



# MANUAL PARA LA GESTIÓN POR PROYECTOS

C: MGS-01; V: 01



**Uniclaretiana**  
Fundación Universitaria Claretiana

[www.uniclaretiana.edu.co](http://www.uniclaretiana.edu.co)  

## INTRODUCCIÓN

---

Las Instituciones de Educación Superior independiente de su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional deben abordar de forma eficaz y eficiente los retos y tendencias del sector educativo y mundo globalizado; para lo cual es necesario contar con metodologías y herramientas administrativas que, permitan generar valor o alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Por consiguiente, la Fundación Universitaria Claretiana- Uniclaretiana- describe en el presente documento las directrices para la gestión de proyectos basada en la buenas practicas establecidas por Project Mangement Institute que, se encuentran referidas en la Guía PMBOK.

## CONTENIDO

1. OBJETIVO .....	4
2. ALCANCE .....	4
3. EXCLUSIONES .....	4
4. DEFINICIONES .....	4
5. GESTIÓN POR PROYECTOS .....	5
5.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	5
5.2 TRIPLE RESTRICCIÓN EXTENDIDA.....	5
5.3 PROYECTOS VS. TRABAJO OPERATIVO.....	6
5.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	7
5.4.1 PROCESO DE INICIACIÓN.....	7
5.4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	8
5.4.3 PROCESO DE EJECUCIÓN.....	9
5.4.4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	10
5.4.5 PROCESO DE CIERRE .....	11
5.5 CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	13
5.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES CON RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROYECTO .....	14
5.7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
6. CONTROL DE CAMBIOS .....	17
7. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	17

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la gestión de proyectos en la Uniclaretiana, para el mantenimiento de su sostenibilidad y la generación de valor a nivel organizacional, en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) de la Institución.

## 2. ALCANCE

El manual está basado en las buenas practicas establecidas por la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Aplica para gestionar proyectos a nivel institucional.

## 3. EXCLUSIONES

No incluye la descripción específica del desarrollo de las técnicas y herramientas para gestionar proyectos.

## 4. DEFINICIONES

**Plan de Desarrollo Estratégico (PDE):** Es el documento guía de planeación de la Uniclaretiana, que contiene de forma detallada las proyecciones deseadas de la institución en materia de sostenimiento y generación de valor en el largo plazo.

**Plan Anual Operativo (PAO):** Instrumento de gestión que permite a la Institución orientar sus recursos disponibles, organizar sus proyectos y acciones para el corto plazo (menos de un año), para el logro de los objetivos y metas anuales de la Uniclaretiana. El PAO de la Uniclaretiana estará constituido por proyectos.

**Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, el cual contribuye al cumplimiento de las objetivos y metas del PDE de la Institución.

**Alcance:** Descripción detallada del proyecto y producto que se desarrollará en él.

**Estructura de Desglose del Trabajo (EDT):** Es una descomposición jerárquica del proyecto en productos (entregables) más pequeños, para facilitar el trabajo y seguimiento del proyecto. La EDT no describe actividades, solo entregables del proyecto.

**Diccionario EDT:** Documento que describe cada componente de la EDT.

**Portafolio** se refiere a un conjunto de proyectos o programas que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos de la Uniclaretiana. Los proyectos que lo conforman, no necesariamente tienen que ser interdependientes o estar directamente relacionados.

**Programa** es un conjunto de proyectos que poseen un objetivo común; son usualmente de carácter organizacional e incluyen varios proyectos interrelacionados que están alineados con la consecución de ese objetivo.

**Patrocinador:** Es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto.

**Interesados (stakeholders):** Persona, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto establecido por la Uniclaretiana.

