno que será dado por el patrocinador de la iniciativa a la junta directiva.
- Los interesados del proyecto brindan servicio profesional sin costo para la ejecución del proyecto.

Restricciones

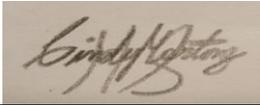
- Retrasos en la adjudicación de los permisos legales por parte de las diferentes instituciones del Estado.
- Bajo o poca participación de los expertos de las instituciones seleccionadas que brindan la información para el proceso de análisis de la situación actual.

Identificación riesgos

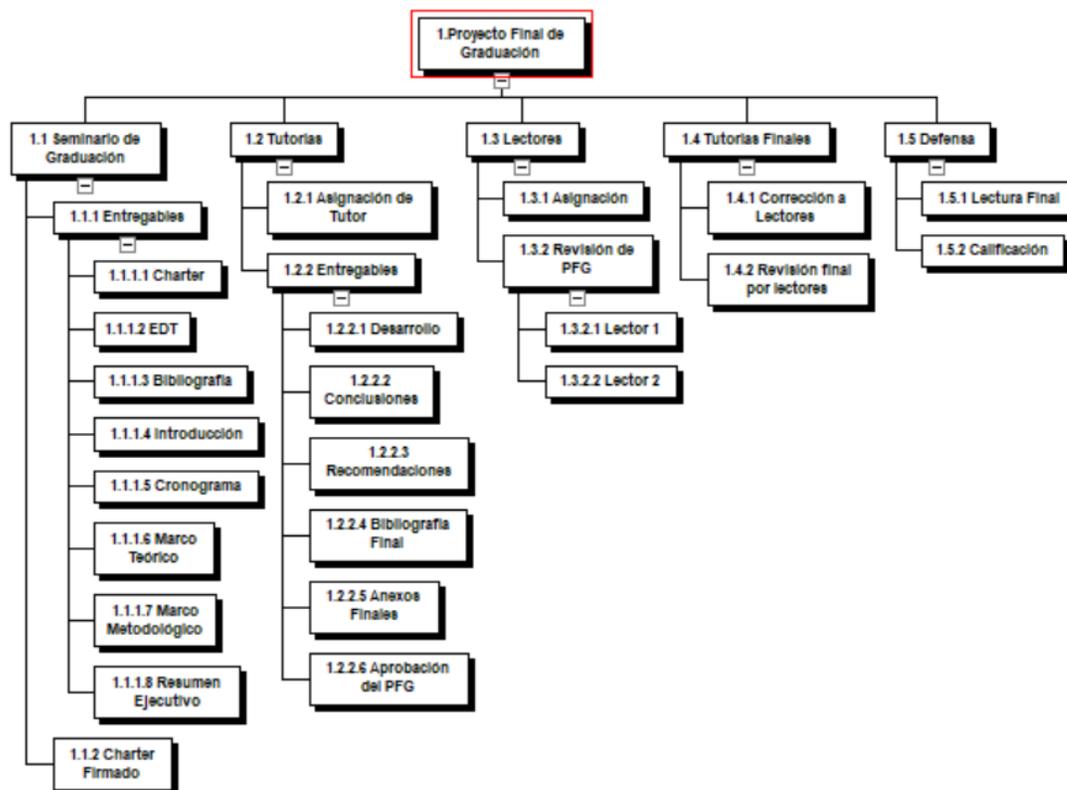
- Si las instituciones que trabajan actualmente en los tratamientos de adicción a drogas no son anuentes a colaborar con la iniciativa, podría no tenerse acceso a la información que es necesaria para el análisis de la situación actual impactando el alcance, tiempo y costo del proyecto.
- Si los profesionales en el campo e interesados del proyecto no disponen del tiempo suficiente para participar activamente en el desarrollo del nuevo plan de tratamiento podría verse retrasado el proceso de creación de la nueva organización impactando los entregables del proyecto.
- Si los permisos legales no se consiguen en el tiempo establecido en el proyecto podría verse afectado el desarrollo del nuevo tratamiento impactando el alcance del proyecto.
-

