



UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Propuesta de un plan de gestion del proyecto: Proyectización de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica.

GABRIELA OROZCO VALVERDE

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

San José, Costa Rica

Julio, 2015

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

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP

PROFESOR TUTOR

Eugenia Gamboa

LECTOR No.1

Sara Fonseca

LECTOR No.2

Gabriela Orozco Valverde

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios por llevarme acá y allá pero siempre ayudarme a encontrar el sentido, la salida y la satisfacción en todo lo que he vivido en el trascurso de mi maestría. Este proyecto ha sido esa meta de vida que me mantuvo a flote y me enseñó que los cambios suceden y la perseverancia triunfa.

A mis papas que además de la vida me dieron el valor del estudio, la educación y la disciplina, mis fans más incondicionales y motores de mi vida en momentos difíciles.

Y amigos que han estado ahí siempre y esta vez no ha sido la excepción. Elena con sus “tu puedes”, Natalia y “yo sé que lo lograras”, José con la admiración, escucha e increíbles palabras de aliento cuando todo parece difícil. Y a Mau por estar ahí siempre y acompañándome en todo el proceso, desde que la idea de *OroVal* nació. Han sido los mejores.

RECONOCIMIENTOS

A mis compañeros de la UCI por el equipo de trabajo que logramos y todo lo que compartimos. Laura, Carlos, Julio, Esteban, Andrea, Roy y Eleonora.

Al profesor Fabio Muñoz, quien me ha asesorado, guiado y ha estado ahí para ayudarme en el logro de este proyecto.

Y a Tatiana por su ayuda técnica en la elaboración de gráficos y la creatividad en el nacimiento de *OroVal*.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
RECONOCIMIENTOS.....	iii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	1
1.3. Justificación	2
1.4. Objetivo General.....	2
1.5. Objetivos Específicos	2
2. MARCO TEORICO	4
2.1. Marco Referencial	4
2.1.1. Antecedentes de la Institución.....	4
2.1.2. Misión y visión.....	4
2.1.3. Estructura Organizativa	4
2.1.4. Productos que ofrece	5
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	6
2.2.1. Proyecto	6
2.2.2. Administración de Proyectos	6
2.2.3. Áreas de Conocimiento.....	7
2.2.4. Ciclo de vida del proyecto	12
2.2.5. Procesos de Administración de Proyectos	13
2.3. Teorías de Rotación de Personal y Gerenciamiento del Talento en Recursos Humanos.....	13
3. MARCO METODOLÓGICO	16
3.1. Fuentes de Información.....	16
3.1.1. Fuentes Primarias.....	16
3.1.2. Fuentes Secundarias	16
3.2. Métodos de Investigación.....	20
3.2.1. Método Lógico Inductivo	20
3.2.2. Método Sistemico	20
3.3. Herramientas	22
3.4. Supuestos y Restricciones.....	24
3.5. Entregables.....	27
4. DESARROLLO.....	29
4.1. Plan de Gestión del Alcance	29
4.1.1. Proceso Recopilación de Requisitos	29
4.1.2. Proceso de definición del Alcance.....	34
4.1.3. Proceso crear la EDT del Proyecto	36
4.1.4. El proceso de verificación del alcance.	49
4.2. Plan de Gestión del Tiempo	50
4.2.1. Proceso de definición de las actividades.	50
4.2.2. Proceso Secuenciar las actividades.....	52

4.2.3.	Estimación de la duración de las actividades.....	56
4.2.4.	Desarrollo del Cronograma.....	57
4.2.5.	Proceso de estimación de los recursos de las actividades.....	59
4.2.6.	Control del Cronograma.....	61
4.3	Plan de Gestión del Costo.....	63
4.3.1.	Planificación de los recursos.....	64
4.3.2.	Estimación de los costos.....	66
4.3.3.	Presupuesto de los costos.....	69
4.3.4.	Controlar los Costos.....	69
4.4	Plan de Gestión de Interesados.....	72
4.4.1.	Identificación de los interesados.....	73
4.4.2.	Plan para la gestión de interesados.....	74
4.4.3.	Gestionar la participación de los interesados.....	76
4.4.4.	Controlar la participación de los interesados.....	77
4.5	Plan de Gestión de Riesgos.....	78
4.5.1.	Planificación de la gestión de riesgos.....	79
4.5.2.	Identificación de riesgos.....	79
4.5.3.	Análisis cualitativo de riesgos.....	81
4.5.4.	Análisis cuantitativo de riesgos.....	85
4.5.5.	Planificación de la respuesta a los riesgos.....	86
4.5.6.	Monitoreo y control de riesgos.....	88
5.	CONCLUSIONES.....	90
6.	RECOMENDACIONES.....	92
7.	BIBLIOGRAFIA.....	94
	ANEXOS.....	95
	Anexo 1: Acta del Seminario y Desarrollo del PFG.....	95
	Anexo 2: EDT del Seminario y Desarrollo del PFG.....	97
	Anexo 3: Cronograma del PFG.....	98
	Anexo 4: Cuadro resumen de análisis de priorización de requisitos.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa OroVal.....	5
Figura 2. Áreas de Conocimiento	7
Figura 3. Ciclo de vida del Proyecto	12
Figura 4. EDT del Proyecto.....	37
Figura 5. Diagrama de Red.....	55
Figura 6. Estructura de desglose del riesgo	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Primarias y Secundarias	17
Cuadro 2. Métodos de Investigación	21
Cuadro 3. Herramientas utilizadas para el proyecto	23
Cuadro 4. Supuestos y restricciones del proyecto	25
Cuadro 5. Entregables del Proyecto	27
Cuadro 6. Interesados del proyecto.....	32
Cuadro 7. Priorización de requisitos según los interesados.....	33
Cuadro 8. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 1.....	38
Cuadro 9. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 2.....	43
Cuadro 10. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 3	46
Cuadro 11. Actividades del proyecto y atributos.....	51
Cuadro 12. Estimación de días por actividad	56
Cuadro 13. El calendario de recursos de las actividades para este proyecto	59
Cuadro14. Plantilla de monitoreo y control de las actividades del cronograma....	61
Cuadro 15. Estimación de Recursos para cada actividad del proyecto	64
Cuadro 16. Estimación de costos por actividad.....	67
Cuadro17. Plantilla para el control de costos del proyecto	70
Cuadro 18. Registro de Interesados	73
Cuadro 19. Plan de gestión de interesados por estrategia	75
Cuadro 20. Registro de Intereses del proyecto	76
Cuadro 21. Plantilla para solicitudes de cambio	77
Cuadro 22. Lista de registro de riesgos.....	80
Cuadro 23. Impacto de los riesgos identificados.....	81
Cuadro 24. Escala para definir el valor del impacto.....	83
Cuadro 25. Escala para definir el valor de la probabilidad.....	83
Cuadro 26. Matriz de Probabilidad por Impacto	83
Cuadro 27. Matriz de Riesgos del Proyecto.....	84
Cuadro 28. Cálculo del valor esperado para los riesgos	85
Cuadro 29. Respuesta a los riesgos identificados	87
Cuadro 30. Monitoreo y control de riesgos del proyecto	88

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de gestión del proyecto “Proyectización de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica” fue una iniciativa que se dio ante la necesidad de servicios de consultoría en recursos humanos. El proyecto nació luego de la idea de crear una consultora de Recursos Humanos cuyo principal objetivo es dar servicios personalizados y de calidad en las empresas del sector privado en Costa Rica. Esta consultora denominada *OroVal* debe ser proyectizada para garantizar que los productos que ofrece sean los entregables esperados por los clientes que contratan sus servicios. En el 2014 se dio la idea de creación de dicha consultora ante la necesidad del primer cliente que solicitó un programa de capacitación en Servicio al Cliente. Esto implicó procesos de planificación, ejecución y entrega de resultados que no estuvieron inmersos desde la administración de proyectos, y los lineamientos de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI. No se definieron entregables como tales, recursos necesarios o un cronograma de cumplimiento para el cliente. El servicio se dio, pero no permitió un resultado según lo esperado por dicho patrocinador. A partir de ahí, fue que surgió la idea de crear una empresa organizada por proyectos que brindara estos servicios de consultoría en recursos humanos.

En Costa Rica, a pesar de la gran cantidad de consultoras existentes en el tema de recursos humanos, la mayoría no están proyectizadas y no brindan servicios desde este enfoque.

En las empresas costarricenses existe una gran necesidad de abarcar temas relacionados con variables como rotación de personal, búsqueda y desarrollo de talento, cultura organizacional, gestión del cambio y manejo de conflictos. Abarcar estos temas dando soporte especializado en empresas del país, es el objetivo que dio origen de desarrollo de la consultora *OroVal* y el plan que da inicio a este proyecto.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar un plan de gestión del proyecto: Proyectización de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica, de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI.

Los objetivos específicos fueron: Desarrollar los procesos de, planificación, ejecución y cierre que sugiere el PMI para el diseño de un plan de gestión para el proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica. Crear los planes de gestión de alcance, tiempo, costo, interesados y riesgo como insumos del plan de gestión del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.

Se utilizaron diferentes tipos de metodologías para el desarrollo de este proyecto entre las cuales están el Método Lógico Inductivo, el cual permite llegar a conocimientos generales de casos particulares, el Método Sistemático que unifica hechos que se dan de forma separada en una teoría que genera una hipótesis.

Las cinco áreas de conocimiento desarrolladas en el proyecto fueron: alcance, tiempo, costos, interesados y riesgos; permitieron el uso correcto de herramientas del PMBOK para cada uno de los planes de gestión que se realizaron y permitieron una planificación sistemática y detallada. Con la definición del alcance se establecieron los objetivos a seguir para la proyectización y desarrollo de la consultora y con ello los entregables específicos que aportará este proyecto una vez ejecutado. La gestión del tiempo permitió establecer las actividades y recursos necesarios así como un cronograma detallado a cumplir para la presentación de los entregables. El plan de gestión del costo permitió obtener el costo estimado para el proyecto y cómo será financiado. El plan de interesados identificó a detalle quiénes influirían mayormente en el proyecto y estableció las estrategias a seguir. Y el plan de gestión de riesgos tomó en cuenta todos los riesgos hasta ahora identificados, la probabilidad y el impacto para definir un plan de respuesta que se ampliará con aquellos riesgos que puedan aparecer durante el proceso de ejecución del proyecto.

Se concluyó el logro de un plan de gestión para la proyectización de una consultora en recursos humanos para el sector privado, mediante el enfoque de administración de proyectos. Esta organización del trabajo se realizó además con la convicción del éxito y cumplimiento de los entregables esperados para el proyecto. El desarrollo del proyecto permitió establecer aquellos objetivos y entregables que se darán durante el desarrollo de la consultora *Oroval*. El diagnóstico de servicios a ofrecer, el instrumento diagnóstico de necesidades de capacitación y la estrategia de mercadeo.

Las recomendaciones principales se enfocaron en la preparación para el logro del financiamiento del proyecto, la alianza estratégica con nuevos consultores para el diagnóstico de servicios a ofrecer, el trabajo en equipo del personal *OroVal* y el liderazgo de director del proyecto en todas las actividades a desarrollar. También se recomendó el seguimiento de los planes de gestión planteados mediante lo establecido para monitoreo, control y cambios.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Las empresas en Costa Rica requieren de servicios de consultoría personalizados y ajustados a sus condiciones, necesidades y capacidades, en temas de recursos humanos. Estos procesos de capacitación pueden ser desarrollados a través de metodología proyectizada como lo plantea el Project Management Institute a través de su guía PMBOK 5ta versión.

La gestión de estas consultorías debe estar regulada por instrumentos y procesos que permitan lograr el objetivo para el que se les contrata y así dar el servicio a cada cliente según lo esperado. Sin embargo la falta de esta gestión ha dado como resultado que se repliquen las mismas capacitaciones, evaluaciones y gestiones de cambio entre otros productos, por igual en empresas del sector privado que poseen distinta razón de ser y buscan objetivos distintos.

La metodología proyectizada permitirá que el servicio sea el esperado por cada cliente y se garantice que el proceso se hará de forma integrada y se concluirá con el producto pactado por la empresa que contrate el servicio.

1.2. Problemática

A pesar de que existen varias empresas y personas físicas que brindan servicios en el mercado de las capacitaciones en temas de recursos humanos, parece que existen pocas que lo gestionan a través de una metodología proyectizada como lo propone el PMI, por lo que los niveles de eficiencia y eficacia en el ejercicio de la consultoría no es óptimo y se crean vicios de retrabajo. Por lo que gestionar los proyectos de consultoría a través del PMBOK del PMI permite garantizar niveles satisfactorios en el cumplimiento de objetivos, metas y acciones y con ello el alcance de tales proyectos.

1.3. Justificación

Proyectizar los servicios de consultoría en temas de recursos humanos para el sector privado del país con base en la metodología propuesta del PMI en su guía, permitirá a las firmas consultoras y a sus consultores elevar sus niveles de eficiencia y eficacia, satisfaciendo a sus clientes de forma adecuada al cierre de los proyectos de consultoría. El usar la guía del PMI para proyectizar las consultorías en recursos humanos, genera los siguientes beneficios:

- Contar con herramientas de gestión claras para el desarrollo de proyectos de consultoras en recursos humanos, para el mercado del sector privado del país.
- Contar con mecanismos necesarios que permitan profesionalizar la consultoría en temas de recursos humanos para las empresas en Costa Rica.
- Contar con un plan de gestión que permita incrementar los niveles de eficiencia de las consultorías en temas de recursos humanos.

1.4. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión del proyecto “Proyectización de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica”, de acuerdo con la guía PMBOK del PMI, para ofrecer servicios personalizados y proyectizados a las empresas del sector privado en Costa Rica.

1.5. Objetivos Específicos

1.5.1 Crear un plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.

1.5.2 Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma.

1.5.3 Diseñar el plan de gestión de costos que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.

1.5.4 Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto.

1.5.5 Desarrollar el plan de gestión de riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Antecedentes de la Institución

OroVal, consultora en recursos humanos tiene como propósito desarrollar colaboradores y equipos de trabajo que generen cambios positivos en su empresa, su vida y su entorno.

Los valores de esta consultora son honestidad, pasión e innovación.

La empresa nació hace 6 meses ante la necesidad de *Ferretería el Lagar*, empresa nacional del sector privado, de un programa de capacitación sobre servicio al cliente enfocado en sus colaboradores, sus clientes y la razón de ser de la compañía.

La consultora cuenta con un total de 4 colaboradores como equipo fundador e inicial de dicho proyecto empresarial. Un Gerente General, un Asistente Administrativo que le reporta directamente al Gerente General, al igual que un Encargado de Mercadeo que tiene bajo su mando un Diagramador. Esta estructura según el PMBOK es una estructura funcional: “consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un supervisor claramente definido” (PMI, 2013)

2.1.2. Misión y visión

La misión de *OroVal* consultora en recursos humanos es: Generar un cambio positivo e innovador en las personas y las organizaciones. (Orozco, 2014)

Y su visión es: Ser la consultora reconocida en Costa Rica por el valor agregado y el enfoque innovador de sus servicios. (Orozco, 2014)

2.1.3. Estructura Organizativa

Es una organización funcional, donde cada colaborador tiene un supervisor funcional.