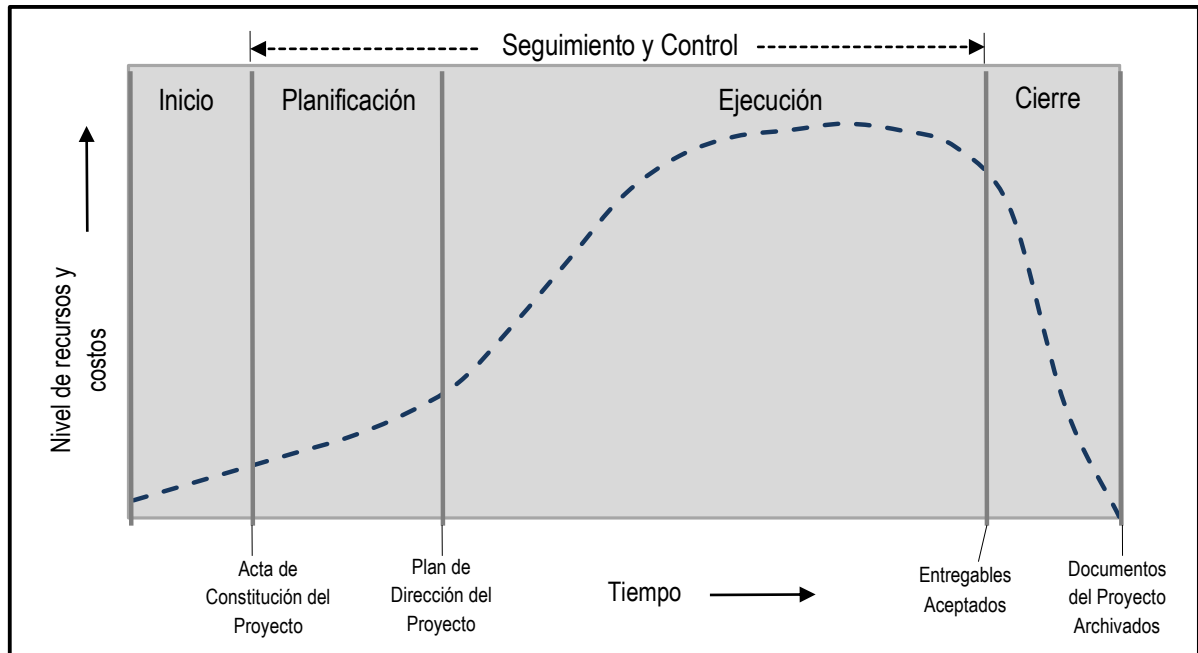
**Entregables.** Es un producto, servicio, resultado único y verificable que debe producirse para terminar una fase o un proyecto. Los entregables son descritos en el plan director del proyecto y deberán ser soportados con evidencia documentada formalmente física y/o digital.

## 5. GESTIÓN POR PROYECTOS

### 5.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. A continuación, se presenta el ciclo de vida del proyecto en sus fases.

**Figura 1.** Ciclo de vida del proyecto



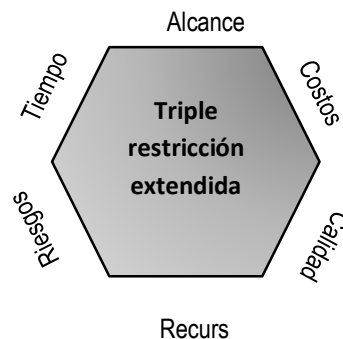
Fuente: Guía PMBOK, 2013

### 5.2 TRIPLE RESTRICCIÓN EXTENDIDA

Todo tipo de proyecto tiene limitaciones o restricciones, las cuales se comportan en forma complementaria e interactúan entre sí; y también variará el tiempo (aumentará o disminuirá).

Difícilmente uno de los componentes varía sin afectar a los otros. Ahora bien, cada uno de esos componentes tiene también elementos que lo configuran, como recursos, riesgos y calidad. Por todo esto, en la Uniclaretiana se utiliza el término triple restricción extendida para incluir esos otros elementos que son parte de todo proyecto y orientada a la satisfacción de todos los stakeholders [1].

