

**ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE FINCAS BAJO LA
NORMA GLOBAL GAP Y COMERCIO JUSTO PARA LA ASOCIACIÓN
AGROINDUSTRIAL DE FRUTICULTORES - LA FLORESTA, CON EL FIN DE
MEJORAR LOS PRECIOS DE VENTA DE LA UCHUVA TIPO EXPORTACIÓN**

ELIANA LICET PÉREZ PÉREZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD CEAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y
DE NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
SOGAMOSO, 2016**

**ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE FINCAS BAJO LA
NORMA GLOBAL GAP Y COMERCIO JUSTO PARA LA ASOCIACIÓN
AGROINDUSTRIAL DE FRUTICULTORES - LA FLORESTA, CON EL FIN DE
MEJORAR LOS PRECIOS DE VENTA DE LA UCHUVA TIPO EXPORTACIÓN**

ELIANA LICET PÉREZ PÉREZ

cc.46373946

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión de Proyectos**

Directora

**MARÍA ERIKA NARVÁEZ FERRÍN
Mg. Administración de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD CEAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y
DE NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
SOGAMOSO, 2016**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Contenido

	pág.
1. Formulación del problema técnico	14
1.1 Antecedentes del problema.....	14
1.2 Contexto donde se presenta el conflicto	14
1.3 Conflicto que da lugar al desarrollo del proyecto.....	15
1.4 Formulación del problema.....	15
1.5 Comitente, Sponsor del proyecto	15
1.6 Stakeholders del proyecto.....	15
1.7 Restricciones y constricciones del proyecto	18
1.7.1 Restricciones.....	18
1.7.2 Constricciones	18
1.8 Sistematización del problema.....	19
1.9 Hipótesis	20
2. Marco de referencia	21
2.1 Marco teórico.....	21
2.2 Marco conceptual	22
2.2.3 Certificación	24
2.2.4 Certificación Comercio Justo	24
2.2.5 Certificación Global G.A.P.	25
3. Justificación	26
4. Objetivos.....	28
4.1 Objetivo general	28
4.2 Objetivos específicos.....	28
5. Desarrollo del proyecto aplicado.....	29
5.1 Gestión de la integración del proyecto	29
5.1.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto.....	29
5.1.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.....	34
5.1.3 Dirección y gestión del trabajo del proyecto	36
5.1.4 Monitoreo y control del trabajo del proyecto	39
5.1.5 Control integrado de cambios.....	41

5.1.6 Cierre del proyecto	42
5.2 Gestión del alcance del proyecto	43
5.2.1 Plan de gestión del alcance	43
5.2.2 Recopilación de requisitos	44
5.2.3 Definición del alcance	488
5.2.4 Creación de la estrategia de descomposición del trabajo - EDT	499
5.2.5 Validación del alcance	511
5.2.6 Control del alcance	522
5.3 Gestión del tiempo del proyecto	533
5.3.1 Plan de gestión del cronograma	533
5.3.2 Definición de las actividades	555
5.3.3 Secuenciar las actividades	60
5.3.4 Estimación de recursos de las actividades	611
5.3.5 Estimación de duración de las actividades	622
5.3.6 Desarrollo del cronograma	644
5.3.7 Control del cronograma	67
5.4 Gestión de los costos del proyecto	67
5.4.1 Plan de gestión de costos	67
5.4.2 Estimación de los costos	68
5.4.3 Determinación del presupuesto	70
5.4.4 Control de costos	71
5.5 Gestión de la calidad del proyecto	74
5.5.1 Plan de gestión de calidad	74
5.5.2 Realización del aseguramiento de la calidad	75
5.5.3 Control de calidad	75
5.6 Gestión de los recursos humanos del proyecto	76
5.6.1 Plan de gestión de recursos humanos	76
5.6.2 Adquisición del equipo del proyecto	78
5.6.3 Desarrollo del equipo del proyecto	79
5.6.4 Dirección del equipo del proyecto	80
5.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto	80
5.7.1 Plan de gestión de las comunicaciones	80