2.1.3.1 Organigrama de la empresa

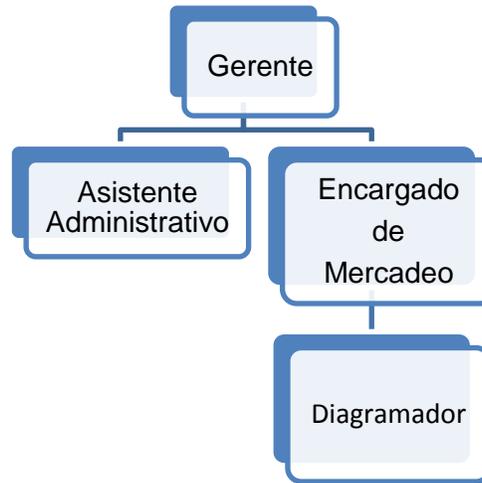


Figura 1. Organigrama de la empresa OroVal
Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Productos que ofrece

Las áreas de acción que ofrece esta consultora son: Capacitación, cultura organizacional y gestión de cambio. En cada una de estas se gestionan acciones propias mediante herramientas como evaluaciones de clima, capacitaciones en diversos temas, intervenciones, coaching, etc.

Estas áreas abarcan temas relacionados en el desarrollo del talento dentro de una organización, la disminución de rotación y la búsqueda de un ambiente organizacional que destaque a la empresa como un buen empleador ante sus competidores nacionales. Estos indicadores son en general parte de las estrategias de los departamentos de recursos humanos año tras año y buscan disminución de costos en capacitación, reclutamiento de personal y procesos disciplinarios que conlleven al despido de colaboradores que no se ajusten o no sean parte de la cultura de la empresa.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

La teoría de administración de proyectos que se utilizará en la realización de este proyecto es la que se plantea en la guía del PMBOK 5ta edición.

El trabajo a desarrollar es un plan de gestión del proyecto: Conformación de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica.

2.2.1. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo determinado en un tiempo establecido. Para lograrlo se utiliza recursos y tareas establecidas mediante un cronograma. Está delimitado por un inicio y un final. El objetivo o producto final se llama entregable y determina el éxito del proyecto.

2.2.2. Administración de Proyectos

La administración de proyectos busca gestionar los esfuerzos realizados en un tiempo determinado para lograr un producto final denominado entregable, “es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto. El proceso de administración de proyectos consiste en planear el trabajo y luego trabajar el plan.” (Gido & Clements, 2012, p. 14)

El mayor beneficio de la administración de proyectos es tener clientes satisfechos y este es el objetivo del presente proyecto. Lograr una satisfacción permanente en los clientes de la consultora *OroVal*. Lograr el alcance de los objetivos que cada cliente espera, con la calidad y en el tiempo esperado y establecido. Mediante la proyectización de la consultora cada nuevo proceso de servicio será un proyecto a cumplir para cada cliente específico.

2.2.3. Áreas de Conocimiento

Las áreas de conocimiento en administración de proyectos de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI son: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones.

La integración es el área de conocimiento donde se identifican, definen, combinan, coordinan y unifican los procesos y actividades propias de esta área de conocimiento.



Figura 2. Áreas de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Los procesos que comprenden la integración son:

1. El desarrollo del acta de constitución del proyecto. Este documento define y autoriza tanto el proyecto como la asignación del director del proyecto, con la responsabilidad y autoridad que esto significa. Y da inicio formal al proyecto.

2. El desarrollo del plan para la dirección del proyecto. En este proceso se desarrolla el plan del proyecto.
3. Dirigir y gestionar el proyecto. En este proceso se realiza el trabajo planificado para lograr los objetivos y lograr el alcance del proyecto.
4. Monitorear y controlar el proyecto. Proceso de seguimiento de cada actividad que se va realizando y se definió en plan de desarrollo del proyecto.
5. Realizar el control integrado de cambios. En este proceso se reciben y gestionan los cambios solicitados con el objetivo de lograr el alcance y entregables planificados a pesar de los cambios y se comunica adecuadamente todo lo que se ha modificado.
6. Cerrar el proyecto. En este proceso se finalizan las actividades y se da cierre formal al proyecto.

La integración permite una mayor enlace entre procesos y actividades que se relacionan entre si y son vitales en distintas etapas y según la naturaleza de la etapa que se desarrolla permite el éxito del proyecto. La documentación es durante todo el proyecto es parte de las actividades que demandan integración.

El principal objetivo del alcance es incluir todas las actividades y procesos necesarios para lograr los objetivos y entregar el esperado para el éxito del proyecto. Define que trabajo se incluye y que no se incluye como parte del plan del proyecto.

Los procesos que incluyen el alcance son:

1. Planificar la gestión del alcance mediante un plan que defina, controle y valide dicho alcance.
2. Recopilar requisitos necesarios y definidos por los interesados para el logro de objetivos.
3. Definir cuál será el alcance del proyecto.
4. Crear la EDT, estructura de desglose del trabajo.
5. Validar el alcance cuando se terminen los entregables.
6. Controlar el alcance mediante el monitoreo y gestionando los cambios.

El tiempo define todo lo referente al cumplimiento de fechas y plazos para lograr el éxito del proyecto. Los procesos de gestión del tiempo son:

1. Planificar la gestión del cronograma.
2. Definir las actividades específicas para cumplir con los entregables.
3. Secuenciar las actividades. Consiste en ver la relación que pueda existir entre distintas actividades que deban desarrollarse dentro del proyecto, analizar la relación y procurar el cumplimiento.
4. Estimar los todos los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades definidas en el plan de gestión del cronograma, desde materiales, hasta el recurso humano necesario.
5. Estimar la duración de las actividades. La relación que debe establecerse entre las actividades que se han proyectado para el logro de objetivos y los recursos disponibles para cumplirlas.
6. Desarrollar el cronograma según las actividades, los recursos y las posibles restricciones.
7. Controlar el cronograma seguimiento de las actividades y gestión de cambios.

En el caso del costo se busca establecer todos los elementos necesarios para planificar, estimar, presupuestar y gestionar el financiamiento de todo lo referente al proyecto. Los procesos de gestión del costo relacionados son:

1. Planificar la gestión de los costos necesarios para el proyecto.
2. Estimar los costos según una proyección de los recursos que se necesitaran para cumplir las actividades del proyecto.
3. Determinar el presupuesto mediante la sumatoria de todos los costos estimados.
4. Controlar los costos mediante el seguimiento y la gestión de posibles cambios en los costos proyectados.

Para la gestión de la calidad del proyecto se organizan todos los procesos que están relacionados con políticas y procedimientos que garantizan la calidad del proyecto. Sus procesos son:

1. Planificar la gestión de la calidad mediante la definición de los estándares de calidad del proyecto, principalmente de cada entregable.
2. Realizar el aseguramiento de la calidad por medio de las actividades necesarias para lograr los estándares establecidos.
3. Controlar la calidad con seguimiento y control de cambios.

Los recursos humanos organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto, mediante responsabilidades que son asignadas a cada miembro del equipo de trabajo.

Los procesos de la gestión de recursos humanos son:

1. Planificar la gestión de recursos humanos.
2. Adquirir el equipo del proyecto.
3. Desarrollar el equipo del proyecto.
4. Y dirigir el equipo del proyecto.

Las comunicaciones procesan la información asegurando un manejo oportuno y adecuado de la información. Los procesos relacionados con esta área del conocimiento son:

1. Planificar la gestión de las comunicaciones según un plan que considere aquellas necesidades propias del proyecto.
2. Gestionar las comunicaciones según el plan de gestión de las comunicaciones.
3. Y controlar las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto.

Los Riesgos deben ser identificados, analizados, planificación de respuestas y control de cambios. Los procesos relacionados son:

1. Planificar la gestión del cambio.
2. Identificar los riesgos.
3. Análisis cualitativo de los riesgos.
4. Análisis cuantitativo de los riesgos.
5. Planificación de las respuestas ante el riesgo.
6. Controlar los riesgos.

Las Adquisiciones es el proceso de compra de los insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto e implica los contratos que se establecerán con los proveedores de dichos insumos. Los procesos relacionados son:

1. Planificar las adquisiciones: identificando los productos que deben comprarse y posibles proveedores.
2. Efectuar las adquisiciones: contacto con vendedores y recolección de cotizaciones.
3. Controlar las adquisiciones: gestionar la relación con proveedores y cambios posibles durante el proyecto.
4. Cerrar las adquisiciones: aprobación y cierre de los contratos.

La gestión de interesados consiste en identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas aquellas personas, empresas u organizaciones que tengan relación con el proyecto sea porque lo influyan o sean afectados por él. Los procesos relacionados son:

1. Identificar a los interesados: listado de todos los interesados del proyecto.
2. Planificar la gestión de los interesados: desarrollar la estrategia para disminuir posibles repercusiones de los interesados.
3. Gestionar la participación de los interesados: comunicación con los interesados.
4. Controlar la participación de los interesados: seguimiento de los interesados durante todo el proyecto.

2.2.4. Ciclo de vida del proyecto

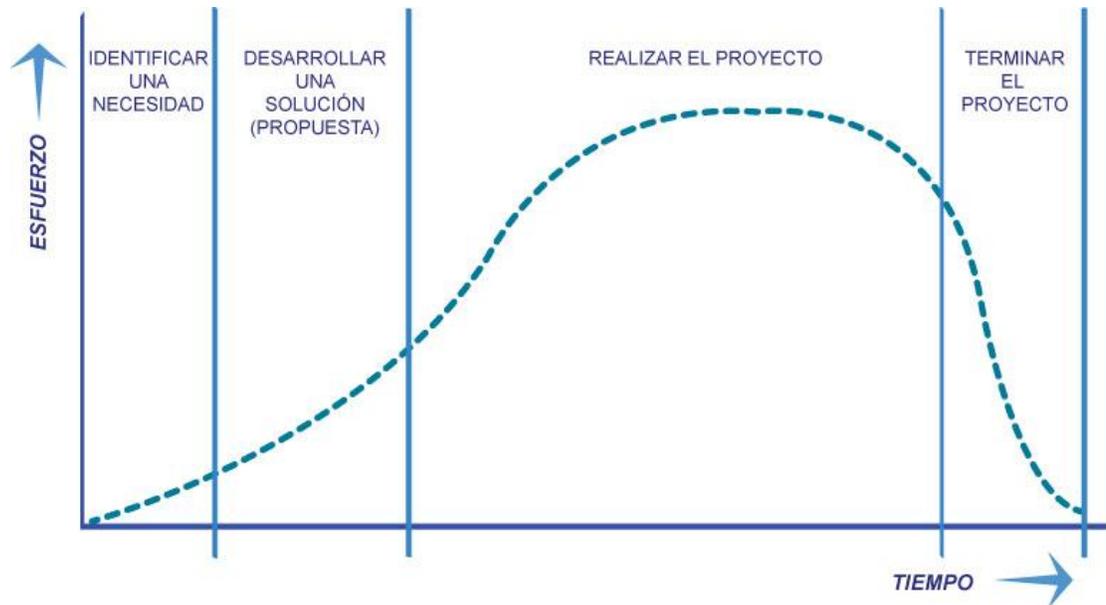


Figura 3. Ciclo de vida del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

En Lledó (2011) se definen las distintas fases del proyecto como:

“Estas fases son inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto. La fase de iniciación consiste en identificar el problema o necesidad que originará el proyecto. La planificación es importante para establecer las tareas que permitirán lograr el alcance del proyecto. La ejecución es la parte del ciclo de vida del proyecto donde se realiza el proyecto, se llevan a cabo las tareas planificadas y se utilizan los recursos. Y el cierre del proyecto es la fase final, en esta se llevan a cabo actividades como pagos, recopilación de la información relevante y más importante aún la evaluación del proyecto”.

2.2.5. Procesos de Administración de Proyectos

Los procesos de Administración de proyectos de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI que se abarcarán en este proyecto son Planificación, Ejecución y Cierre.

La planificación busca principalmente establecer el plan del trabajo que hará posible lograr el alcance del proyecto. La planificación permite el establecimiento de lo que se hará, el cómo, quien lo hará, cuánto tiempo y con qué recursos, además se deben tomar en cuenta los riesgos. Estos detalles establecidos en una planificación son parte del aseguramiento de un proyecto exitoso.

La ejecución consiste en la realización de aquellas actividades que fueron establecidas en la fase de planificación. La principal meta de esta fase es lograr que se cumpla el objetivo del proyecto y mediante los entregables el alcance del proyecto ante el patrocinador o cliente. Para lograr cumplir con el plan inicial es importante realizar el monitoreo del alcance durante el transcurso del proyecto. Si dicho alcance no se está dando es posible que se deban implementar cambios al plan inicial en cualquiera de las tareas relacionadas con tiempo, recursos u otros factores de riesgo pueden hacer necesario los cambios. Para esto se debe tener establecido un sistema de control de cambios, estos pueden impactar significativamente el alcance del proyecto. Puede afectarse el tiempo, costo, alcance o calidad.

El cierre es la fase final del ciclo de vida del proyecto. Esta fase comprende acciones relacionadas con documentación, pagos y evaluaciones finales sobre el desempeño del proyecto. La evaluación del proyecto proporcionará material para mejorar el desempeño de futuros proyectos iguales o similares.

2.3. Teorías de Rotación de Personal y Gerenciamiento del Talento en Recursos Humanos

En recursos humanos a nivel mundial y nacional hay una constante preocupación en cuanto al tema de la rotación de personal y el gerenciamiento del talento. Estos temas

son relevantes en los planes estratégicos de cualquier organización que sea consciente del recurso humano como un objetivo en sí mismo para el logro de sus metas en el transcurso del tiempo. “Es de gran importancia para las compañías desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia y lealtad para con su empresa, y eso no se consigue sin estabilidad laboral. El empresario promedio desconoce que el éxito de su organización depende en gran medida de sus empleados. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la empresa cumpla con sus objetivos.” (Vargas, 2015).

Es el recurso humano el mayor recurso para el desarrollo de una organización y su mantenimiento competitivo en el mercado a través del tiempo. Muchas empresas dedican especial interés en la retención de personal mediante capacitaciones especializadas, de desarrollo profesional y personal para mantener a su personal actualizado y satisfecho dentro de la organización. Se ha visto un incremento en el presupuesto de estas áreas debido a este enfoque. Esta inversión en su personal crea un ambiente laboral estable y un proceso de competición de las empresas en el mercado como mejores empleadores y por tanto atractivos para el mejor talento profesional del mercado.

La rotación de personal es un indicador importante tanto económico como de estabilidad del empleador que lo evalúa. Una alta rotación de personal refleja una incapacidad de la empresa para contratar al personal idóneo o retener a sus empleados y consecuencia a posibles talentos. Es este uno de los principales puntos por los que muchas empresas nacionales en Costa Rica han optado por contratar consultorías para la contratación de personal tanto en posiciones críticas, como más recientemente en posiciones más operativas.

El clima organizacional es un factor trascendental no solo a nivel de rotación de personal, es también un indicador de que tanto los colaboradores de una empresa saben y son parte de las metas de toda la organización. Este conocimiento desarrolla sentido de pertenencia y claridad en las labores y tareas que en el día a día van logrando los planes estratégicos de una organización, mediante el aporte de cada uno de sus colaboradores.

Perfiles de puestos completos, metas claras, capacitación y remuneraciones competitivas en el mercado son solo algunos de los elementos más trascendentales para la retención y gerenciamiento del talento en una organización. La inversión se convierte por tanto en un tema prioritario y una oportunidad para consultas especializadas en estos temas.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Fuentes de Información

3.1.1. Fuentes Primarias

Una fuente primaria “es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo.” (Fuente Primaria, 2015).