**Figura 2.** Triple restricción extendida



*Fuente: Gerente profesional de proyectos [1].*

**Figura 3. Parámetros**

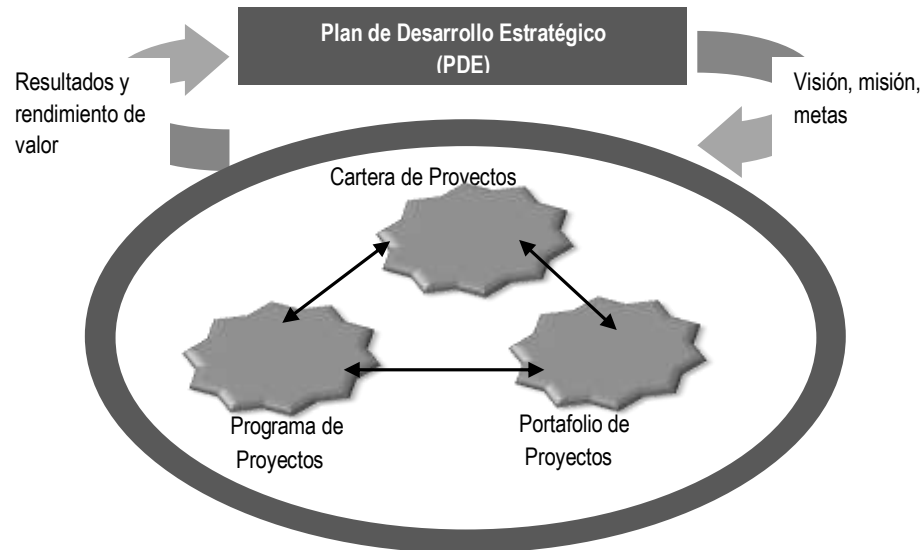
Restricciones de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad limitada de tiempo disponible para completar un proyecto.</li> <li>• Fecha establecida de inicio y una fecha de fin.</li> </ul>
Restricciones de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad limitada de fondos que se presupuesta para un proyecto.</li> </ul>
Restricciones del alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto, servicio o resultado del proyecto que es único y verificable.</li> <li>• Se debe llevar a cabo de acuerdo a los requisitos y criterios de aceptación documentados y formalmente aprobados.</li> </ul>
Restricción de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos y/o metas que han sido comprometidos en la definición de alcance del proyecto.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos mutuamente acordados. Pueden ser explícitos o implícitos.</li> <li>• Énfasis en satisfacción total de un usuario sea interno o externo.</li> </ul>
Restricción de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad, tipo y disponibilidad de los recursos, sean humanos, financieros, equipos u otros que sean requeridos para desarrollar el alcance definido del proyecto para cumplir con las metas y objetivos para los fue creado y aprobado.</li> </ul>
Restricción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiaada identificación y análisis de los riesgos del proyecto y sus respectivos planes de mitigación.</li> <li>• Cantidad de fondos planificados como reserva de contingencia y reserva de gestión.</li> </ul>
Interrelación de los parámetros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se altera uno de estos parámetros, uno o más de los otros parámetros pueden ser impactados.</li> <li>• Por ejemplo, si se altera el parámetro del Alcance, posiblemente se alteren los parámetros de costos, tiempo, recursos y riesgos.</li> </ul>

*Fuente: Gerente profesional de proyectos [1].*

### 5.3 PROYECTOS VS. TRABAJO OPERATIVO

Los proyectos y las operaciones difieren principalmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos son temporales y tienen un final. Por el contrario, las operaciones son continuas y sostienen la organización a lo largo del tiempo. Las operaciones no terminan cuando alcanzan sus objetivos actuales, sino que, por el contrario, siguen nuevas direcciones para apoyar los planes estratégicos de la organización.

Por tanto, todo el trabajo operativo de la Uniclaretiana debe gestionarse a través del Sistema Integrado de Gestión (SIG) y todo el trabajo que genere un resultado único, generando valor para la Institución debe gestionarse como proyecto.

**Figura 4.** Gestión de proyectos institucionales

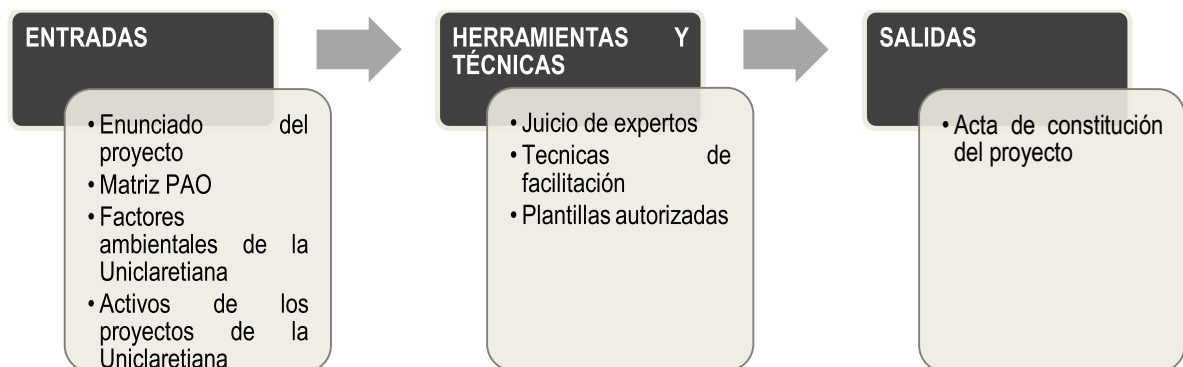
*Fuente: Adaptado. Gerente profesional de proyectos [1].*

## 5.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

### 5.4.1 PROCESO DE INICIACIÓN

Este proceso de iniciación está compuesto por aquellas actividades para definir un nuevo proyecto o una fase del mismo, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro del proceso de iniciación, se define el alcance inicial del proyecto que deberá estar alineado con los objetivos estratégicos de la Uniclaretiana (definidos en el PDE) y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.