5.7.2	Gestión de las comunicaciones.....	81
5.7.3	Control de las comunicaciones	82
5.8	Gestión de los riesgos del proyecto	83
5.8.1	Plan de gestión de los riesgos	83
5.8.2	Identificación de riesgos	86
5.8.3	Realización del análisis cualitativo de riesgos	87
5.8.4	Realización del análisis cuantitativo de riesgos	89
5.8.5	Planificación de la respuesta a los riesgos.....	89
5.8.6	Control de los riesgos	90
5.9	Gestión de las adquisiciones del proyecto	91
5.9.1	Plan de gestión de adquisiciones	91
5.9.2	Realización de adquisiciones.....	92
5.9.3	Control de adquisiciones	92
5.9.4	Cierre de adquisiciones.....	93
5.10	Gestión de los interesados (Stakeholders).....	94
5.10.1	Identificación de los interesados	94
5.10.2	Plan de gestión de los interesados	95
5.10.3	Gestión de la participación de los grupos de interés	96
5.10.4	Control de la participación de los grupos de interés.....	97
6.	Aspectos administrativos.....	98
6.1	Cronograma de actividades	98
6.2	Estimación de costos del proyecto.....	99
6.3	Presentación de la hoja de recursos	99
6.4	Definición de actividades	100
6.5	Estructura de descomposición del trabajo	105
6.6	Evaluación de la factibilidad económica.....	105
6.7	Evaluación social.....	106
6.8	Evaluación ambiental	106
7.	Conclusiones.....	107
8.	Recomendaciones	108
	Bibliografía.....	109

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Registro de stakeholders.....	176
Tabla 2. Matriz poder - interés	17
Tabla 3. Matriz poder - influencia	17
Tabla 4. Matriz poder - impacto	17
Tabla 5. Especificaciones técnicas uchuva tipo exportación.....	22
Tabla 6. Acta de constitución del proyecto	31
Tabla 7. Tabla de registro de desempeño	388
Tabla 8. Formato de registro de cambios	38
Tabla 9. Plan de gestión de los requisitos.....	44
Tabla 10. Documentación de requisitos	45
Tabla 11. Matriz de trazabilidad de los requisitos.....	477
Tabla 12. Diccionario de la EDT.....	50
Tabla 13. Lista de actividades y atributos	55
Tabla 14. Recursos requeridos del proyecto.....	622
Tabla 15. Desglose de recursos del proyecto	622
Tabla 16. Estimación de la duración de las actividades	633
Tabla 17. Costos estimados del proyecto	69
Tabla 18. Línea base costos del proyecto	70
Tabla 19. Control de costos	71
Tabla 20. Roles y responsabilidades.....	77
Tabla 21. Información personal del proyecto.....	79
Tabla 22. Información personal del proyecto.....	79
Tabla 23. Plan de gestión de las comunicaciones.....	81
Tabla 24. Gestión de las comunicaciones.....	82
Tabla 25. Definición de escalas del impacto	86
Tabla 26. Lista de riesgos	87
Tabla 27. Análisis cualitativo de riesgos	88
Tabla 28. Plan de respuesta del riesgo.....	90
Tabla 29. Plan de gestión de adquisiciones	92

Tabla 30. Interesados en el proyecto	94
Tabla 31. Gestión de los interesados en el proyecto.....	95
Tabla 32. Gestión de la participación de los interesados.....	96
Tabla 33. Línea base costos del proyecto	99
Tabla 34. Roles y responsabilidades.....	99
Tabla 35. Definición de actividades	100
Tabla 36. Evaluación de la factibilidad económica.....	105

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Descomposición del trabajo	50
Figura 2. Diagrama de red del cronograma	61
Figura 3. Cronograma del proyecto	66
Figura 4. Organigrama del proyecto	78
Figura 5. RBS del proyecto	85
Figura 6. Cronograma del proyecto	98
Figura 7. Organigrama del proyecto	100
Figura 8. Diagrama de red del cronograma	105

Introducción

El presente documento contiene el resultado del proyecto aplicado “ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE FINCAS BAJO LA NORMA GLOBAL GAP Y COMERCIO JUSTO PARA LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL DE FRUTICULTORES - LA FLORESTA, CON EL FIN DE MEJORAR LOS PRECIOS DE VENTA DE LA UCHUVA TIPO EXPORTACION”, que se ha adelantado en el marco del Trabajo de Grado para la obtención del título de Especialista en Gestión de Proyectos.