Para el presente proyecto se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- Guía PMBOK 5ta versión del PMI.
- Investigaciones escritas sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica.
- Consultora Impacto: contacto Ana Marote.
- Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.
- Presupuestos ya existentes para el logro de tareas relacionadas a la gestión del proyecto.
- Los interesados.

3.1.2. Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.” (Fuente Secundaria, 2015).

Para el presente proyecto se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

- Libros de texto de cómo elaborar un presupuesto.

Cuadro 1. Fuentes de Información Primarias y Secundarias

Objetivos	Primarias	Secundarias
<p>Crear el plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Investigaciones escritas sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica.</p> <p><i>Consultora Impacto:</i> contacto Ana Marote.</p> <p>Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.</p>	
<p>Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en</p>	<p>Guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Investigaciones sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica.</p>	

<p>el cronograma.</p>	<p>Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.</p>	
<p>Diseñar el plan de gestión de costo que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Investigaciones sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica.</p> <p>Presupuestos ya existentes para el logro de tareas relacionadas a la gestión del proyecto.</p> <p>Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.</p>	<p>Libros de texto de cómo elaborar un presupuesto.</p>

<p>Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Investigaciones sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica.</p> <p>Entrevistas a los interesados.</p> <p>Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.</p>	
<p>Desarrollar el plan de gestión de riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos</p>	<p>Guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Investigaciones sobre la creación, desarrollo y gestión de otras consultoras en RRHH en Costa Rica. (Se cuenta</p>	

humanos para el sector privado en Costa Rica.	con información de <i>Consultora Impacto</i>) Artículos de Revistas sobre recursos humanos y las necesidades de las empresas a nivel global y en Costa Rica.	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.2. Métodos de Investigación

“El método se refiere a criterios y procedimientos generales, de conformidad con el marco teórico correspondiente, que guían el trabajo científico para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad.” (Rojas, 2013, pág. 92). Mediante herramientas que permiten el proceso de recolección de información y la manera en que la misma será procesada para llegar a las conclusiones finales.

3.2.1. Método Lógico Inductivo

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.” (Metodología de Investigación, 1996)

3.2.2. Método Sistemático

“Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diferentes elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.” (Metodología de investigación, 1996)

Cuadro 2. Métodos de Investigación

Objetivos	Método Lógico inductivo	Método Sistémico
<p>Crear el plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.</p>	<p>Tomando como base cada uno de los procesos del proyecto se construye una generalidad del “alcance” del proyecto.</p>	<p>Al integrar los procesos del proyecto se logra determinar el alcance del proyecto.</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma.</p>	<p>Tomando como base cada uno de los procesos de gestión del proyecto se construye una generalidad de la “gestión del tiempo” del proyecto.</p>	<p>Al integrar los procesos del proyecto se logra determinar el tiempo del proyecto.</p>
<p>Diseñar el plan de gestión de costo que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.</p>	<p>Tomando como base cada uno de los procesos de gestión del proyecto se construye una generalidad del “costo” del proyecto.</p>	<p>Al integrar los procesos del proyecto se logra determinar el costo del proyecto.</p>
<p>Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar</p>	<p>Tomando como base cada uno de los procesos de gestión del proyecto se</p>	<p>Al integrar los procesos del proyecto se logran determinar los interesados</p>

las expectativas de los diferentes actores del proyecto.	construye una generalidad de la “gestión de interesados” del proyecto.	del proyecto.
Desarrollar el plan de gestión de riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.	Tomando como base cada uno de los procesos de gestión del proyecto se construye una generalidad del “riesgo” del proyecto.	Al integrar los procesos del proyecto se logra determinar el riesgo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Herramientas

Las herramientas son los instrumentos que se utilizan para recolectar la información necesaria para realizar una a investigación.

Para este proyecto se tomaran en cuenta las herramientas que propone el PMBOK 5 versión, las cuales son:

- Juicio de expertos: Conocimiento especializados de personas profesionales y reconocidas por la experiencia acumulada en determinado tema. Esta herramienta se utilizará principalmente para determinar el alcance y los riesgos del proyecto con expertos en el tema de la consultorías en recursos humanos.
- Reuniones: Espacio que permite se expresen distintos puntos de vista por parte de las personas que deciden participar. El objetivo es utilizar esta

herramienta para documentar las expectativas y necesidades de los involucrados.

- Encuestas: preguntas por escrito de temas específicos de interés. Se utilizará para documentar necesidades y expectativas de los interesados.
- Software para la gestión de proyectos: sistemas especializados de cómputo. Se utilizará este tipo de herramientas para crear el cronograma y cálculos de los presupuestos del proyecto.
- Estudios de Mercado: revisión de empresas similares para medir la factibilidad del proyecto y posibles riesgos.
- Análisis de reserva: la herramienta para prever una contingencia en la línea del costo estimado.
- Evaluaciones del desempeño: esta herramienta evalúa se cumpla con el resultado esperado. Se utilizará a lo largo del proyecto y para la evaluación y documentación final.

Cuadro 3. Herramientas utilizadas para el proyecto

Objetivos	Herramientas
<p>Crear el plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.</p>	<p>Juicio de expertos Evaluación del desempeño Entrevistas Reuniones</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos</p>	<p>Software para la gestión de proyectos Juicio de expertos Técnicas analíticas, para la estimación de la duración</p>

preestablecidos en el cronograma.	
Diseñar el plan de gestión de costo que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.	Software para la gestión de proyectos Análisis de reserva Juicio de expertos Técnicas analíticas, para la estimación del costo.
Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto.	Encuestas Reuniones
Desarrollar el plan de gestión de riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.	Juicio de expertos Estudios de mercado Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

3.4. Supuestos y Restricciones

Al iniciar un proyecto es importante tener bien claro cuáles serán los supuestos y restricciones del mismo, de ello dependerá en gran parte lograr el alcance del proyecto. Los supuestos determinarán posibles costos de los recursos y tiempos principalmente.

En cuanto a las restricciones, el enfoque clásico de Administración de Proyectos relaciona las restricciones a las variables de costo, tiempo y alcance. En este enfoque

han sido incluidas recientemente tres variables más: riesgo, recursos y calidad. Para un total de 6 variables relacionadas con las posibles restricciones del proyecto.

Cuadro 4. Supuestos y restricciones del proyecto

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Crear el plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.	Se cuenta con los recursos necesarios para el diseño del plan de gestión del alcance. Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión del alcance.	Se cuenta con un plazo de 6 meses para desarrollar el proyecto.
Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma.	Se conoce con detalle y descripción todas las actividades que debe contener el plan de gestión del tiempo. Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión del tiempo.	Se cuenta con un plazo de 6 meses para desarrollar el proyecto. Todas las actividades así como su respectiva consignación de recursos se harán dentro de los plazos establecidos por el cronograma.
Diseñar el plan de gestión de costo que permita	Se cuenta con los recursos necesarios para	Se cuenta con un plazo de 6 meses para desarrollar

<p>presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.</p>	<p>el diseño del plan de gestión del costo.</p> <p>Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión del costo.</p>	<p>el proyecto.</p> <p>El proyecto debe ajustarse al presupuesto con el que se cuenta.</p>
<p>Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto.</p>	<p>Se cuenta con los recursos necesarios para el diseño del plan de gestión de interesados.</p> <p>Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión de interesados.</p>	<p>Se cuenta con un plazo de 6 meses para desarrollar el proyecto.</p> <p>El proyecto debe encajarse en la satisfacción y gestión de las expectativas de los interesados.</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión del riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.</p>	<p>Se cuenta con los recursos necesarios para el diseño del plan de gestión del riesgo.</p> <p>Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión del riesgo.</p>	<p>Se cuenta con un plazo de 6 meses para desarrollar el proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.5. Entregables

Los entregables son los productos medibles que se obtienen como resultado de un proyecto. A continuación se detallan los entregables del PFG.

Cuadro 5. Entregables del Proyecto

Objetivos	Entregables
Crear el plan de gestión de alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos.	Plan de gestión del alcance
Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma.	Plan de gestión del tiempo
Diseñar el plan de gestión de costo que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto.	Plan de gestión del costo

<p>Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de interesados</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión del riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.</p>	<p>Plan de gestión del riesgo</p>

Fuente: Elaboración propia

4. DESARROLLO

4.1. Plan de Gestión del Alcance

Desarrollar el Plan de Gestión del Alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.

El objetivo de la gestión del alcance es definir y controlar que se incluirá y que no en el proyecto. Estableciendo las características y funciones que presentará el producto, en este caso el producto del proyecto es el servicio de consultoría en recursos humanos. El alcance además definirá el trabajo a realizar para completar el proyecto.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye el desarrollo de cinco procesos con sus entradas y salidas correspondientes, para este proyecto se desarrollaran los siguientes:

- **Recopilar los requisitos:** deben ser los suficientemente detallados para ser medibles durante el desarrollo del proyecto. Se definen según las expectativas del cliente e interesados. Y su recolección se realizará mediante entrevistas.
- **Definir el alcance:** Mediante la declaración del alcance, se logra definir los límites para aceptar o rechazar los cambios durante el proyecto. Se definirá mediante juicio de expertos.
- **Crear el EDT:** es la base para la creación del cronograma del proyecto.
- **Verificar el Alcance:** es la aceptación de los resultados. Se aceptan o no como aprobados los entregables del proyecto. Cada plan de gestión es un entregable del proyecto.
- **Controlar el alcance:** gestión de los cambios en la línea base. Los resultados obtenidos serán actualizaciones de los activos, actualizaciones de los documentos y evaluaciones de desempeño.

4.1.1. Proceso Recopilación de Requisitos

a. Entradas

- Acta de constitución del proyecto.

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
10 Junio 2015	Proyectización de servicios de consultoría en recursos humanos, para el sector privado en Costa Rica
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Planificación, ejecución y cierre. Areas: Alcance, tiempo, costo, interesados y riesgos.	Recursos Humanos.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
03 de agosto 2015	28 de noviembre 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general Proyectizar una empresa de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica, de acuerdo con los estándares sugeridos en la Guía PMBOK, 5ta Edición del Project Management Institute.	
Objetivos específicos 1. Realizar un diagnóstico de los principales servicios que las empresas del sector privado en Costa Rica necesitan y para los cuales contratan consultoras de Recursos Humanos ya existentes en el mercado, para definir los productos que se ofrecerán. 2. Crear un instrumento de diagnóstico para evaluar las necesidades específicas de capacitación de empresas del sector privado en Costa Rica, para brindar un servicio personalizado y un producto definido según las necesidades del cliente. 3. Elaborar una estrategia de mercadeo para posicionar la consultora en el mercado nacional, que permita un posterior plan de acción para la búsqueda de clientes dentro del sector privado.	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Esta iniciativa se da ante la necesidad de contar con un plan que permita proyectizar los servicios de consultoría en temas de recursos humanos para el sector privado del país. Los principales beneficios que se esperan de este proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Una herramienta administrativa clara para la gestión de consultoras en recursos humanos, para el mercado del sector privado en el país. • Contar con mecanismos necesarios que permitan profesionalizar la consultoría en temas de recursos humanos para las empresas en Costa Rica. • Contar con un plan de gestión que permita incrementar los niveles de eficiencia de las consultorías en temas de recursos humanos. 	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
El producto final es la consultora y sus principales entregables son: <ul style="list-style-type: none"> • Entregable 1: Diagnóstico de los principales servicios que las empresas del sector privado en Costa Rica necesitan y para los cuales contratan consultoras de Recursos Humanos ya existentes en el mercado. 	

- Entregable 2: Instrumento de diagnóstico para evaluar las necesidades específicas de capacitación de empresas del sector privado en Costa Rica.
- Entregable 3: Estrategia de mercadeo para posicionar la consultora en el mercado nacional.

Supuestos

OroVal tiene los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros para el diagnóstico, elaboración del instrumento e implementación del plan de mercadeo.

Restricciones

- Se cuenta con un plazo de 6 meses para el desarrollo del proyecto.
- El proyecto debe ajustarse a un presupuesto producto de financiamiento.
- Se contará con la colaboración de 3 consultores en RRHH ya establecidos en el mercado de Costa Rica.

Identificación riesgos

- Solvencia económica
- Tiempo
- Falta de apoyo de las consultoras para el diagnóstico inicial.

Presupuesto

1 000 000 de colones de presupuesto inicial.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del entregable 1: Diagnostico de servicios.	03 de agosto del 2015	19 de setiembre del 2015
Presentación del entregable 2: Instrumento de diagnostico de necesidades de capacitación.	21 de setiembre del 2015	10 de octubre del 2015
Presentación del entregable 3: Estrategia de Mercadeo.	12 de octubre del 2015	28 de noviembre del 2015

Información histórica relevante

Las empresas del sector privado en Costa Rica poseen necesidad de servicios de consultoría personalizados. Esta necesidad de servicio genera una necesidad de gestionar una propuesta de consultoria de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Consultoras en recursos humanos del sector privado en Costa Rica: Consultora Impacto (contacto Ana Marote), Graciela Garcia y Arturo Mayorga.

Colaboradores de OroVal: Gerente, Asistente Administrativo, Encargado de Mercadeo y Diagramador.

Involucrados Indirectos:

Expertos.

Director de proyecto:

Firma:

Autorización de:

Firma:

- Registro de Interesados

Para lograr el resultado esperado del proyecto es necesario tener claras las necesidades y expectativas de todos los interesados del proyecto, esta documentación debe ser registrada permitiendo la mayor cantidad de información posible para gestionar los interesados.

Los interesados de este proyecto son: el Patrocinador y el personal de la Consultora OroVal, Gerente General y Dueña, Asistente Administrativo, Encargado de Mercadeo y Diagramadora. De ellos se obtendrá la información suficiente y de calidad para gestionar sus deseos y lograr un resultado satisfactorio para todos al finalizar el proyecto.

b. Salidas

- Recopilar requisitos

A continuación se esquematizan mediante un cuadro: los intereses, problemas, expectativas y requisitos recopilados con los interesados del proyecto anteriormente mencionados.

Cuadro 6. Interesados del proyecto

Interesado	Característica	Problemas percibidos	Intereses	Expectativas	Requisitos
Dueña de Consultora OroVal	Jefa del personal e inversionista del proyecto	Necesidad de clientes Competencia con otros consultores	Contar con el insumo necesario para la búsqueda de clientes y obtención de contratos	Tener el insumo para el plan de acción que permitirá iniciar el posicionamiento en el mercado	Propuesta de Gestión de creación de la consultora terminada. Estrategia de Mercadeo para el plan de acción de búsqueda de clientes.

Personal de Oroval	Asistente Administrativo Encargado de Mercadeo Diagramadora	Inseguridad por los recursos económicos limitados. Necesidad de planificación para la obtención de clientes.	Los recursos que funcionarán como insumo para iniciar la búsqueda de clientes potenciales.	Presupuesto para la consultora. Cumplimiento del cronograma de las actividades a realizar.	Plan de gestión del costo definido. Estrategia de Mercadeo. Participación del equipo de OroVal en el proceso de definir el plan de acción de mercadeo. Cronograma
--------------------	---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

- Plan de gestión de requisitos

Para la evaluación y priorización de requisitos de los interesados se realizó el análisis de 4 encuestas aplicadas a la Gerente y al personal de OroVal. De dicho análisis se extrajo la definición de los requisitos de los interesados, donde la Estrategia de Mercadeo para el plan de acción de búsqueda de clientes es el principal requisito identificado.