Presupuesto		
Detalle el presupuesto requerido para su proyecto (PFG).		
Recurso	Cantidad/Esfuerzo	Costo
Terreno	200 metros cuadrados	¢30 000 000
Local	1	¢30 000 000
Profesionales interesados	15 horas hombre por semana	¢0
Profesionales de las Instituciones o Centros	10 horas por semana	¢0
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Documentación con el análisis de mercado	20 de agosto del 2018	11 de octubre del 2018
Plan de gestión del alcance	2 de enero del 2019	20 de enero del 2019
Plan de gestión del costo	21 de Enero del 2019	28 de febrero del 2019
Plan para las promociones del tratamiento	2 de abril del 2019	10 de mayo del 2019
Plan del recurso humano	1 de marzo del 2019	1 de abril del 2019

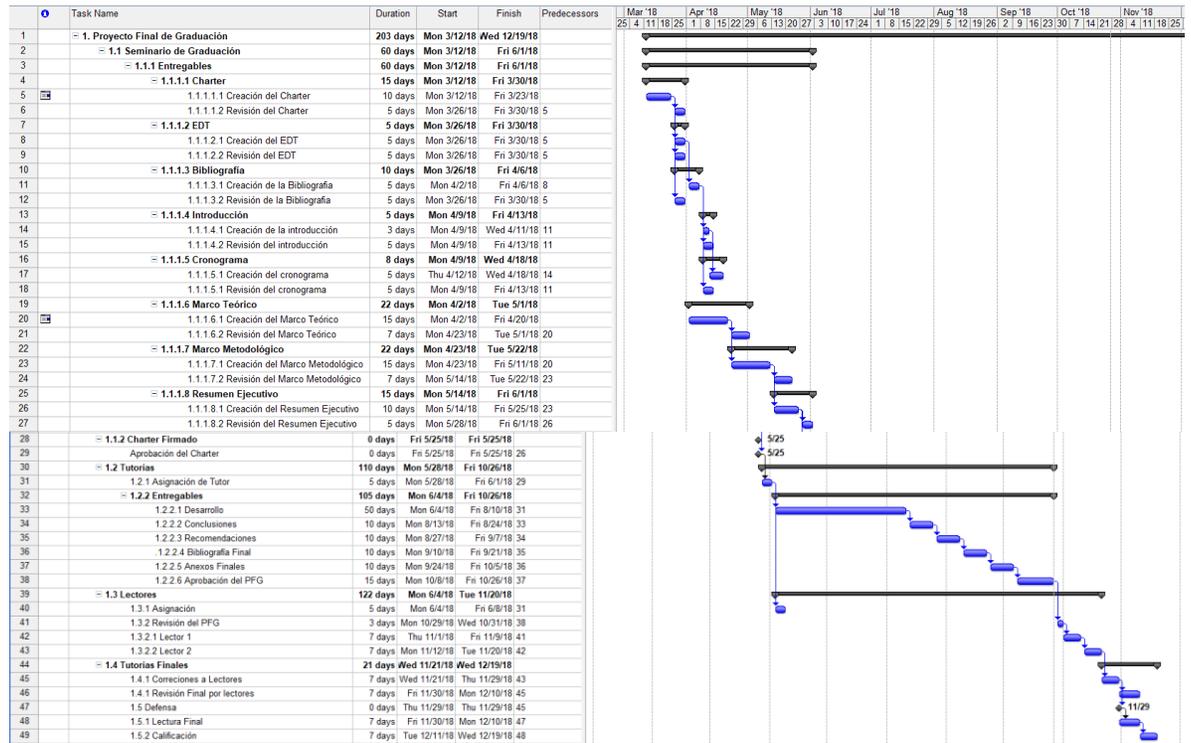
Información histórica relevante
<p>Instituciones como el IAFA, Casa Libertad, Clínica integral Nueva Vida, Centro de ayuda para adictos MANA han desarrollado tratamientos para poder ayudar a la personas en adicción a recuperarse y poder reincorporarse en la sociedad; por ejemplo, desintoxicación, seguimiento y orientación, grupos terapéuticos, análisis transteórico, logoterapia, dirigidos a las personas que necesitan recuperarse de la adicción a las drogas y a sus familias. Algunos de estos programas son de un alto costo, otros son brindados por el Estado y otros son fundaciones sin fines de lucro que brindan el servicio.</p> <p>Dentro de una investigación previa a los centros de restauración por parte del patrocinador fue evidenciado lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos tratamientos requieren el internamiento de la persona y otros son desarrollados ambulatoriamente. La persona en adicción determina cual programa desea seguir con el fin de vencer la enfermedad. • Los actuales programas de recuperación para la persona en adicción no están contemplando la etapa final de la reincorporación de la persona a la sociedad como actor productivo. En otras palabras, no se le están brindando herramientas en las diferentes áreas que le permita a la persona recuperada poder desarrollarse sin la dependencia a otros. • Los centros de restauración donde no se retribuye económicamente por el servicio brindado presenta muchas limitaciones financieras y no cuentan con el recurso monetario, humano y infraestructura para realizar investigaciones que permita la evaluación de los programas