Desde el punto de vista académico, el trabajo de grado tiene como propósito consolidar y aplicar los conocimientos en Gestión de Proyectos adquiridos a lo largo de los estudios de la Especialización en un proyecto de aplicación real con posibilidad de implementación. Así mismo, dar cumplimiento a uno de los requisitos exigidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD para otorgar dicho título a la autora del presente trabajo.

El presente trabajo de grado consolida los pasos de la ejecución del proyecto de acuerdo la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- PMBook. Quinta Edición y está organizado de acuerdo con la siguiente forma:

En el capítulo 1, se presentan el contexto que dio origen al proyecto. Así mismo los aspectos más relevantes de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta, las situaciones dentro del cuales se enmarca y el alcance del Trabajo de Grado.

En el capítulo 2, se presentan las referencias consultadas a lo largo del desarrollo del trabajo de grado, relacionadas con los temas de certificaciones internacionales y comercio internacional de frutas

En el capítulo 3 se encuentra la justificación del proyecto

El capítulo 4 hace referencia a la descripción de los objetivos: general y específicos.

En el capítulo 5 contiene los resultados de aplicación de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- PMBook. Quinta Edición, de acuerdo a los requerimientos del sponsor del proyecto y para el cumplimiento de los objetivos.

El capítulo 6 hace referencia a los aspectos administrativos: contiene el resumen de los aspectos más relevantes del proyecto y la evaluación del mismo en lo económico, social y ambiental

El capítulo 7 contiene las conclusiones generales del desarrollo del trabajo de grado.

En el capítulo 8 se presentan las recomendaciones generales surgidas en la realización del proyecto de grado.

Y por último se hace referencia a la bibliografía utilizada durante el desarrollo de los capítulos mencionados.

Resumen

En el municipio de Floresta se encuentra la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta, cuya principal actividad está enfocada en la comercialización de uchuva, exportada a través de C.I: Andes Export S.A.S. a mercados de Europa y recientemente a Estados Unidos. La asociación en este momento cuenta con la certificación en Comercio justo y cuatro fincas se encuentran certificadas en Global Gap.

Actualmente aunque conocen las normas y requerimientos no cuentan con un documento guía que les permita tomar decisiones y hacer los controles necesarios para prepararse para las auditorias anuales, es por ello que se plantea el presente proyecto, con el fin de estandarizar dichos procesos y procedimientos. Para llevarlo a cabo lo anterior se busca diseñar cuatro documentos de fácil manejo con los requerimientos establecidos tanto para la certificación de fincas productoras de frutas como para asociaciones de productores: dos que contienen los formatos modelo para la certificación de fincas bajo las normas Global Gap y Comercio Justo y un manual de procesos y procedimientos para cada norma.

Lo anterior teniendo en cuenta que a la fecha para el cumplimiento de la documentación y preparación de las auditorias la asociación La Floresta depende de un asesor externo contratado por Andes Export S.A.S., sin embargo si la empresa abre nuevos mercados con otros comercializadores o si se acabara su relación comercial actual con la exportadora no tendrían las herramientas suficientes para continuar con las certificaciones obtenidas, ni los recursos para pagar un asesor.

Se utilizará el tipo de investigación exploratorio- descriptivo con la utilización de fuentes primarias y secundarias que permitan realizar un diagnóstico de las fincas y de la asociación y que nos permita generar los manuales de procesos y procedimientos para la certificación de fincas en Global Gap y Comercio Justo, basados en las normas existentes para que la Asociación sea autónoma en el seguimiento y control para continuar con dichas certificaciones.