Cuadro 7. Priorización de requisitos según los interesados

Priorización de Requisitos	% de opinión
Estrategia de Mercadeo para el plan de acción de búsqueda de clientes.	16%
Propuesta de Gestión de creación de la consultora terminada.	13%

Participación del equipo de <i>OroVal</i> en el proceso de definir el plan de acción de mercadeo.	9%
Plan de gestión del costo definido.	6%
Cronograma.	4%

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario, resultado y análisis de las encuestas se puede ver en el Anexo 4.

4.1.2. Proceso de definición del Alcance

El alcance del proyecto da como resultado el producto final a entregar que para este proyecto es la Creación de una Consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica.

Los entregables de este proyecto serán:

- Entregable 1: Diagnóstico de los principales servicios que las empresas del sector privado en Costa Rica necesitan y para los cuales contratan consultoras de Recursos Humanos ya existentes en el mercado.
- Entregable 2: Instrumento de diagnóstico para evaluar las necesidades específicas de capacitación de empresas del sector privado en Costa Rica.
- Entregable 3: Estrategia de mercadeo para posicionar la consultora en el mercado nacional.
 - a. Entradas
 - Acta de constitución del proyecto (descrita anteriormente)
 - b. Salidas
 - Enunciado del Alcance del Proyecto

Definición del Alcance del Proyecto	
	Nombre del Proyecto: Proyectización de servicios de consultoría en recursos humanos, para el sector privado en Costa Rica
Fecha: 15 Junio 2015	
Información General del Proyecto	
Fases:	Patrocinador del Proyecto: UCI
Localización: Heredia, San Francisco	Director del Proyecto: Gabriela Orozco Valverde
Enfoque del Proyecto	
Descripción del Proyecto: El proyecto "Proyectización de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica", fue una iniciativa que se dio ante la necesidad de servicios de consultoría en recursos humanos. Nació luego de la creación de una consultora de Recursos Humanos cuyo principal objetivo es dar servicios personalizados y de calidad en las empresas del sector privado en Costa Rica. Esta consultora llamada OroVal debe ser proyectizada para garantizar que los productos que ofrece sean los entregables esperados por los clientes que contratarán sus servicios.	
Objetivo del proyecto Proyectizar una empresa de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica, de acuerdo con los estándares sugeridos en la Guía PMBOK, 5ta Edición del Project Management Institute.	
Objetivos Específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de los principales servicios que las empresas del sector privado en Costa Rica necesitan y para los cuales contratan consultoras de Recursos Humanos ya existentes en el mercado, para definir los productos que se ofrecerán. 2. Crear un instrumento de diagnóstico para evaluar las necesidades específicas de capacitación de empresas del sector privado en Costa Rica, para brindar un servicio personalizado y un producto definido según las necesidades del cliente. 3. Elaborar una estrategia de mercadeo para posicionar la consultora en el mercado nacional, que permita un posterior plan de acción para la búsqueda de clientes dentro del sector privado. 	
Abordaje del Proyecto	
Declaración del Alcance del Proyecto:	
Entregable Final: Proyectización de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica.	Criterio de Aceptación: Propuesta de gestión de la consultora finalizada.

Entregable 1: Diagnóstico de servicios.	Criterio de Aceptación: Diagnóstico realizado y aprobado.
Entregable 2: Instrumento de Diagnóstico.	Criterio de Aceptación: Instrumento terminado y aprobado.
Entregable 3: Estrategia de Mercadeo.	Criterio de Aceptación: Estrategia terminada y aprobada.
Exclusiones: Las empresas públicas quedan excluidas de la estrategia de mercadeo como posibles clientes potenciales.	
Restricciones / Limitantes / Factores Críticos de Éxito: <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plazo de 6 meses para el desarrollo del proyecto. • El proyecto debe ajustarse a un presupuesto limitado producto de financiamiento. • Se contará con la colaboración de 3 consultores en RRHH ya establecidos en el mercado de Costa Rica. 	
Supuestos: <i>OroVal</i> tiene los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros para el diagnóstico, elaboración del instrumento e implementación del plan de mercadeo.	
Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia económica • Tiempo • Falta de apoyo de las consultoras para el diagnóstico inicial. 	
Autoriza:	Autoriza:
Patrocinador del Proyecto	Director del Proyecto

4.1.3. Proceso crear la EDT del Proyecto

Para lograr el cumplimiento del proyecto, la planificación de actividades se desglosa en una correspondencia jerárquica de tareas a realizar. Este proceso de separar las tareas del proyecto se define como EDT.

a. Entradas

- Enunciado del alcance (descrito anteriormente)
- Documentación de Requisitos (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Crear la EDT

Para la elaboración del EDT, se dividió el proyecto primeramente en el entregable final que es la creación de la consultora en recursos humanos y continuando con el desglose de los respectivos entregables intermedios.

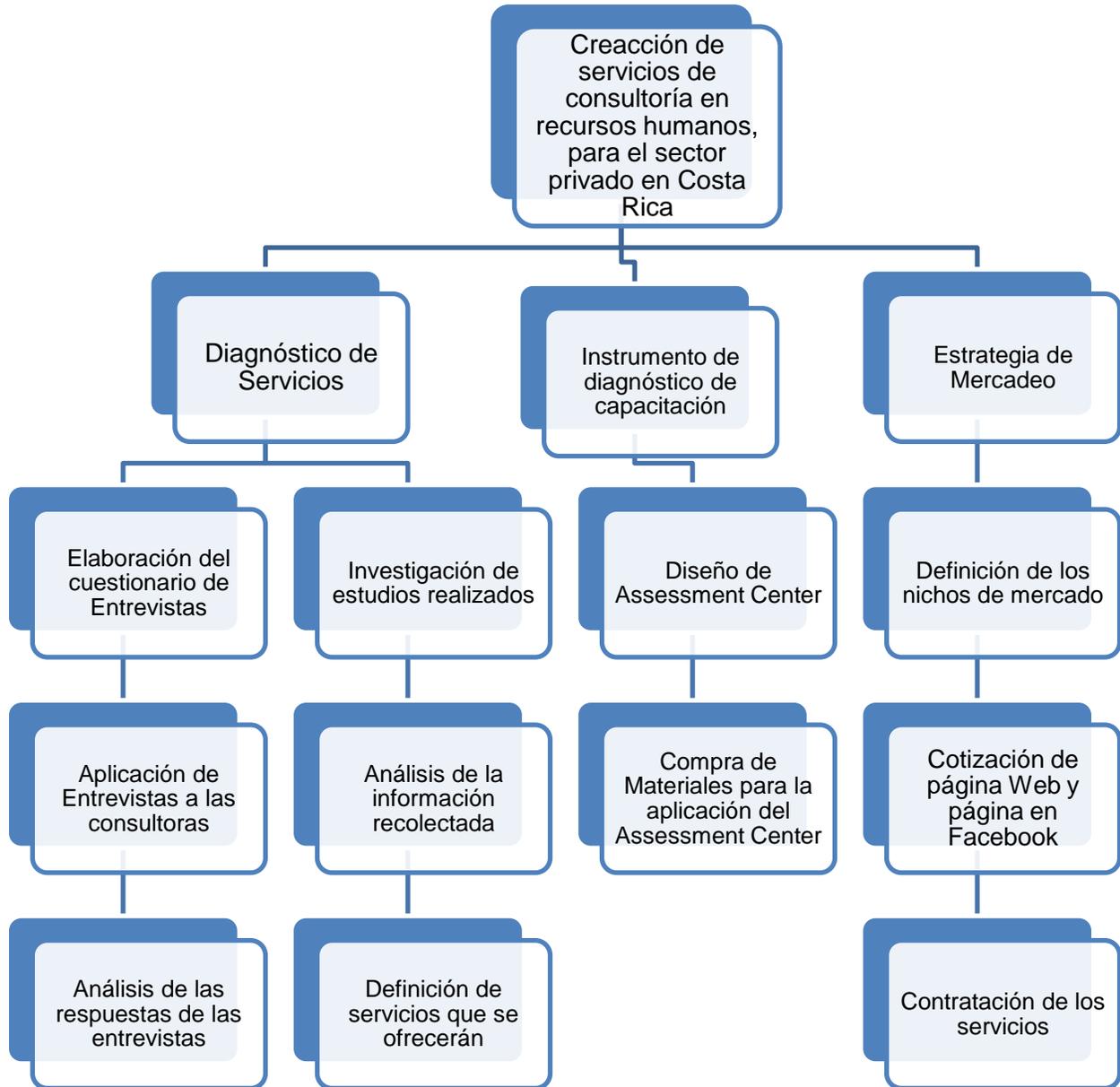


Figura 4. EDT del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- El Diccionario de la EDT

El diccionario es generado de la información que se da durante el proceso de creación del EDT, permite un mayor detalle de cada elemento creado.

Cuadro 8. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 1

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Diagnóstico de los principales servicios que las empresas del sector privado en Costa Rica necesitan y para los cuales contratan consultoras de Recursos Humanos ya existentes en el mercado.		
Descripción	Este diagnóstico será realizado a 3 consultores en recursos humanos ya establecidos en Costa Rica, enfocados al sector de empresas privadas en Costa Rica. Ana Marote, Graciela García y Arturo Mayorga. Y consta también de información sobre investigaciones, estudios y artículos de temas de relevancia en recursos humanos actualmente		
Entradas	Acta del Proyecto		
Salidas	Catálogo de servicios que ofrecerá OroVal		
Puntos de Control	Revisiones semanales e informes		
Hitos	Entrega del análisis de las respuestas		
Supuestos	Participación de los consultores		
Restricciones	Solo se contará con la colaboración de los tres consultores para obtener la información para el diagnóstico.		
Estimación de la actividad			
Duración	7 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	3 de Agosto 2015	Fecha de culminación	19 de Setiembre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Elaboración del cuestionario de Entrevistas.		
Descripción	Las preguntas que se elaboren para las entrevistas a los consultores en recursos humanos buscan obtener la información necesaria para el diagnóstico de que servicios son los más solicitados por las empresas del sector privado en Costa Rica.		
Entradas	Acta del proyecto		
Salidas	Cuestionario para la entrevista finalizado		
Puntos de Control	Revisión semanal		
Hitos	Entrega del cuestionario		
Supuestos	Las preguntas elaboradas serán las necesarias para obtener la información para el diagnóstico		
Restricciones	Que los consultores contesten las preguntas		
Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	3 de agosto 2015	Fecha de culminación	8 de agosto 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Aplicación de Entrevistas a las consultoras.		

Descripción	Cada entrevista será aplicada de forma individual a cada consultor, vía correo electrónico.		
Entradas	Cuestionario de las entrevistas realizado		
Salidas	Entrevistas aplicadas		
Puntos de Control	Informes		
Hitos	Entrevistas documentadas		
Supuestos	Se completaran todas las entrevistas en 2 semanas		
Restricciones	Retraso en la aplicación		
Estimación de la actividad			
Duración	2 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	10 de agosto 2015	Fecha de culminación	22 de agosto
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Análisis de las respuestas de las entrevistas.		
Descripción	Luego de realizadas las entrevistas se hará el respectivo análisis lógico inductivo sobre las respuestas emitidas por los consultores.		
Entradas	Informes de las entrevistas aplicadas		
Salidas	Análisis de resultados		
Puntos de Control	Informes de análisis		
Hitos	Análisis realizado		
Supuestos	El método lógico inductivo es el indicado para realizar el análisis		

Restricciones	Se contara con la información de los 3 consultores mencionados		
Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	24 de agosto 2015	Fecha de culminación	29 de agosto 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Investigación de estudios realizados.		
Descripción	Investigaciones que analicen las necesidades actuales de las empresas en temas de recursos humanos. Temas de relevancia, enfoques y tendencias a nivel nacional e internacional.		
Entradas	Acta del proyecto		
Salidas	Investigaciones recolectadas		
Puntos de Control	Informes		
Hitos	Documentación sobre las investigaciones		
Supuestos	Existen investigaciones, artículos y estudios sobre el tema		
Restricciones	Las investigaciones más de temas y realidades fuera de Costa Rica		
Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	31 de agosto 2015	Fecha de culminación	5 de setiembre 2015

Firma del Director del Proyecto	
---------------------------------	--

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Análisis de la información recolectada.		
Descripción	Luego de documentar las investigaciones, artículos y estudios sobre los temas de recursos humanos relevante en la actualidad nacional e internacional, se hará el respectivo análisis lógico inductivo de la información obtenida.		
Entradas	Documentación recolectada sobre investigaciones, artículos y estudios		
Salidas	Análisis de resultados		
Puntos de Control	Informes de análisis		
Hitos	Análisis realizado		
Supuestos	El método lógico inductivo es el indicado para realizar el análisis		
Restricciones	La información recolectada no es específicamente sobre clientes potenciales		
Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	7 de setiembre 2015	Fecha de culminación	12 de setiembre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 1	EDT # 1	Responsable/es:

Nombre de la actividad	Definición de servicios que se ofrecerán.		
Descripción	Según la información recolectada y analizada de otras consultoras se definirán los servicios que la consultora OroVal ofrecerá.		
Entradas	Análisis de otras consultoras.		
Salidas	Definición de servicios de OroVal consultora en Recursos Humanos.		
Puntos de Control	Informe		
Hitos	Catálogo de servicios que ofrecerá OroVal.		
Supuestos	El análisis e investigación serán suficientes para definir los servicios a ofrecer.		
Restricciones	No poder ofrecer todos los servicios desde el inicio		
Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	14 de setiembre 2015	Fecha de culminación	19 de setiembre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 2

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 2	EDT # 2	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Instrumento de diagnóstico para evaluar las necesidades específicas de capacitación de empresas del sector privado en Costa Rica.		