Este proceso implica una serie de actividades previas de estudio y análisis de viabilidad de los entregables que formaran parte del proyecto que, permitirá realizar una planeación más acertada. A continuación, se describe el proceso de iniciación:

**Figura 5.** Proceso de iniciación

*Fuente: Creado por el autor del documento.*

**Responsable.** Director de Planeación.

**Involucrados.** Patrocinador, Director del proyecto y Analista de Planeación

**Entradas:**

- **Enunciado del proyecto (SOW).** Es una descripción narrativa del producto, servicio o resultado que desarrollará el proyecto, el cual debe estar alineado con el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) de la Uniclaretiana.
- **Matriz PAO.** Matriz que describe todos los proyectos autorizados por la Alta Dirección para ser gestionados para una vigencia o nuevo año.
- **Factores ambientales de la Uniclaretiana.** Información casi siempre externa a la Institución en la que se llevará a cabo el proyecto, entre otras, tenemos: normas, leyes, regulaciones gubernamentales y condiciones del sector (empleabilidad, inflación, etc...).
- **Activos de los proyectos de la Uniclaretiana.** Incluye información histórica de proyectos similares ejecutados por la Institución y lecciones aprendidas.

***Nota:** Los factores ambientales y activos de los proyectos de la Uniclaretiana, son entradas que se requieren para todo el ciclo de vida del proyecto, por tal razón, no se volverán a enunciar en resto del manual, para simplificar el documento.*

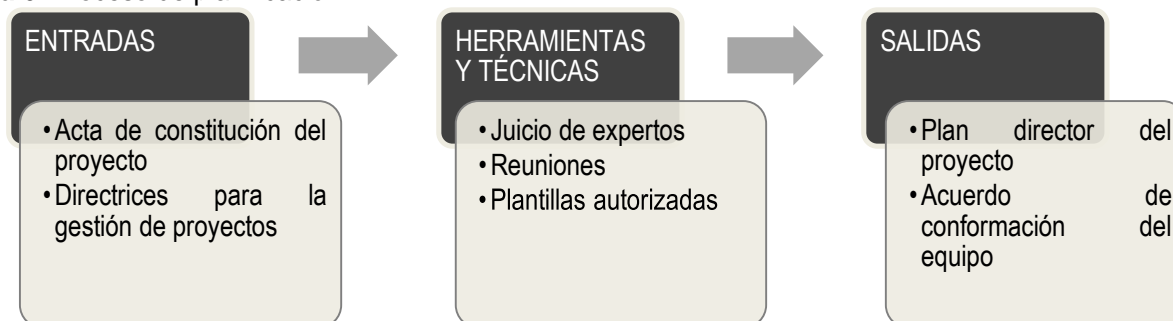
**Salidas:**

- **Acta de constitución del proyecto.** Es un documento firmado por el patrocinador que formaliza el comienzo de un proyecto o fase del mismo, nombrando al director del proyecto y su nivel de autoridad. En el acta, la Institución presenta su compromiso con el proyecto y autoriza al director del proyecto a utilizar los recursos.

## 5.4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación está compuesto por aquellas actividades para refinar los objetivos finales del proyecto y definir el alcance final detallado con el curso de acción para poder cumplir con esos objetivos. Este proceso da lugar al plan director del proyecto (realista, formal y aceptado por la Institución).

**Figura 6.** Proceso de planificación



*Fuente. Creado por el autor del documento.*

**Responsable.** Director del Proyecto

**Involucrados.** Patrocinador, Director del proyecto, Equipo del Proyecto y Analista de Planeación



**Entradas:**

- Acta de constitución del proyecto.