<p>brindados y mejorar los programas con acciones determinadas por un constante monitoreo de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los programas de adicción realizados por instituciones donde es necesario contar con el recurso económico para el ingreso, contemplan planes muy estructurados y novedosos que son desarrollados en periodos cortos por los pacientes. Sin embargo, después de concluidos no proveen apoyo a la persona recuperada para retomar su metas personales. <p>La mayoría de las personas restauradas no cuentan con el apoyo de un familiar que actúe como tutor debido a que las personas más cercanas son afectadas considerablemente por la problemática de la adicción a drogas.</p>	
<p>Identificación de grupos de interés (involucrados)</p>	
<p>Involucrados Directos: Gerentes de IAFA, Clínica Integral Nueva Vida, Centro de Ayuda para Adictos Mana Patrocinador de la Iniciativa Profesionales involucrados en la iniciativa.</p> <p>Involucrados Indirectos: Gobierno de Costa Rica</p>	
<p>Director de proyecto: Cindy Martinez Solis</p>	<p>Firma:</p> 
<p>Autorización de: Yorlenny Hidalgo</p>	<p>Firma:</p>

Anexo 2: EDT/WBS del PFG



Anexo 3: Cronograma



Anexo 4: Acta de Solicitud de Cambios**Acta de Solicitud de Cambios**

Nombre del Proyecto: _____ _____ _____	
Director del Proyecto: _____ Nombre del cliente: _____	Fecha: _____ Versión: _____
Nombre de la categoría del cambio: _____ Responsable del cambio: _____	_____
Justificación de los cambios propuestos: 	
Impacto de los cambios: <input type="checkbox"/> Aumenta <input type="checkbox"/> Reduce <input type="checkbox"/> Modifica	
Comentarios: 	
Aceptado por : _____ Fecha: _____	

Anexo 5: Informe de Gestión de Costo

Informe de Gestión de Costo

Nombre del Proyecto: _____

Director del Proyecto: _____

Fecha: _____

Nombre del cliente: _____

Versión: _____

Estado del informe :

Aceptado

Rechazado

Resultados actuales de la medición de desempeño

Código EDT	Nombre EDT	Nombre Actividad	Línea Base de Costos (BAC)	Valor ganado (EV) EV = BAC * (% completado)	Variación del Costo (CV) CV = EV - AC	Índice del desempeño del costo (CPI) CPI = EV / AC	Estimación a la Conclusión EAC EAC = AC + BAC - EV	Estimación hasta la Conclusión (ETC) ETC = EAC - AC	Índice de Desempeño del Trabajo por Completar TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)

Graficación y explicación de los resultados del BAC, EV, EAC,TCPI

Reporte de conclusiones y Solicitud de cambios

Aceptado por : _____

Fecha: _____

Anexo 6: Acta de Aceptación de Entregables**Acta de Aceptación de Entregables**

Nombre del Proyecto:		_____	_____	_____
Director del Proyecto:		_____	Fecha:	_____
Nombre del cliente:		_____	Versión:	_____
Nombre del entregable:				
Responsable del entregable:				
Estado del Entregable :	<input type="checkbox"/>	Aceptado	<input type="checkbox"/>	Rechazado
Razones de la aceptación o rechazo del entregable:				
Comentarios:				
Aceptado por : _____				
Fecha: _____				

Anexo 7: Reporte de Registro de Riesgos**Reporte de Registro de Riesgo**

Nombre del Proyecto: _____	

Director del Proyecto: _____	Fecha: _____
Nombre del cliente: _____	Versión: _____
Categorización del Riesgo: <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	
Estado del informe : <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> Aceptado	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> Rechazado
Registro de evaluación del Impacto e Probabilidad	
Definición de Estrategia	
Plan de acción si el riesgo se materializa	
Aceptado por : _____	
Fecha: _____	