Descripción	Assessment center es una técnica de evaluación grupal. El diseño de las actividades dependerá de lo que se quiera evaluar. Para este proyecto dicha evaluación contendrá actividades que permitan evaluar necesidades de capacitación.		
Entradas	Acta del proyecto		
Salidas	Compra de materiales		
Puntos de Control	Listado de actividades con materiales y tiempos		
Hitos	Instrumento diseñado y materiales terminados y comprados		
Supuestos	Se cuenta con el presupuesto para la elaboración y compra de materiales		
Restricciones	Deben diseñarse actividades generales para aplicar en todo tipo de empresas		
Estimación de la actividad			
Duración	3 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	21 de setiembre 2015	Fecha de culminación	10 de octubre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 2	EDT # 2	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Diseño de Assessment Center		
Descripción	Se diseñaran actividades grupales que permitan la evaluación grupal de necesidades de capacitación bajo el enfoque de competencias laborales. Las actividades tendrán una duración total de máximo 2 horas para la factibilidad de tiempo disponible por parte de los clientes para su aplicación.		
Entradas	Acta del proyecto		

Salidas	Diseño de las actividades y lista de materiales		
Puntos de Control	Plantilla con las actividades, materiales y tiempo para cada una		
Hitos	Plantilla de actividades completada		
Supuestos	Se cuenta con un máximo de 2 horas para la aplicación del instrumento		
Restricciones	Que el tiempo no sea suficiente para abarcar las actividades necesarias		
Estimación de la actividad			
Duración	2 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	21 de setiembre 2015	Fecha de culminación	3 de octubre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 2	EDT # 2	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center.		
Descripción	Los materiales pueden ser diseñados e impresos y/o comprados según las actividades que se diseñen para el instrumento de diagnóstico.		
Entradas	Plantilla de las actividades del Assessment Center		
Salidas	Materiales elaborados y/o comprados		
Puntos de Control	Chequeo de la lista de materiales para cada actividad		
Hitos	Adquisición de materiales completada		
Supuestos	Se cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición de materiales		
Restricciones	Disponibilidad de materiales		

Estimación de la actividad			
Duración	1 semana aproximadamente		
Fecha de inicio	5 de octubre 2015	Fecha de culminación	10 de octubre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Diccionario de la EDT del Proyecto para el Entregable 3

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 3	EDT # 3	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Estrategia de mercadeo para posicionar la consultora en el mercado nacional.		
Descripción	Segmentación del mercado empresas del sector privado en Costa Rica para establecer cuáles nichos del mercado serán los meta para posicionar la consultora y obtener clientes. Este será el insumo para el plan de acción de mercadeo que se ejecutará.		
Entradas	Acta del proyecto		
Salidas	Estrategia definida		
Puntos de Control	Acta de reuniones		
Hitos	Entrega de la estrategia		
Supuestos	Se debe segmentar el mercado de empresas privadas en Costa Rica en nichos del mercado		
Restricciones	Abarcar todos los nichos seleccionados con la estrategia y presupuesto que se posee		
Estimación de la actividad			
Duración	7 semanas aproximadamente		

Fecha de inicio	12 de octubre 2015	Fecha de culminación	28 de noviembre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 3	EDT # 3	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Definición de los nichos de mercado.		
Descripción	Se incluye en este entregable la segmentación del mercado de empresas del sector privado en Costa Rica. Se definirán cuáles son las de mayor viabilidad según los productos y servicios que la consultora ofrece y las necesidades e intereses de las empresas.		
Entradas	Acta del proyecto		
Salidas	Inventario de nichos del mercado		
Puntos de Control	Actas de reuniones		
Hitos	Entrega del plan segmentación del mercado que se abarcará		
Supuestos	Participación del encargado de mercadeo de OroVal		
Restricciones	Falta de información sobre ciertos sectores del mercado		
Estimación de la actividad			
Duración	3 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	12 de octubre 2015	Fecha de culminación	31 de octubre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 3	EDT # 3	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Cotización de página Web y página en Facebook.		
Descripción	Las cotizaciones serán sobre el costo de página web, dominio de correo electrónico y página en Facebook. Estos serán los medios masivos y de imagen para el proceso de posicionamiento e inicio de la estrategia de mercadeo una vez segmentado el mercado de empresas del sector privado en Costa Rica.		
Entradas	Listado de medios que se utilizarán		
Salidas	Cotizaciones de página web, dominio de correo electrónico y página en Facebook.		
Puntos de Control	Informes		
Hitos	Entrega de cotizaciones		
Supuestos	Se contará con los proveedores necesarios para cotizar		
Restricciones	El tiempo y presupuesto con el que se cuenta		
Estimación de la actividad			
Duración	2 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	2 de noviembre 2015	Fecha de culminación	14 de noviembre
Firma del Director del Proyecto			

Diccionario de cada componente de la EDT			
Información General	Identificación: 3	EDT # 3	Responsable/es:
Nombre de la actividad	Contratación de los servicios.		

Descripción	Luego de obtener las cotizaciones se harán las contrataciones según el presupuesto con el que se cuenta y la mejor oferta encontrada.		
Entradas	Cotizaciones de página web, dominio de correo electrónico y página en Facebook.		
Salidas	Contratos		
Puntos de Control	Informes		
Hitos	Firma de contratos		
Supuestos	Se cuenta con el presupuesto para realizar las contrataciones		
Restricciones	Variación de precios post cotización		
Estimación de la actividad			
Duración	2 semanas aproximadamente		
Fecha de inicio	16 de noviembre 2015	Fecha de culminación	28 de noviembre 2015
Firma del Director del Proyecto			

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. El proceso de verificación del alcance.

Durante el desarrollo del proyecto es imprescindible monitorear y verificar que los requisitos y el alcance se estén cumpliendo.

La verificación busca que cada uno de los entregables del proyecto se esté logrando. El proceso de verificación y control del alcance se hará revisando cada uno de los productos, en reuniones donde van a participar la Gerente, el Encargado de Mercadeo, el Asistente Administrativo y el Diagramador de Oroval.

El proceso que se utilizará para dar cada producto por “Aprobado” o “No Aprobado” será mediante la aprobación de todo el equipo de trabajo de OroVal.

a. Entradas

- Documentación de requisitos (descrito anteriormente)

- Entregables validados (según la Declaración del Alcance)
- b. Salidas
 - Entregables aceptados

4.2 Plan de Gestión del Tiempo

A continuación se va a desarrollar el Plan de Gestión del Tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma.

El Plan de Gestión del Tiempo cuenta con seis procesos que garantizan el cierre del proyecto en el tiempo establecido. Estos procesos son:

- **Definir las actividades:** consiste en identificar las acciones específicas con las cuales se obtendrán los entregables.
- **Secuenciar las actividades:** identificar y registrar la interrelación entre las actividades del proyecto.
- **Estimación de la duración de las actividades:** establecer los periodos de trabajo que deberán cumplirse para finalizar las actividades del proyecto.
- **Desarrollo del cronograma:** analizar cuál debe ser la secuencia de las actividades, tiempo estimado de duración, los recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- **Estimación de los recursos de las actividades:** identificación de los materiales, personas, equipos para cumplir con cada una de las actividades.
- **Control del cronograma:** darle seguimiento al proyecto en cuanto su avance y gestionar los cambios que se presenten.

Para este proyecto se desarrollaron los siguientes procesos:

4.2.1. Proceso de definición de las actividades.

Para desarrollar este proceso se toma la información del proyecto proporcionada por la EDT y su Diccionario.

- a. Entradas
 - Línea base del alcance (descrita anteriormente)

b. Salidas

- Lista y atributo de actividades

Luego de identificadas las necesidades del proyecto en el Plan de Gestión del Alcance, se inicia el proceso para determinar el tiempo que será necesario para cumplir con los entregables del proyecto según los requisitos establecidos.

Según la EDT del proyecto, se desglosa el siguiente cuadro detallando las actividades y sus respectivos atributos.

Cuadro 11. Actividades del proyecto y atributos

ID	Actividades	Atributos
1.1.	Diagnóstico de Servicios	Entrevistas e investigación
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	Cuestionario de entrevistas
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a las consultoras	Informe de entrevistas
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	Inventario de respuestas y su análisis
1.1.4	Investigación de estudios realizados	Informe de estudios y artículos encontrados
1.1.5	Análisis de la información recolectada	Inventario de resultados de la búsqueda y su análisis
1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	Catálogo de servicios
1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación	Assessment Center

1.2.1	Diseño de Assessment Center	Inventario de actividades del Assessment Center
1.2.2	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	Listado de materiales necesarios para el Assessment Center
1.3	Estrategia de Mercadeo	Informe de nichos de mercado y servicios a contratar para el plan de acción de mercadeo
1.3.1	Definición de los nichos de mercado	Listado de nichos de mercado
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	Cotizaciones de los proveedores
1.3.4	Contratación de los servicios	Contratos firmados

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Proceso Secuenciar las actividades

a. Entradas

- Lista de actividades y atributos (descrita anteriormente)
- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrita anteriormente)

b. Salidas

- Diagrama de red del cronograma del proyecto

El siguiente gráfico representa las actividades del proyecto y la relación lógica e interrelaciones entre actividades.

Creación de la consultora	
Comienzo: lun 03/08/15	Identificador: 1
Fin: sáb 28/11/15	Dur: 87 días
RE:	

Diagnóstico de Servicios	
Comienzo: lun 03/08/15	Identificador: 2
Fin: sáb 19/09/15	Dur: 37 días
RE:	

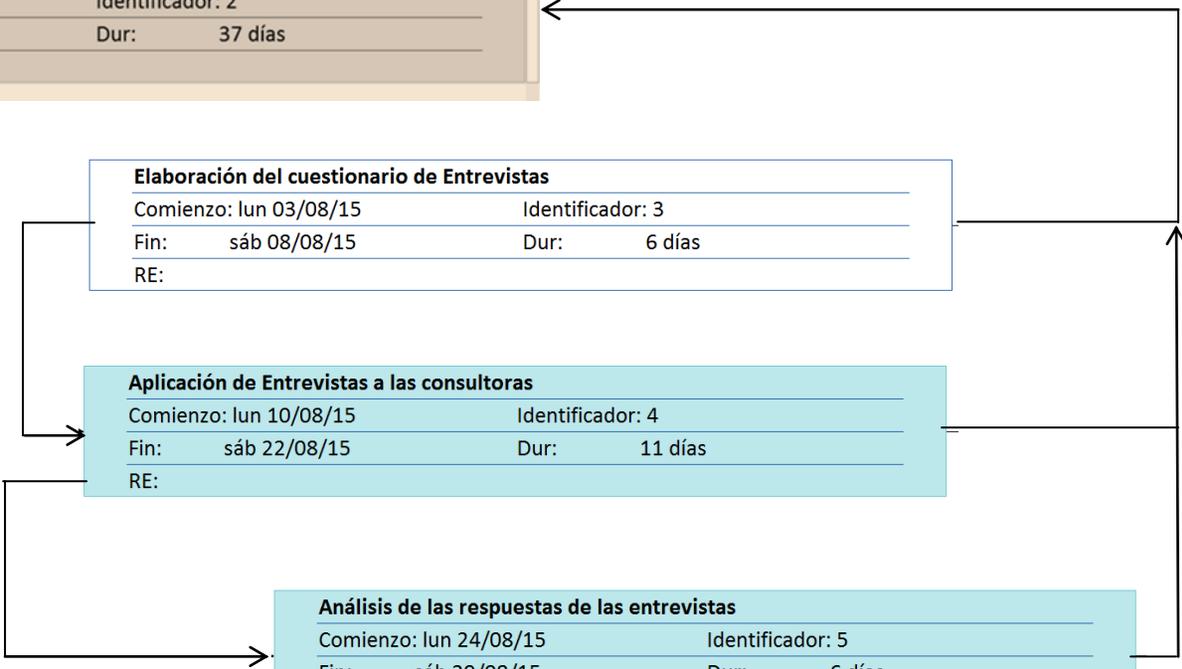
Elaboración del cuestionario de Entrevistas	
Comienzo: lun 03/08/15	Identificador: 3
Fin: sáb 08/08/15	Dur: 6 días
RE:	

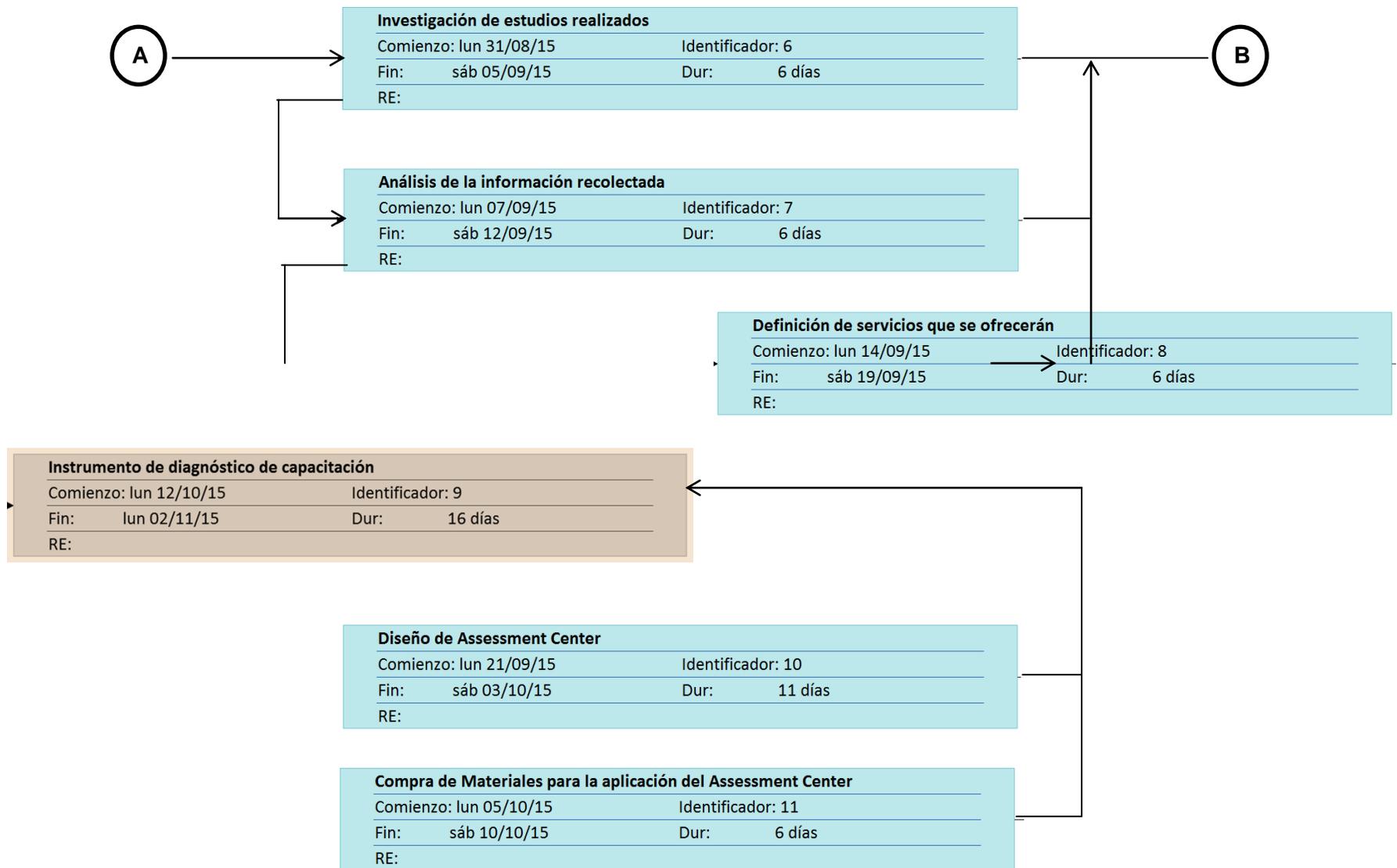
Aplicación de Entrevistas a las consultoras	
Comienzo: lun 10/08/15	Identificador: 4
Fin: sáb 22/08/15	Dur: 11 días
RE:	