**Salidas:**

- **Plan director del proyecto.** Contiene los elementos para dirigir, ejecutar y monitorear el proyecto. A continuación, se describe los componentes del plan para la dirección del proyecto:
  - **Umbral de control:** Corresponde a la variación en tiempo y costos del proyecto, sus significados y potenciales acciones a tomar.
  - **Métricas de calidad (Indicadores de calidad):** Es una definición operativa que describe, en términos muy específicos, un atributo del producto o del proyecto y la manera en que el proceso de control de calidad lo medirá.
  - **Línea base.** Es una línea temporal testigo de alcance (calidad), tiempo y costo. Por lo tanto, será el punto de referencia principal con el que se comparan los cambios que se realizan en el proyecto, así mismo, la línea base hace de punto de referencia para comparar el progreso real del proyecto.
  - - Línea base del alcance.** Describe detalladamente el trabajo que se requiere realizar para desarrollar el producto, servicio o resultado que será entregado por el proyecto, contiene una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y diccionario de (EDT).
    - Línea base de los costos.** Costos iniciales del proyecto
    - Línea base del cronograma.** Fechas de inicio y fin del cronograma original.
  - **Actividades.** Consiste en el desglose de los paquetes de trabajo que están definidos en la estructura de desglose de trabajo (EDT) en actividades que proporcionan la base para estimar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar el trabajo formalmente aprobado del proyecto. Las actividades representan el trabajo requerido para poder realizar los paquetes de trabajo.

Documentos complementarios del plan de dirección del proyecto:

- **Acuerdo de conformación del equipo.** Documento que contiene los principios y valores de la Uniclaretiana, así mismo, directrices de: comunicación, reunión, toma de decisiones y solución de conflictos, entre otros; que el equipo del proyecto debe seguir, para garantizar el éxito del proyecto.

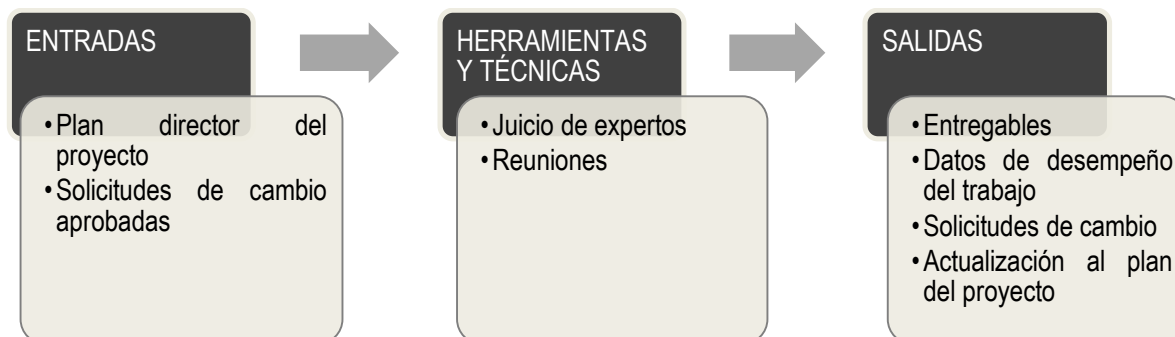
**5.4.3 PROCESO DE EJECUCIÓN**

Este proceso incluye los esfuerzos para realizar las tareas del proyecto e identificar las solicitudes de cambio, implica:

- Implementar el plan director del proyecto.
- Completar las tareas o paquetes de trabajo de acuerdo al cronograma.
- Comprometer recursos de acuerdo con el plan del proyecto.
- Tomar acciones preventivas y correctivas.
- Supervisar el progreso del proyecto y medir su desempeño comparándolo con la línea base.
- Reunir al equipo de trabajo.
- Realizar seguimiento periódico, oportuno y puntual.

En la Figura 7, se describe el flujo del proceso de ejecución:

**Figura 7.** Proceso de ejecución



*Fuente. Creado por el autor del documento.*

**Responsable.** Director del proyecto

**Involucrados.** Patrocinador, Analista de planeación y equipo del proyecto.

**Entradas:**

- Plan director del proyecto
- Solicitudes de cambio aprobadas

**Salidas:**

- **Entregables.** Es un producto, servicio, resultado único y verificable que debe producirse para terminar una fase o un proyecto. Los entregables son descritos en el plan director del proyecto y deberán ser soportados con evidencia documentada formalmente física y/o digital.
- **Datos de desempeño del trabajo.** Datos de observaciones y métricas documentados durante la realización de una o más tareas del proyecto. Ejemplo: trabajo realizado y aceptado, índices clave de desempeño, costo real o actual de la tarea, entre otros.
- **Solicitudes de cambio.** Este proceso puede requerir que el equipo del proyecto implemente uno o más de los siguientes cambios.

**-Acción correctiva.** Una directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto y, de ese modo, ser capaces de alinear el desempeño futuro previsto del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.

**-Acción mejora.** Una directiva documentada para realizar una actividad para mejorar los resultados del proyecto.

**-Reparación de defectos.** La identificación formalmente documentada de un defecto en un componente de un proyecto, con una recomendación de reparar dicho defecto o reemplazar completamente el componente.