Palabras clave: Estandarización, Global Gap, uchuva, comercio justo, certificación

Abstract

In the town of Floresta, there is the Fruit farmer's Agro industrial Association the Floresta, which its principal activity is focus in the commercialization of Uchuva. It is exported across C.I : Andes Export S.A:S to Europe's markets and recently to The Unites States. At this moment, the association relies on the certification in Fair Trade and four farms are certified in Global Gap.

Currently, though they know the procedure and requirements, they do rely on a document guide, who allows them to take decisions and to do the controls necessary for to be prepared for the annual audits, that's why the reason of developing this project in order to standardize the above processes and procedures. To carry out the previous one, it seeks to design four documents of easy managing with the requirements established so much for the certification of producing farm of fruit as well as for producers' associations: two of that contain the model formats for the certification of farms under the procedure Global Gap and Fair Trade and a manual of processes and procedure for every norm.

The previous one bearing mind that to the date for the fulfillment of the documentation and preparation of the audits the association. The Floresta depends on an external adviser contracted by Andes Export S.A.S, nevertheless if the company opens new markets with other markets or if there was ended their commercial current relation by the exporter the sufficient tools would have to continue the obtained certifications, not even the resources to pay an adviser.

It will be used the exploratory research – descriptive with the use of primary and secondary sources that allow to realize a diagnosis of the farmers and the association that allows us to generate the manuals of the processes and procedures for the certification of the farms in Global Gap and Fair Trade, based on the existing procedure in order to that Association is autonomous in the follow – up and control to continue with the above mentioned certifications.

Keywords: Standardization, Global Gap, export uchuva kind, fair trade, certification

1. Formulación del problema técnico

1.1 Antecedentes del problema

La asociación La Floresta ha venido realizando importantes avances para el mejoramiento de los procesos tanto de tipo administrativo como técnico, con el fin de mejorar la calidad de la fruta que produce, llegando a porcentajes de devolución del 10% de la fruta que se envía a la exportadora. Con este esfuerzo en este momento cuenta con cuatro fincas certificadas en Global Gap, y en diciembre del 2014 recibió la certificación como Asociación de Comercio Justo. Sin embargo, lo anterior implica que se realicen auditorias anuales, que requieren de acompañamiento ya que no cuentan con una guía estándar que les facilite prepararse para dichas auditorias de forma autónoma, y la responsabilidad que debería ser de la Asociación recae en el ingeniero agrónomo contratado por la exportadora.

Es de aclarar que en la certificación de Comercio Justo si uno de los asociados no cumple con los requerimientos, se pierde el reconocimiento, por eso es tan importante que se mantengan los controles, ya que esta no solo beneficia a los productores en su pago individual sino que con la prima que se paga a la asociación se pueden desarrollar diferentes proyectos de fortalecimiento de su actividad productiva.

1.2 Contexto donde se presenta el conflicto

La Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta tiene su sede en el municipio del mismo nombre en el departamento de Boyacá y cuenta con 32 asociados cuyos cultivos se encuentran tanto en el municipio sede como en Santa Rosa (Boyacá). Su actividad productiva está enfocada hacia dos productos: Uchuva y Gulupa tipo exportación, siendo la uchuva el producto principal ya que durante el segundo semestre de 2013 y el 2015 de acuerdo al informe de Alianzas Productivas (GESAGAM, 2015) se han sembrado aproximadamente 10 hectáreas de uchuva variedad Colombia y se tiene programada la siembra de 7,5 hectáreas adicionales. En cuanto a la Gulupa hasta ahora se dio inicio a un cultivo de 500 plantas.

La asociación La Floresta ha utilizado material vegetal certificado por el ICA, con el fin de asegurar desde el inicio un ciclo productivo de alta calidad y libre de enfermedades. Así mismo cuenta en este momento con cuatro fincas certificadas en la norma Global Gap y en el año 2014 obtuvo la certificación de Comercio justo, con el fin de mejorar los procesos de

producción y manejo agrícola y ambiental.