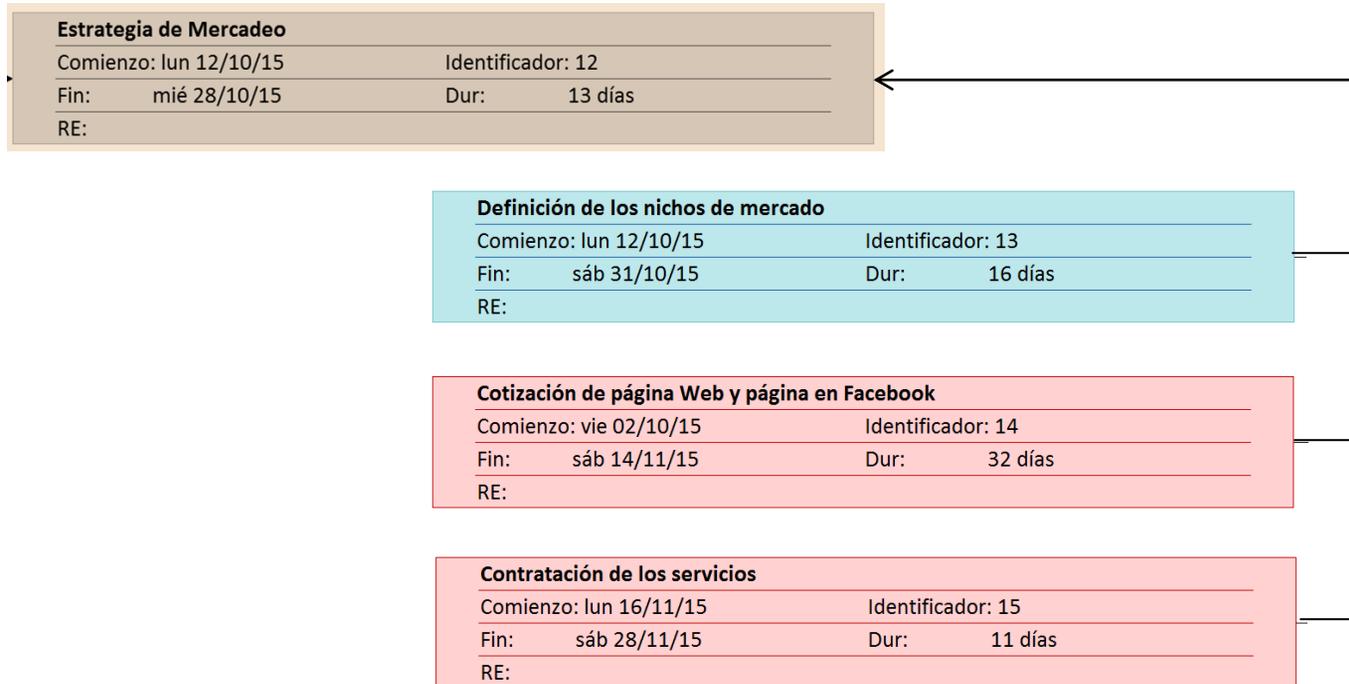
Análisis de las respuestas de las entrevistas	
Comienzo: lun 24/08/15	Identificador: 5
Fin: sáb 29/08/15	Dur: 6 días
RE:	

A

B







**Figura 5. Diagrama de Red.
 Fuente: Elaboración propia.**

4.2.3. Estimación de la duración de las actividades

a. Entradas

- Lista de actividades y atributos (descrito anteriormente)
- Calendario de recursos (descrito anteriormente)
- Enunciado del alcance (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Duración de actividades

Esta se refiere a la cuantificación de los periodos que se necesitan para completar una actividad. Esta estimación no tiene en cuenta cambios por ningún motivo, solo se estima el tiempo que dura cada actividad.

Cuadro 12. Estimación de días por actividad

ID	Nombre de la Tarea	Duración/Día
1.1.	Diagnóstico de Servicios	49 días
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	7 días
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a las consultoras	14 días
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	7 días
1.1.4	Investigación de estudios realizados	7 días
1.1.5	Análisis de la información recolectada	7 días
1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	7 días

1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación	21
1.2.1	Diseño de Assessment Center	14
1.2.2	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	7
1.3	Estrategia de Mercadeo	49
1.3.1	Definición de los nichos de mercado	21
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	14
1.3.4	Contratación de los servicios	14

Fuente: Elaboración propia

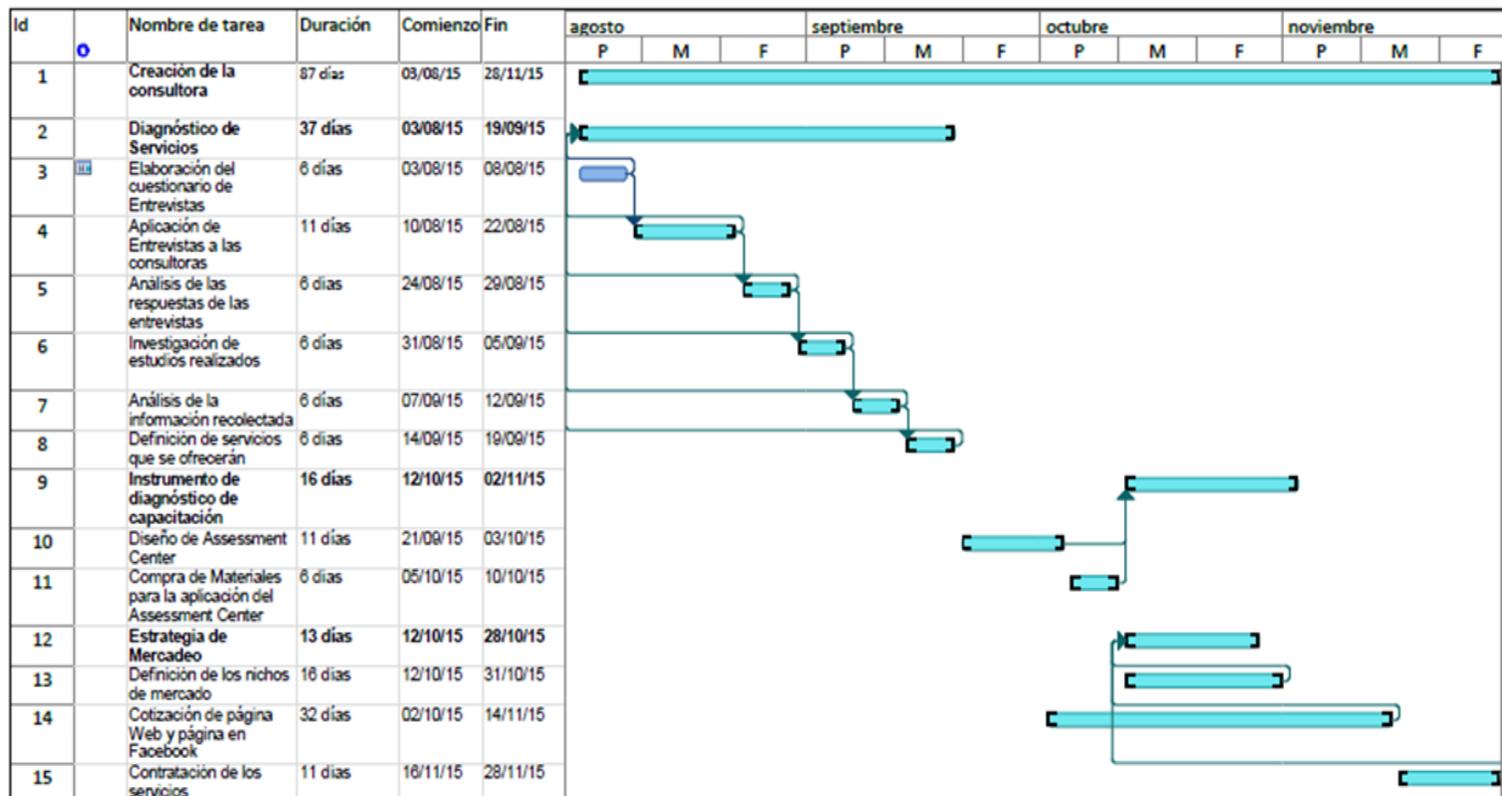
4.2.4. Desarrollo del Cronograma

a. Entradas

- Lista y atributos de actividades (descrito anteriormente)
- Diagrama de red del proyecto (descrito anteriormente)
- Calendario de recursos (descrito anteriormente)
- Estimación de duración de actividades (descrito anteriormente)
- Enunciado del proyecto (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Cronograma del proyecto



Proyecto: Proyecto Creación Cons Fecha: 05/07/15	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	

4.2.5. Proceso de estimación de los recursos de las actividades

a. Entradas

- Lista y atributos de actividades (descrita anteriormente)
- Calendarización de recursos

Esta calendarización permite brindar información sobre los recursos: personas, materiales y equipos potencialmente disponibles. Esto permite saber cuándo y por cuánto tiempo se dispondrá de los recursos necesarios para el proyecto.

Cuadro 13. El calendario de recursos de las actividades para este proyecto

ID	Nombre de tarea	Recursos
	Creación de la consultora	
1	Diagnóstico de Servicios	
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">• Días laborados Gerente• Computadora
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a las consultoras	<ul style="list-style-type: none">• Días laborados Gerente• Internet• Email
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	<ul style="list-style-type: none">• Días laborados Gerente• Computadora
1.1.4	Investigación de estudios realizados	<ul style="list-style-type: none">• Días laborados Gerente• Internet• Revistas de negocios
1.1.5	Análisis de la información recolectada	<ul style="list-style-type: none">• Días laborados Gerente• Computadora

1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	<ul style="list-style-type: none"> • Días Laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora
1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación	
1.2.1	Diseño de Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora
1.2.2	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Asistente Administrativo • Presupuesto para compras
1.3	Estrategia de Mercadeo	
1.3.1	Definición de los nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Encargado de Mercadeo • Computadora • Internet
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora • Email • Teléfono
1.3.4	Contratación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Presupuesto para pago de los servicios

Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Control del Cronograma

a. Entradas

- Cronograma del proyecto (descrito anteriormente)

b. Salidas

El control de este proyecto se hará mediante la siguiente plantilla que evaluará la duración real de cada una de las actividades del proyecto según la duración estimada. El proceso para el control se hará revisando dicha plantilla, en reuniones donde van a participar la Gerente, el Encargado de Mercadeo, el Asistente Administrativo y el Diagramador de Oroval.

Cuadro14. Plantilla de monitoreo y control de las actividades del cronograma

ID	Nombre de tarea	Duración	Fecha estimada de inicio	Fecha real de inicio	Fecha estimada de culminación	Fecha real de culminación	Duración real
	Creación de la consultora	119 días	03 de agosto 2015		28 de noviembre 2015		
1	Diagnóstico de Servicios	49 días	03 de agosto 2015		19 de setiembre 2015		
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	7 días	03 de agosto 2015		08 de agosto 2015		
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a	14 días	10 de agosto		22 de agosto 2015		

	las consultoras		2015				
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	7 días	24 de agosto 2015		29 de agosto 2015		
1.1.4	Investigación de estudios realizados	7 días	31 de agosto 2015		05 de setiembre 2015		
1.1.5	Análisis de la información recolectada	7 días	07 de setiembre 2015		12 de setiembre 2015		
1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	7 días	14 de setiembre 2014		19 de setiembre 2014		
1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación	21 días	21 de setiembre 2015		10 de octubre 2015		
1.2.1	Diseño de Assessment Center	14	21 de setiembre 2015		03 de octubre 2015		
1.2.2	Compra de Materiales para la	7	05 de octubre 2015		10 de octubre 2015		

	aplicación del Assessment Center						
1.3	Estrategia de Mercadeo	49 días	12 de octubre 2015		28 de octubre 2015		
1.3.1	Definición de los nichos de mercado	21	12 de octubre 2015		31 de octubre 2015		
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	14	02 de noviembre 2015		14 de noviembre 2015		
1.3.4	Contratación de los servicios	14	16 de noviembre 2015		28 de noviembre 2015		

Fuente: Elaboración propia

4.3 Plan de Gestión del Costo

Desarrollar el plan de gestión de costos permite presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto. Los procesos que comprenden la gestión de costos de un proyecto son:

- **Planificar la gestión de costos:** proceso por el cual se define políticas, procedimientos y documentos para la gestión de gastos y control de los costos del proyecto.
- **Estimar los costos:** desarrollar un aproximado de los costos del proyecto según las actividades planificadas.

- **Determinar el presupuesto:** proceso de sumar los costos estimados de las actividades para obtener la línea base del costo.
- **Controlar los costos:** Monitoreo de los costos del proyecto para su gestión y aplicación de posibles cambios.

4.3.1. Planificación de los recursos

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrita anteriormente)
- Cronograma del proyecto (descrito anteriormente)
- Calendario de recursos (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Plan de Gestión de costos

Para establecer con claridad los costos del proyecto el presupuesto inicial debe tomar en cuenta la estimación de los costos de cada actividad. Estos costos estimados serán los indicadores que guiarán el presupuesto para el proyecto.

Cuadro 15. Estimación de Recursos para cada actividad del proyecto

ID	Nombre de la Tarea	Recurso a Estimar
1.1.	Diagnóstico de Servicios	
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a las consultoras	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Email
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente

		<ul style="list-style-type: none"> • Computadora
1.1.4	Investigación de estudios realizados	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Revistas de negocios
1.1.5	Análisis de la información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora
1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	<ul style="list-style-type: none"> • Días Laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora
1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación	
1.2.1	Diseño de Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora
1.2.2	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Asistente Administrativo • Presupuesto para compras
1.3	Estrategia de Mercadeo	
1.3.1	Definición de los nichos de	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados

	mercado	<p>Gerente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Encargado de Mercadeo • Computadora • Internet
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora • Email • Teléfono
1.3.4	Contratación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Presupuesto para pago de los servicios

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Estimación de los costos

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrita anteriormente)
- EDT y su Diccionario (descrito anteriormente)
- Calendario de recursos (descrito anteriormente)
- Plan de Gestión de costos (descrito anteriormente)
- Cronograma del proyecto (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Estimación de costos de las actividades

Cuadro 16. Estimación de costos por actividad

Tarea	Recurso	Costo Inicial Estimado
Diagnóstico de Servicios		1 850 000 colones
Elaboración del cuestionario de Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • Recurso ya adquirido
Aplicación de Entrevistas a las consultoras	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Email 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • 8 000 colones • N/A
Análisis de las respuestas de las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones
Investigación de estudios realizados	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • 4000 colones • 25 000 colones
Análisis de la información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • Recurso ya adquirido
Definición de servicios que se ofrecerán	<ul style="list-style-type: none"> • Días Laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • 175 000 colones

Instrumento de diagnóstico de capacitación		797 000 colones
Diseño de Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • Recurso ya adquirido
Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Asistente Administrativo • Presupuesto para compras 	<ul style="list-style-type: none"> • 129 000 colones • 200 000 clones
Estrategia de Mercadeo		3 498 000 colones
Definición de los nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Encargado de Mercadeo • Computadora • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • 670 000 colones • 525 000 colones • Recurso ya adquirido • 12 000 colones
Cotización de página Web y página en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora • Email • Teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • 350 000 colones • Recurso ya adquirido • N/A • 5000
Contratación de los	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones

servicios	Gerente • Presupuesto para pago de los servicios	• 1 000 000 colones
	TOTAL INICIAL ESTIMADO	6 145 000 colones

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Presupuesto de los costos

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrita anteriormente)
- Estimación de costos de las actividades (descrito anteriormente)
- Cronograma del proyecto (descrito anteriormente)
- Calendario de recursos

b. Salidas

- Requisitos de financiamiento del proyecto

El presupuesto que se calculó para la realización del proyecto será financiado mediante un préstamo para Pymes a 5 años plazo con el Banco Nacional y un crédito revolutivo con el Banco de América Central (BAC Credomatic) para gastos imprevistos.

4.3.4. Controlar los Costos

a. Entradas

- Plan de gestión de costos (descrito anteriormente)
- Requisitos de financiamiento del proyecto (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Control de cambios

El control de cambios se realizará mediante la siguiente plantilla que detalla los costos estimados y los costos reales que se van dando durante el desarrollo del proyecto. El proceso se hará en reuniones donde van a participar la Gerente, el Encargado de Mercadeo, el Asistente Administrativo y el Diagramador de Oroval.