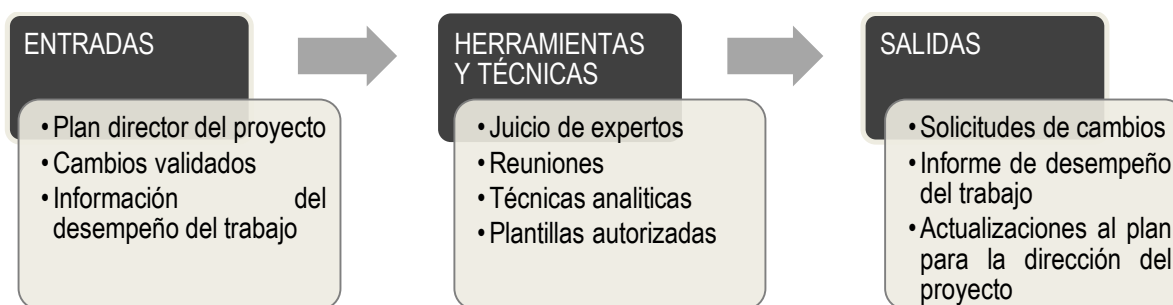
**-Actualizaciones.** Cambios a la documentación, planes, etc., controlados formalmente para reflejar ideas o contenidos, modificados o adicionales.

#### 5.4.4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Es el proceso de monitoreo, revisión y control del progreso del proyecto con el propósito de alcanzar los objetivos de desempeño definidos en el plan del proyecto. Incluye las siguientes actividades por parte del director del proyecto y su equipo de trabajo.

- Comparaciones del desempeño real versus el planificado.
- Evaluación periódica y oportuna del desempeño para determinar la necesidad de implementar acciones preventivas o correctivas.
- Monitoreo y control de los riesgos detectados, identificación de nuevos riesgos, determinar su estado y que los dueños o propietarios de los riesgos ejecutan proactivamente los planes de respuesta a riesgos.
- Mantener una base de datos precisa y oportuna que incluya información de entregables del ciclo de vida del proyecto.
- Implementación y verificación de los cambios formalmente aprobados.
- Actualizar los documentos del proyecto de manera oportuna cuando haya cambios formalmente aprobados.
- Actualizar los costos reales e información del cronograma como: fechas de inicio y fin para determinar la necesidad de implementar acciones correctivas como, por ejemplo: ejecución rápida o compresión.

**Figura 8.** Proceso de seguimiento y control



*Fuente. Creado por el autor del documento.*

**Responsable.** Director del Proyecto y Analista de planeación.

**Involucrados.** Patrocinador y equipo de trabajo

**Entradas:**

- Plan director del proyecto

**Salidas:**

- **Informe de desempeño del trabajo.** Informe que contienen datos del desempeño del trabajo que se realiza en el proyecto, cuyo propósito principal es generar acciones o decisiones por parte del equipo del proyecto, su director y/o los interesados.
- **Solicitudes de cambio.**

#### 5.4.5 PROCESO DE CIERRE

El proceso de cierre consiste en finalizar todas actividades para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. A continuación, se describe el proceso.