Actualmente la exportadora Andes Export asesora las cuatro fincas certificadas en Global Gap asumiendo todos los costos de certificación y a la fecha no está interesada en invertir en nuevas certificaciones, en caso de terminarse la relación comercial estas fincas pierden el apoyo en la asesoría y estarían en riesgo de perderla.

El proceso de comercio justo fue resultado del apoyo del programa de Alianzas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, donde la exportadora se comprometió a comercializar un 30% de la cosecha con precio comercio justo, el resto de la cosecha se toma como exportación tradicional.

1.3 Conflicto que da lugar al desarrollo del proyecto

Ante el panorama de la búsqueda de nuevos mercados y la búsqueda de nuevos aliados comerciales, que requieran productos certificados la asociación no cuenta con un modelo estándar de formatos que les permita ampliar el número de fincas certificadas y/o mantener la certificación de comercio justo, sin depender de un asesor externo

1.4 Formulación del problema

¿Cómo estandarizar los procesos de certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta mejorando los precios de venta de la uchuva tipo exportación?

La estandarización se convertirá en una herramienta para la asociación ya que la venta de fruta certificada es el elemento diferenciador de su producto, ante los demás competidores.

1.5 Comitente, Sponsor del proyecto

El sponsor del proyecto es la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta, quienes directamente necesitan implementar los resultados del presente proyecto.

1.6 Stakeholders del proyecto

De acuerdo con Lledó (2013), los interesados del proyecto, denominados en inglés stakeholders, son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del Proyecto.

Para este proyecto en específico los interesados del proyecto son los siguientes:

- * Asociación La Floresta: Sponsor del proyecto
- * C.I. Andes Export S.A.S.: Empresa que compra el producto vendido por la Asociación
- * Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert: Es la empresa legalmente constituida que en Colombia realiza las auditorias y certifica a las asociaciones bajo la norma Comercio Justo.
- * Empresa certificadora en Global Gap: Ceres: Es la empresa legalmente constituida que en Colombia realiza las auditorias y certifica a las fincas bajo la norma Global gap
- * Productores: Corresponde a los asociados a la Asociación La Floresta
- * Eliana Licet Pérez Pérez: Gerente del proyecto

Los stakeholders mencionados se presentan a continuación en la Tabla 1, donde se evalúan y clasifican de acuerdo a su rol e influencia dentro del proyecto.

Tabla 1
Registro de stakeholders.

Identificación			Evaluación		Clasificación	
Nombre	Rol en el proyecto	Posición	Influencia potencial	Fase de mayor interés	Interno	Externo
Eliana Licet Pérez Pérez	Directora de Proyecto	1	Alta	Todo el proyecto	X	
Asociación La Floresta	Interesado	2	Alta	Todo el proyecto		X
C.I. Andes Export S.A.S.	Interesado	3	Media	Todo el proyecto		X
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert	Interesado	4	Alta	Todo el proyecto		X
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Interesado	5	Alta	Todo el proyecto		X
Productores	Interesado	6	Media	Todo el proyecto		X

Fuente: Autora.

A continuación en la Tabla 2, se realizó la matriz poder - interés que tiene cada uno en las decisiones y resultados del proyecto.

Tabla 2
Matriz poder - interés.

Stakeholders	Poder	Interés
Eliana Licet Pérez Pérez	Alto	Alto
Asociación La Floresta	Medio	Alto
C.I. Andes Export S.A.S.	Bajo	Alto
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert	Bajo	Medio
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Bajo	Bajo
Productores	Bajo	Alto

Fuente: Autora.

En la tabla 3 podemos encontrar la evaluación de grado de poder e influencia de los stakeholders en el proyecto, los cuales deben ser tenidos en cuenta en la aprobación de cambios.

Tabla 3
Matriz poder - influencia.

Stakeholders	Poder	Influencia
Eliana Licet Pérez Pérez	Alto	Alto
Asociación La Floresta	Medio	Alto
C.I. Andes Export S.A.S.	Bajo	Bajo
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert	Bajo	Bajo
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Bajo	Bajo
Productores	Bajo	Bajo

Fuente: Autora.