Cuadro17. Plantilla para el control de costos del proyecto

ID	Nombre de tarea	Recurso	Monto Inicial	Monto Final
			Estimado	Real
	Creación de la consultora			
1	Diagnóstico de Servicios			
1.1.1	Elaboración del cuestionario de Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • Recurso ya adquirido 	
1.1.2	Aplicación de Entrevistas a las consultoras	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Email 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • 8 000 colones • N/A 	
1.1.3	Análisis de las respuestas de las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones 	
1.1.4	Investigación de estudios realizados	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Internet • Revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones • 4000 colones • 25 000 colones 	
1.1.5	Análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados 	<ul style="list-style-type: none"> • 234 000 colones 	

	recolectada	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso ya adquirido 	
1.1.6	Definición de servicios que se ofrecerán	<ul style="list-style-type: none"> Días Laborados Gerente Días laborados Diagramador Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> 234 000 colones 175 000 colones 	
1.2	Instrumento de diagnóstico de capacitación			
1.2.1	Diseño de Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> Días laborados Gerente Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> 468 000 colones Recurso ya adquirido 	
1.2.2	Compra de Materiales para la aplicación del Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> Días laborados Asistente Administrativo Presupuesto para compras 	<ul style="list-style-type: none"> 129 000 colones 200 000 	
1.3	Estrategia de Mercadeo			
1.3.1	Definición de los nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Días laborados Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> 670 000 colones 525 000 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Encargado de Mercadeo • Computadora • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • colones • Recurso ya adquirido • 12 000 colones 	
1.3.2	Cotización de página Web y página en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Días laborados Diagramador • Computadora • Email • Teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • 350 000 colones • Recurso ya adquirido • N/A • 5000 	
1.3.4	Contratación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Días laborados Gerente • Presupuesto para pago de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • 468 000 colones • 1 000 000 colones 	

Fuente: Elaboración propia

4.4 Plan de Gestión de Interesados

Desarrollar el Plan de Gestión de Interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto. Los procesos que componen este plan son:

- **Identificar a los interesados:** proceso de identificación de personas, grupos o instituciones que puedan influenciar o verse influenciados por el proyecto. Incluye además el registro por escrito de los intereses que poseen.

- **Plan de Gestión de los Interesados:** el proceso de gestión estratégico para obtener una participación eficaz de todos los interesados del proyecto. Debe tomar en cuenta los intereses, necesidades y posible impacto en el desarrollo del proyecto.
- **Gestionar la participación de los interesados:** es el proceso de comunicación con los interesados.
- **Controlar la participación de los interesados:** proceso de monitoreo de las relaciones entre interesados y actualización de planes y estrategias durante el proyecto.

4.4.1. Identificación de los interesados

a. Entradas

- Acta de constitución del proyecto (descrita anteriormente)

b. Salidas

- Registro de Interesados

Cuadro 18. Registro de Interesados

Nombre	Puesto	Rol en el Proyecto	Influencia
Ana Marote	Consultora en RRHH 1	Apoyo en las entrevistas para definir los servicios a ofrecer	Media
Graciela García	Consultora en RRHH 2	Apoyo en las entrevistas para definir los servicios a ofrecer	Media
Arturo Mayorga	Consultor en RRHH 3	Apoyo en las entrevistas para	Media

		definir los servicios a ofrecer	
Gabriela Orozco Valverde	Gerente OroVal	Liderar todo el proceso de creación de la consultora	Alta
Mauricio Rivas Venegas	Encargado de Mercadeo OroVal	Apoyo en la estrategia de mercadeo	Media
Tatiana Orozco Rivera	Diagramadora OroVal	Apoyo en la creación del instrumento de diagnóstico y la estrategia de mercadeo	Media
Gracelyn Thomas	Asistente Administrativa OroVal	Apoyo en la logística de la creación del instrumento de diagnóstico	Media

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Plan para la gestión de interesados

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrita anteriormente)
- Registro de interesados (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Plan de gestión de interesados

Cuadro 19. Plan de gestión de interesados por estrategia

Interesado	Influencia	Estrategia
Consultora en RRHH	Media	Mantener una comunicación abierta y constante para lograr la información necesaria para las entrevistas.
Consultora en RRHH	Media	Mantener una comunicación abierta y constante para lograr la información necesaria para las entrevistas.
Consultor en RRHH	Media	Mantener una comunicación abierta y constante para lograr la información necesaria para las entrevistas.
Gerente OroVal	Alta	Liderar los procesos de comunicación y cumplimiento de objetivos con el equipo OroVal. Control de tiempos estimados de los entregables del proyecto.
Encargado de Mercadeo OroVal	Media	Escuchar e involucrar los criterios técnicos del encargado de mercadeo en la planificación de la estrategia de mercadeo.
Diagramadora OroVal	Media	Escuchar e involucrar los criterios técnicos de la diagramadora en la

		elaboración del instrumento de diagnóstico y planificación de la estrategia de mercadeo.
Asistente Administrativa OroVal	Media	Involucrar a la asistente administrativa en los procesos de control de tiempos y agendas del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Gestionar la participación de los interesados

a. Entradas

- Plan de gestión de interesados (descrito anteriormente)
- Registro de cambios (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Registro de incidentes

Cuadro 20. Registro de Intereses del proyecto

Fecha:	_____
Proyecto:	_____
Gerente:	_____
Actividad:	_____
Descripción del incidente:	
Involucrados relacionados con el incidente:	

Impacto del Incidente en el proyecto:	
Acciones luego del incidente y acuerdos:	

Fuente: Elaboración propia

- Actualizaciones a la descripción del alcance

Se harán los cambios necesarios en la declaración del alcance del proyecto, según lo amerite el incidente y por medio de las solicitudes de cambio y su respectivo control.

4.4.4. Controlar la participación de los interesados

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrito anteriormente)
- Registro de incidentes (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Solicitudes de cambio

Cuadro 21. Plantilla para solicitudes de cambio

Fecha:	_____
Actividad:	_____
Cambio solicitado:	

Responsable en solicitar el cambio:	
Aprobado o rechazado por:	<p style="text-align: center;">_____ Aprobado _____ Rechazado</p> <p style="text-align: center;">Firma: _____</p>

Fuente: Elaboración propia

Tanto el registro de incidentes como las solicitudes de cambio serán registrados y evaluados en las reuniones semanales de equipo OroVal o reuniones extraordinarias convocadas para ver temas que así lo ameriten.

4.5 Plan de Gestión de Riesgos

Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos facilitará la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica. Este plan permite por tanto planes de contingencia ante los posibles eventos que se presenten durante el proyecto. El objetivo principal es el aumento del impacto positivo y la disminución del impacto negativo de dichos eventos. Los procesos que se desarrollaron en el Plan de Gestión de Riesgos son:

- **Planificación de la gestión de riesgos:** definición de las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
- **Identificación de riesgos:** determinación de aquellos riesgos que pueden afectar el proyecto.
- **Análisis cuantitativo de riesgos:** medición del impacto y la probabilidad de que los riesgos identificados puedan ocurrir.
- **Análisis cuantitativo de riesgos:** análisis numérico del efecto que los riesgos identificados puedan causarle al proyecto.

- **Planificación de la respuesta a los riesgos:** posibles acciones ante las oportunidades y amenazas que puedan darse durante el desarrollo del proyecto.
- **Monitoreo y control de riesgos:** planificación de respuestas, monitoreo de los riesgos identificados y nuevos riesgos que puedan presentarse durante el proyecto.

4.5.1. Planificación de la gestión de riesgos

a. Entradas

- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrito anteriormente)
- Plan de gestión del tiempo (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Plan de gestión de riesgos

4.5.2. Identificación de riesgos

a. Entradas

- Plan de gestión de riesgos
- Estimación de la duración de las actividades (descrito anteriormente)
- Enunciado del Alcance del Proyecto (descrito anteriormente)
- Registro de Interesados (descrito anteriormente)
- Plan de gestión del tiempo (descrito anteriormente)
- Plan de gestión del costo (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Registro de riesgos

Para la identificación de los posibles riesgos se elaboró una estructura de desglose del riesgo (RBS) según las causas (externas, organización y dirección). Y de dicho desglose se extrae la lista de registro de riesgos del proyecto.



Figura 6. Estructura de desglose del riesgo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 22. Lista de registro de riesgos

CODIGO	Riesgo identificado
RE1.1	No aprobación total o parcial del préstamo bancario
RE1.2	Falta de apoyo de los consultores a entrevistar
RD3.2	Falta de liderazgo para la coordinación de las actividades

RD3.1	Falta de comunicación entre interesados
RO2.2	Presupuesto insuficiente
RO2.1	Personal de OroVal insuficiente

Fuente: Elaboración propia

Esta lista puede ampliarse según el avance del proyecto con nuevos riesgos que se presenten.

4.5.3. Análisis cualitativo de riesgos

a. Entradas

- Enunciado del proyecto (descrito anteriormente)
- Registro de riesgos (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Actualización al registro de riesgos del proyecto

En el siguiente cuadro se muestra el impacto negativo de los riesgos según el área del proyecto a impactar.

Cuadro 23. Impacto de los riesgos identificados

Área del proyecto	Impacto Muy bajo 0.05	Impacto Bajo 0.1	Impacto Moderado 0.2	Impacto Alto 0.4	Impacto Muy Alto 0.8
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptibles	Áreas menores del alcance afectadas	Áreas mayores del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el equipo	Resultado final del proyecto inaceptable

				<i>OroVal</i>	
Tiempo	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario menor	Desvió del proyecto entre 5 y 10%	Desvió del proyecto entre 10 y 30%	Desvió general del proyecto mayor a 30%
Interesados	Insignificante variación del cumplimiento de los requisitos	Variación menor del cumplimiento de los requisitos	Afectación del cumplimiento de los requisitos entre un 5 y un 10%	Afectación del cumplimiento de los requisitos entre un 10 y un 30%	No cumplimiento de los requisitos del proyecto mayor a un 30%
Costo	Se sobrepasa lo presupuestado en 300 mil colones	Se sobrepasa lo presupuestado en 600 mil colones	Se sobrepasa lo presupuestado en 1 millón de colones	Se sobrepasa lo presupuestado en 1 millón y medio de colones	No se cumple el presupuesto y se sobrepasa lo presupuestado en 2 millones de colones

Fuente: Elaboración propia

Se hará la relación entre la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto que causaría. La relación se hará según el valor que fue asignado en cuanto al impacto y el valor de probabilidad del impacto mediante una multiplicación de ambos valores. Esto permitirá establecer la priorización de riesgos.

Cuadro 24. Escala para definir el valor del impacto

Impacto	Escala
Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Escala para definir el valor de la probabilidad

Probabilidad	Escala
Bastante probable	0.9
Muy probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26. Matriz de Probabilidad por Impacto

IMPACTO/ PROBABILIDAD	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56

0.5	0.03	0.05	0.10	0.2	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Fuente: Elaboración propia

Riesgo Bajo: 0-0,04 (verde)

Riesgo Moderado: 0,05-0,14 (amarillo)

Riesgo Alto: 0,15-0,72 (rojo)

Cuadro 27. Matriz de Riesgos del Proyecto

CODIGO	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
RE1.1	No aprobación total o parcial del préstamo bancario	0,5	0,8	0,4
RE1.2	Falta de apoyo de los consultores a entrevistar	0,1	0,4	0,04
RD3.2	Falta de liderazgo para la coordinación de las actividades	0,1	0,2	0,02
RD3.1	Falta de comunicación entre interesados	0,1	0,3	0,03
RO2.2	Presupuesto insuficiente	0,3	0,2	0,06
RO2.1	Personal de OroVal insuficiente	0,3	0,1	0,03

Fuente: Elaboración propia

Promedio total 0.09

El riesgo total del proyecto es de 0.09, considerado un riesgo moderado.

4.5.4. Análisis cuantitativo de riesgos

a. Entradas

- Registro de riesgos (descrito anteriormente)
- Plan de gestión de riesgos

b. Salidas

- Actualización de registro de riesgos

Este análisis de riesgo cuantifica la probabilidad de ocurrencia en % y el impacto en \$, y jerarquiza el riesgo según su importancia.

El análisis cuantitativo que se realizó fue el del Valor Esperado, que multiplica la probabilidad de ocurrencia por su impacto. El impacto es un valor monetario obtenido con el juicio de expertos, puede ser cambiado durante el desarrollo del proyecto. Y la probabilidad que se utiliza es según los valores porcentuales obtenidos en el análisis cualitativo.

Cuadro 28. Cálculo del valor esperado para los riesgos

Código	Riesgo	Probabilidad	Rango	Impacto \$	Valor Esperado
RE1.1	No aprobación total o parcial del préstamo bancario	0,5	0,4	11500	5750
RE1.2	Falta de apoyo de los consultores a entrevistar	0,1	0,04	335	33.5
RD3.2	Falta de liderazgo para la coordinación de las actividades	0,1	0,02	1000	100
RD3.1	Falta de comunicación entre interesados	0,1	0,03	2000	200

RO2.2	Presupuesto insuficiente	0,3	0,06	2000	600
RO2.1	Personal de OroVal insuficiente	0,3	0,03	4000	1200

Fuente: Elaboración propia

Se dará prioridad a aquellos riesgos a aquellos riesgos cuyo valor esperado sea mayor.

4.5.5. Planificación de la respuesta a los riesgos

a. Entradas

- Registro de riesgos (descrito anteriormente)
- Plan de gestión de riesgos

b. Salidas

- Actualizaciones al registro de riesgos
- Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto y de los documentos generales del proyecto

Para este proyecto las respuestas a utilizar ante los riesgos identificados serán: evitar, transferir, mitigar y aceptar. Y se elabora la siguiente matriz de respuesta a los riesgos, tomando en cuenta la probabilidad e impacto.

Cuadro 29. Respuesta a los riesgos identificados

Código	Causa	Riesgo	Estrategia y acciones preventivas	Responsable
RE1.1	Solvencia económica	No aprobación total o parcial del préstamo bancario	Trasferir: socios interesados en invertir en el proyecto si el banco no aprueba el crédito	Director del proyecto
RE1.2	No colaboración de los consultores	Falta de apoyo de los consultores a entrevistar	Aceptar: realizar el análisis con la información obtenida de los consultores que dieron su apoyo al proyecto	Director del proyecto
RO2.2	Solvencia económica	Presupuesto insuficiente	Mitigar: adquirir antes de iniciar el proyecto una línea de crédito adicional más pequeña, para imprevistos	Director del proyecto
RO2.1	Falta de personal	Personal de <i>OroVal</i> insuficiente	Evitar: establecer en los contratos del equipo <i>OroVal</i> el perfil del puesto con tareas detalladas a cumplir	Director del proyecto
RD3.1	Falla en la comunicación entre interesados	Falta de comunicación entre interesados	Evitar: establecer en los contratos del equipo <i>OroVal</i> una política interna de comunicación	Director del proyecto
RD3.2	Falla en el liderazgo para coordinar las actividades	Falta de liderazgo para la coordinación de las actividades	Mitigar: establecer un margen en el cronograma que no afecte mayormente el alcance, pero que permita cambios menores de fechas	Director del proyecto

4.5.6. Monitoreo y control de riesgos

a. Entradas

- Enunciado del alcance del proyecto (descrito anteriormente)
- Registro de riesgos (descrito anteriormente)

b. Salidas

- Solicitudes de cambios
- Monitoreo y control de cambios

Durante la ejecución del proyecto se debe monitorear tanto los riesgos identificados en el registro de riesgos, como nuevos riesgos que puedan surgir. Para llevar dicho control se contará con la siguiente plantilla.