**Figura 9.** Proceso de planificación

Fuente. Creado por el autor del documento

**Responsable:** Director del proyecto y Analista de planeación.

**Involucrados:** Patrocinador y equipo del proyecto.

**Entradas:** Plan para la dirección del proyecto y Entregables aceptados.

**Entregables:**

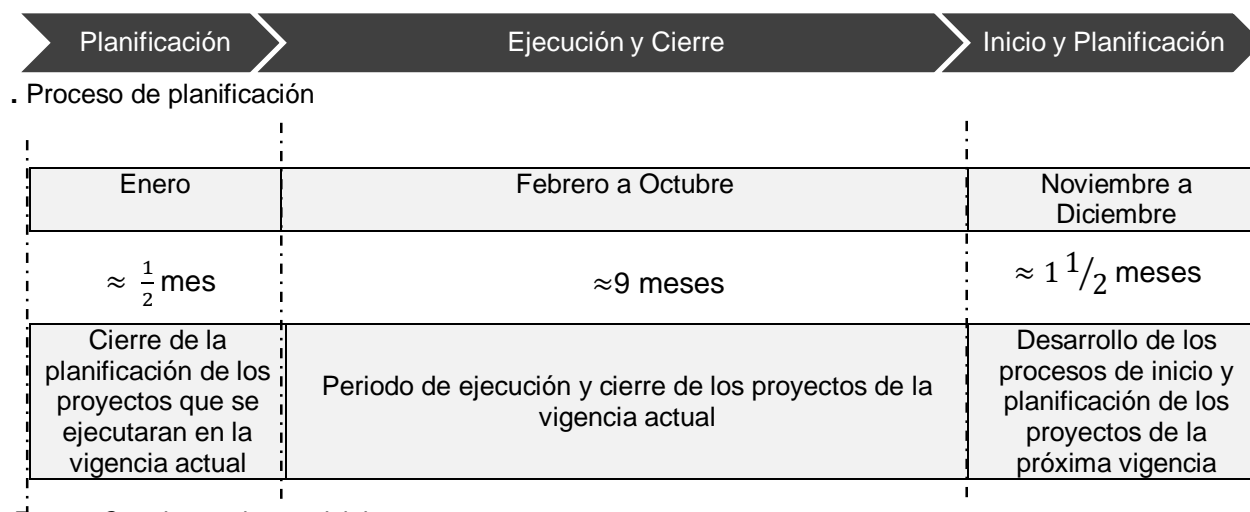
- **Lecciones aprendidas.** Se refiere a lo que se aprende en el proyecto. Las lecciones aprendidas deben ser formalmente documentadas en el momento en que son identificadas, estas deben ser formalmente archivadas para ser utilizadas en proyectos similares en el futuro. *(Las solicitudes aprendidas deben registrarse conforme a los lineamientos establecidos por Gestión de la Estrategia).*
- **Acta de cierre.** Incluye una evaluación global del desarrollo del proyecto o fase del mismo, con el fin de reflejar la calidad y grado de satisfacción de los productos, servicios o resultado final, evolución del proyecto en tiempo, alcance y costo alineados con los objetivos iniciales. Así mismo, se debe dejar constancia de tareas o entregables que no se culminaron o fueron canceladas, haciendo referencia a la situación o describiendo las razones.

## 5.5 CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

### 5.5.1 Tiempo para la ejecución de proyectos

A continuación, se describe los tiempos para la ejecución de proyectos según su ciclo de vida:

**Figura 10.** Tiempo para la gestión de proyectos



Fuente: Creado por el autor del documento

Teniendo en cuenta la figura 7, se explica que, los procesos de inicio y planificación de los proyectos de la próxima vigencia, se desarrollará entre los meses de noviembre y diciembre de la vigencia actual, agotando el proceso de inicio y terminando el proceso de planificación en enero del año próximo; con respecto a la ejecución y cierre del proyecto, se dispondrá de febrero a octubre de la vigencia futura.

Sin embargo, si el proceso de ejecución y cierre de un proyecto en particular requiere de un tiempo superior a nueve (9) meses, dicho proyecto deberá gestionarse por fases.

Por último, el proceso de seguimiento y control de los proyectos, se realizará de forma transversal en los procesos de planificación, ejecución y cierre de los mismos.

### 5.5.2 Reglas de las actividades del cronograma del proyecto

Cada actividad debe poseer las siguientes características para considerarse completa:

- **Su estado debe ser medible:** en cualquier momento se debería poder determinar el estado o porcentaje de avance en que se encuentra la tarea.  
**Nota:** la actividad siempre debe estar en verbo de acción indicando la tarea que está pendiente por realizar en el proyecto.
- **Delimitada:** debe poseer eventos de comienzo y fin.
- **Debe producir un entregable:** el entregable es un signo visible y medible de que la actividad se completó. Puede ser un producto, un documento, la autorización para continuar con la próxima tarea, un servicio, etcétera.
- **El tiempo y costo deben ser fácilmente estimables:** al hacer esto para las tareas de menor nivel, permite luego agregar y calcular el costo y tiempo total del proyecto.

- **La duración debe ser aceptable:** en lo posible no trabajar con tareas de un mínimo de 8 horas y un máximo de 80 horas (2 semanas laborables).
- **Conjunto único de trabajo:** forma un conjunto único de trabajo que puede ser externalizado o subcontratado.
- **Indivisible:** no hace sentido subdividirlo más.
- **Independencia de la actividad:** es importante que cada actividad sea independiente. Una vez que se comenzó, que pueda continuar razonablemente sin interrupciones y sin la necesidad de un aporte adicional. El esfuerzo debe ser continuo.

### 5.5.3 Método para informar el progreso de las actividades del proyecto

Una actividad se considera 25% completada después de comenzada; pero solo se le acredita el 75% restante cuando se termina, lo cual, se conoce como regla 25/75.

## 5.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES CON RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROYECTO

Rol	Descripción	Responsable	Funciones
Patrocinador (Sponsor)	Individuo o grupo que financiará el proyecto.	Rector, Consejo Superior  <b>Nota:</b> Los Vicerrectores podrán ser sponsor por delegación de Rectoría o Consejo Superior	<p>a) Servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aportará el proyecto.</p> <p>b) Definir para cada proyecto su director.</p> <p>c) Participar en el desarrollo del alcance y del acta de constitución del proyecto.</p> <p>d) Participar de forma activa en el proceso de planificación del proyecto.</p> <p>e) Guiar el proyecto a través del proceso de contratación o selección hasta que está formalmente autorizado.</p> <p>f) Asegurarse de que los problemas sean resueltos efectivamente. Esto incluye decisiones en cambios, riesgos, solución de conflicto y cualquier medida fuera de la autoridad del gerente de proyecto.</p> <p>a) Asegurar que los beneficios del proyecto sean obtenidos de su ejecución.</p>

Rol	Descripción	Responsable	Funciones
Project Management Office	Dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentren bajo su jurisdicción.	Colaboradores de la Dirección de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ofrecer servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas.</li> <li>b) Realizar capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto.</li> <li>c) Apoyar al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas.</li> <li>d) Centralizar la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores y otros interesados.</li> <li>e) Adecuar el almacenamiento y mantenimiento de la información histórica y lecciones aprendidas de los proyectos.</li> <li>f) Realizar seguimiento del cronograma de los proyectos, presupuestos y calidad a nivel organizacional.</li> <li>g) Identificar y aplicar nuevas metodologías de gestión de proyectos.</li> </ul>
Director del proyecto	Colaborador responsable de dirigir el proyecto.	Vicerrectores, Directores, Decanos y Coordinadores de alto nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, así como todos los planes complementarios relacionados en articulación con la PMO.</li> <li>b) Mantener el proyecto encaminado en términos de cronograma, calidad y presupuesto.</li> <li>c) Identificar, dar seguimiento y responder a los riesgos del proyecto.</li> <li>d) Proporcionar informes precisos y oportunos sobre las métricas (indicadores) del proyecto.</li> <li>e) Mantener la comunicación con todos los interesados.</li> <li>f) Identificar y documentar las lecciones aprendidas.</li> </ul>
Equipo del proyecto	Este equipo está compuesto por quienes llevan a cabo	Colaboradores de la Uniclaretiana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apoyar en la planificación del proyecto.</li> <li>b) Ejecutar las tareas del proyecto.</li> </ul>

Rol	Descripción	Responsable	Funciones
	el trabajo del proyecto: colaboradores procedentes de diferentes procesos o unidades funcionales de la Uniclaretiana, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas..	designados por la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Comprender los procesos de la Administración de Proyectos: Costos, Riesgos, Comunicación, Alcance, Tiempo, etc.</li> <li>d) Conocer y aplicar las herramientas de Administración de Proyectos que se usarán en el proyecto.</li> <li>e) Ejecutar acciones correctivas o de mejora para continuar con el curso normal del proyecto.</li> <li>f) Apoyar en la identificación de riesgos que puedan afectar el proyecto.</li> <li>g) Apoyar en la identificación y documentación de las lecciones aprendidas</li> </ul>
Cliente/Usuarios	Individuo u organización que utilizará los productos/servicios del proyecto.	Depende de la naturaleza del proyecto. <b>Nota:</b> el sponsor, puede ser un cliente del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir los requerimientos del producto, servicio o resultado del proyecto.</li> <li>b) Aprobar los entregables.</li> </ul>
Colaborador externo	El Colaborador Externo proporcionará algún componente o servicio para el proyecto.	Proveedores, Contratistas, ONG u organizaciones externas.	Dependerá de los actos administrativos establecidos entre la Uniclaretiana y Colaborador Externo, también, de las necesidades del proyecto.

Fuente: Creado por el autor del documento



## 5.7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] J. F. Esquembre y J. Morales, *Gerente profesional de proyectos*, Cengage, 2016.

[2] PMI, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, Pennsylvania : Global STANDARD, 2013.

## 6. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	MODIFICÓ	APROBÓ	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO

## 7. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Elaboró/ Modificó	Cargo	Firma	Fecha
Luis Alfonso Vitola Negrete	Director de Planeación	En físico	18/09/2019
Revisó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°20	27/09/2019
Aprobó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°20	27/09/2019
<b>Vigente a partir de: 07/10/2019</b>			