Cuadro 30. Monitoreo y control de riesgos del proyecto

Nombre del Proyecto:	_____
Fecha:	_____
Descripción del riesgo:	
Respuesta al riesgo:	
Reserva de contingencia:	
Efecto en el costo:	

Efecto en el cronograma:	
Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de monitoreo y control de riesgos se hará en reuniones semanales donde participaran la Gerente, el Encargado de Mercadeo, el Asistente Administrativo y el Diagramador de Oroval.

5. CONCLUSIONES

Haber desarrollado el Plan de gestión para la proyectización de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas del sector privado en Costa Rica, fue posible gracias a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).

Mediante los planes de gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas, se evidenció cómo mediante el uso del PMBOK y la Administración de Proyectos se obtiene una buena planificación. Y para este proyecto una consultora de recursos humanos proyectizada.

En el plan de gestión del alcance se logró determinar los objetivos y entregables propios del proyecto dentro de la empresa *OroVal*, la elaboración del diagnóstico para determinar qué objetivos se ofrecerán, el instrumento de diagnóstico para evaluar cuáles serán las necesidades de capacitación de los clientes de dicha consultora y la estrategia de mercadeo a seguir.

El plan de gestión del tiempo permitió determinar las actividades necesarias para lograr el alcance del proyecto. Estableciendo el tiempo estimado para cada una de las actividades se obtuvo el cronograma y fecha de presentación de los entregables de forma clara y precisa.

Desarrollando el plan de gestión del costo se obtuvo el detalle de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto, los costos estimados y el presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto. Fue importante además la definición del financiamiento por medio de un préstamo para Pymes.

Con el plan de gestión de interesados se definieron aquellas personas que influirían en el proyecto, sus necesidades y expectativas, además de las estrategias para monitorear y controlar los posibles efectos sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados fueron mayormente los miembros del equipo *OroVal*.

Elaborar el plan de gestión de riesgos permitió identificar aquellos riesgos que podrían presentarse en el proyecto. El riesgo con calificación más alta fue la no aprobación del préstamo para el financiamiento del proyecto, en consecuencia el plan de respuesta definido fue transferir el riesgo, mediante el apoyo de socios interesados en invertir en el proyecto. Los demás riesgos son igual de importantes, por lo que se planifico su monitoreo y control para minimizar la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias del impacto en el alcance del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Según el resultado obtenido del “Plan de Gestión del Proyecto: Proyectizar una empresa de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica, de acuerdo con los estándares sugeridos en la Guía PMBOK, 5ta Edición del Project Management Institute”, se desglosan las siguientes recomendaciones dirigidas al Director del Proyecto:

- Se le recomienda una preparación previa a la solicitud del préstamo para abarcar los requisitos que sean necesarios y se dé la aprobación. Garantizar el financiamiento es vital para el desarrollo del proyecto, debe buscar la contingencia de socios adicionales puede ser un complemento importante y no solo una respuesta al riesgo de no obtener la aprobación del préstamo.
- Para asegurar el éxito del alcance del proyecto es importante la alianza que se realizó con los consultores identificados, para la elaboración del diagnóstico que definirá los servicios que se ofrecerán. Se recomienda hacer nuevas alianza con consultores adicionales para aumentar el número de entrevistas a realizar y tener una muestra más amplia para el análisis.
- Para los interesados identificados, específicamente el equipo de *OroVal* se recomienda fomentar el trabajo en equipo, con sesiones de trabajo que incluyan actividades que fomenten la comunicación asertiva, el liderazgo, el logro de objetivos y manejo del tiempo.
- Durante la ejecución se recomienda la aplicación de las herramientas de monitoreo, control y cambios que ya fueron definidas para cada área de conocimiento en los planes de gestión.
- Se recomienda hacer durante la ejecución del proyecto los ajustes al cronograma en tiempos y fechas según los cambios solicitados que sean aprobados como corresponde.

- Se le recomienda evaluar y documentar aquellas lecciones aprendidas que se den durante el desarrollo del proyecto, para definir las fortalezas y debilidades del proyecto y mejorar el resultado de futuros proyectos.
- Se le recomienda también capacitarse y estar preparado con técnicas de liderazgo que le permitan el seguimiento del equipo *OroVal*, la influencia y persuasión con los consultores que apoyarán el proyecto, la comunicación con todos los interesados, el seguimiento de los tiempos y fechas estipuladas y así con cada detalle del proyecto que ha sido planificado y está bajo su responsabilidad.

7. BIBLIOGRAFIA

- Conceptos básicos de la metodología de la investigación (n.d.) Recuperado el 15 febrero del 2015, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Fuente Primaria (n.d.) Recuperado el 15 febrero del 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria
- Fuente Secundaria (n.d.) Recuperado el 15 febrero del 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria
- Gido y Clements (2012) Administración exitosa de proyectos. 5ta Edición. CENGAGE Learning, México, DF.
- Lledó, P. (2011). *Administración de Proyectos*. El ABC para un Director de Proyectos Exitoso. 3ra Edición. Canadá: Victoria, BC.
- Orozco, G. (2014) Presentación para clientes de la Consultora en Recursos Humanos OroVal. Costa Rica
- PMI (2013). PMBOK 5ta ed. Project Management Institute. Pennsylvania, USA.
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (21 ed.) México, DF: Plaza y Valdés S.A.
- Vargas, F (2015) *Rotación de empleados pasa factura a compañías*. Recuperado el 3 de febrero del 2015, de https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=533325737

ANEXOS

Anexo 1: Acta del Seminario y Desarrollo del PFG

ACTA DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
23 enero 2015	Propuesta de un plan de gestion del proyecto: Proyectización de una consultora de recursos humanos para dar servicios personalizados en las empresas en Costa Rica.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Planificación, ejecución y cierre. Areas: Alcance, tiempo, costo, interesados y riesgos.	Recursos Humanos.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
19 de enero 2015	25 de agosto 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Diseñar un plan de gestión para el proyecto: Proyectización de servicios de consultoria en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica, de acuerdo con la guía PMBOK 5ta versión del PMI.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear el plan de gestión del alcance con el fin de identificar todos los procesos necesarios para el desarrollo del proyecto de proyectacion de una consultoría en recursos humanos. 2. Desarrollar el plan de gestión del tiempo de manera que se logre determinar las actividades del proyecto y lograr consignar los recursos, para que estas se puedan ejecutar dentro de los plazos preestablecidos en el cronograma. 3. Diseñar el plan de gestión de costo que permita presupuestar, controlar y gestionar los costos dentro del marco preestablecido en el presupuesto del proyecto. 4. Diseñar el plan de gestión de interesados con el fin de gestionar y controlar las expectativas de los diferentes actores del proyecto. 5. Desarrollar el plan de gestión de riesgo de manera que facilite la planificación de la respuesta después de identificar y analizar los riesgos del proyecto: Creación de servicios de consultoría en recursos humanos para el sector privado en Costa Rica. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Esta iniciativa se da ante la necesidad de contar con un plan que permita proyectizar los servicios de consultoria en temas de recursos humanos para el sector privado del país.</p> <p>Los principales beneficios que se esperan de este PFG son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una herramienta administrativa clara para la gestión de consultoras en recursos humanos, para el mercado del sector privado en el país. • Contar con mecanismos necesarios que permitan profesionalizar la consultoría en temas de recursos humanos para las empresas en Costa Rica. • Contar con un plan de gestión que permita incrementar los niveles de eficiencia de las consultorías en temas de recursos humanos. 	

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

El producto final es la consultora y sus principales entregables son

- Entregable 1: Plan de gestión del alcance
- Entregable 2: Plan de gestión del tiempo
- Entregable 3: Plan de gestión del costo
- Entregable 4: Plan de gestión de interesados
- Entregable 5: Plan de gestión del riesgo

Supuestos

El PFG permitira solventar necesidades en el campo de la consultoría en recursos humanos en el país.

Se cuenta con los recursos necesarios para el diseño del plan de gestión del proyecto.

Se conocen las necesidades del proyecto en temas de gestión del proyecto.

Restricciones

Se cuenta con un plazo de 3 meses para el desarrollo del PFG.

Las actividades del PFG deben ajustarse a las exigencias de la Universidad para la Cooperación Internacional.

Todas las actividades así como su respectiva consignación de recursos se harán dentro de los plazos establecidos por el cronograma.

Identificación riesgos

Se cuenta con un periodo de 3 meses para la realizacion del PFG.

Presupuesto**Principales hitos y fechas**

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del entregable 1: Plan de Gestión del Alcance.	15 de junio 2015	28 de Junio 2015
Presentación del entregable 2: Plan de Gestión del Tiempo.	29 de junio 2015	1 de julio 2015
Presentación del entregable 3: Plan de Gestión del Costo.	2 de julio 2015	5 de julio 2015
Presentación del entregable 4: Plan de Gestión de interesados.	6 de julio 2015	8 de julio 2015
Presentación del entregable 5: Plan de Gestión de Riesgos.	9 de julio 2015	12 de julio 2015

Información histórica relevante

Las empresas del sector privado en Costa Rica poseen necesidad de servicios de consultoría personalizados. Esta necesidad de servicio genera una necesidad de gestionar una propuesta de consultoria de acuerdo con la guia PMBOK 5ta versión del PMI.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Consultoras en recursos humanos del sector privado en Costa Rica: Consultora Impacto (contacto Ana Marote), Graciela Garcia y Arturo Mayorga.

Involucrados Indirectos:

Expertos, profesor tutor del PFG

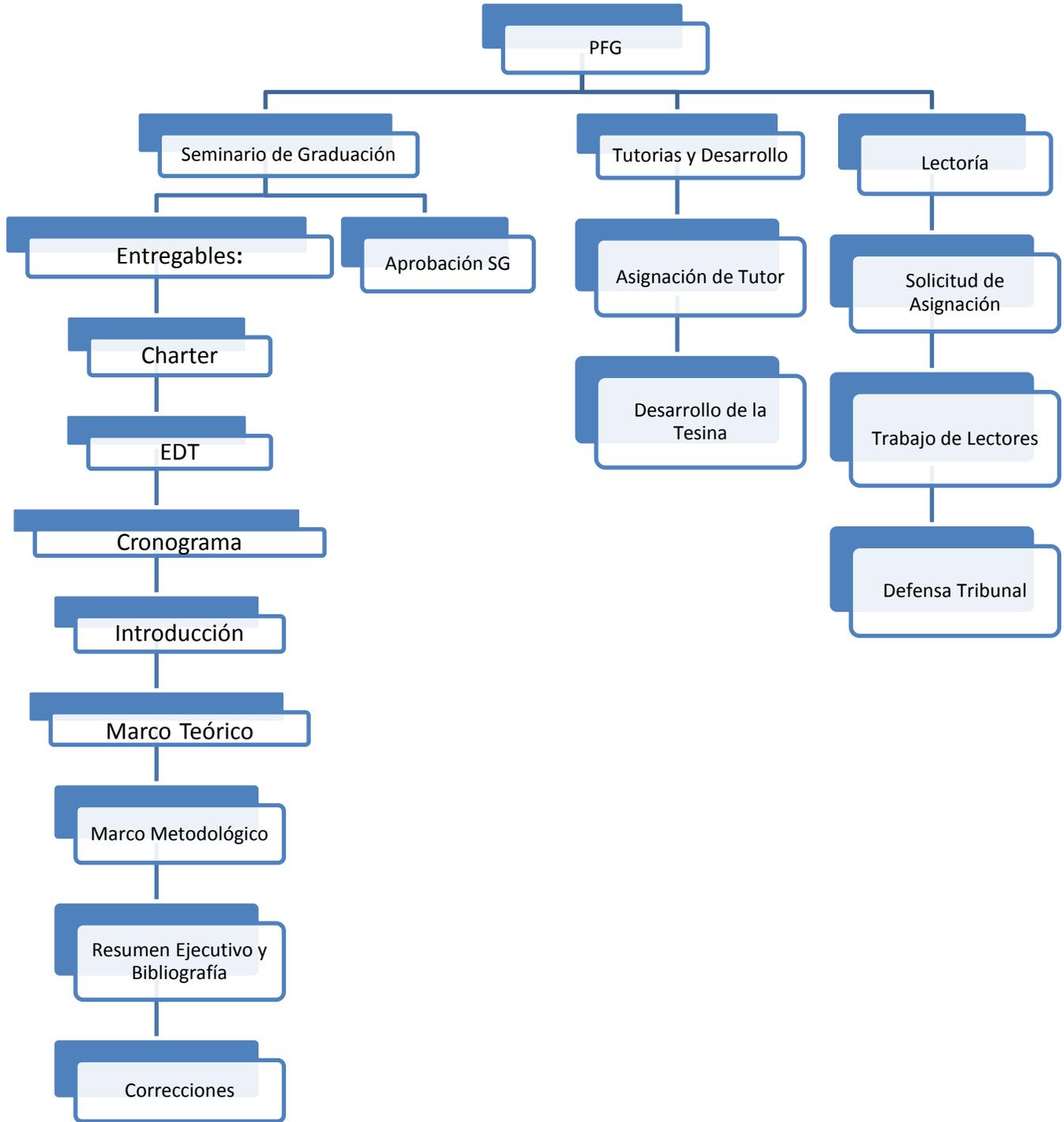
Director de proyecto:

Firma:

Autorización de:

Firma:

Anexo 2: EDT del Seminario y Desarrollo del PFG



Anexo 3: Cronograma del PFG

Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Termino	Periodos									
Desarrollo del PFG	139			19/01/15 al 25/01/15	26/01/15 al 01/02/15	02/02/15 al 08/02/15	09/02/15 al 15/02/15	16/02/15 al 01/03/15	02/03/15 al 08/03/15	09/03/20 15 al 22/03/15	09/06/15 al 25/07/15	25/07/15 al 25/08/15	
Charter, EDT y cronograma	7 días	19/01/2015	25/01/2015										
Introducción y Marco Teórico	7 días	26/01/2015	01/02/2015										
Marco Metodologico	7 días	02/02/2015	08/02/2015										
Resumen Ejecutivo y Bibliografía	7 días	09/02/2015	15/02/2015										
Correcciones y aprobación del Charter	14 días	16/02/2015	01/03/2015										
Aprobación del SG	7 días	02/03/2015	08/03/2015										
Asignación de Tutoría	14 días	09/03/2015	22/03/2015										
Ajustes del PFG, desarrollo del PFG, solicitud de asignación, envío a los lectores, correcciones finales, envío del PFG corregido a los lectores y segunda lectura de los lectpres	46 días	09/06/2015	25/07/2015										
Lectura final y calificación	30 días	25/07/2015	25/08/2015										

Anexo 4: Cuadro resumen de análisis de priorización de requisitos

Requisitos	Gerente	Encargado de Mercadeo	Asistente Administrativo	Diagramador	Total %	%	Importancia
Estrategia de Mercadeo para el plan de acción de búsqueda de clientes.	1,20%	1,10%	0,49%	0,43%	3.22%	95,77%	1
Propuesta de Gestión de creación de la consultora terminada.	1,41%	1,59%	1,33%	1.12%	5.45%	91.95%	2
Participación del equipo de OroVal en el proceso de definir el plan de acción de mercadeo.	2,01%	2.05%	2,93%	2%	8.99%	78.10%	3
Plan de gestión del costo definido.	4,15%	3,34%	1,01%	3,51%	12,01%	48%	4
Cronograma.	4,25%	4,02%	3,20%	3,74%	15,21%	26%	5