En la tabla 4 podemos encontrar la evaluación de grado de influencia frente al impacto que sus opiniones o aportes puedan afectar el desarrollo del proyecto.

Tabla 4
Matriz influencia - impacto.

Stakeholders	Influencia	Impacto
Eliana Licet Pérez Pérez	Alto	Alto
Asociación La Floresta	Alto	Alto
C.I. Andes Export S.A.S.	Bajo	Alto
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert	Bajo	Alto
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Bajo	Medio
Productores	Bajo	Alto

Fuente: Autora.

1.7 Restricciones y constricciones del proyecto

1.7.1 Restricciones

- *Alcance:* El alcance del proyecto está determinado por el diseño de un Manual de procesos y procedimientos para certificación de fincas en Global Gap y uno para Comercio Justo. Cada uno de ellos contendrá los formatos con la información de los puntos de control y criterios de cumplimiento, requeridos de acuerdo a cada norma y su respectiva guía de diligenciamiento. El alcance está compuesto por los siguientes entregables:

- * Un paquete modelo de formatos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap
- * Un paquete modelo de formatos para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo
- * Un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo

- *Tiempo:* El tiempo estimado para la elaboración de este proyecto es de 4 meses

- *Costo:* El costo estimado es de CINCO MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA MIL PESOS M/CTE (\$5.390.000).

- *Calidad:* Los documentos mencionados con el alcance deben ser basados en las normas de Comercio Justo y Global Gap vigentes y ajustados a las condiciones de las fincas y organización de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta

1.7.2 Constricciones

- Las determinaciones de la Corporación Autónoma Regional – Corpoboyacá en cuanto uso de suelos establecidas en la Resolución 2727 por medio de la cual se establecen las determinantes ambientales para la formulación, revisión o modificación de los planes de ordenamiento territorial, en la jurisdicción de Corpoboyacá y se toman otras determinaciones

- Las determinaciones comerciales y arancelarias de los países a donde se exporta la fruta:
 - * Tratado de libre comercio con la Unión Europea (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012): pacta fundamentalmente, por un lado, un trato preferencial para que productos y servicios ingresen con ventajas y, por el otro, se conviene la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Así, los productos colombianos exportados al mercado europeo ingresarán con ventajas que otros países no tienen y a su vez, sucederá lo propio con los productos europeos que ingresen a Colombia.
 - * Tratado de libre comercio con Estados Unidos (Procolombia, 2006): cuyo objeto es la inserción de Colombia en el mercado estadounidense con relaciones bilaterales que promoverán los intereses económicos y comerciales, e incentivarán la inversión. En general, se busca brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de bienes y servicios y propiciar la exportación de los mismos.

- Cambios en los requisitos de certificación:
 - * Comercio Justo: En 2004 la Asociación Internacional de Comercio Justo (WFTO) desarrolló un sistema de evaluación de las organizaciones y formaliza la marca Organización de Comercio Justo de IFAT, para las entidades que cumplen con los requisitos.
 - * Global Gap: Reglamento general para certificación de fincas, el cual entro en vigor a partir del 01 de julio de 2015 y es obligatorio a partir del 01 de julio de 2016.

1.8 Sistematización del problema

- ¿Cómo generar un modelo de formatos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap?
- ¿Cómo generar un modelo de formatos para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo?
- ¿Cuál es la forma de aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo?

1.9 Hipótesis

Formulación de la hipótesis. Estandarizando los procesos y procedimientos para la certificación en normas internacionales para comercio de frutas, permitirá mejoras en la calidad del producto y los beneficios se verán reflejados en un mejor precio de venta y en los ingresos tanto del productor como de la asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta.

Operacionalización de hipótesis. En la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, la dependencia de actores externos en procesos de certificación, no permite tener autonomía en el seguimiento y control documental que se requieren para acceder a ellas, lo que pone en riesgo la continuidad y/o acceso a nuevas certificaciones.

2. Marco de referencia

2.1 Marco teórico

Prácticamente en todas partes del mundo, según (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2013) la integración de las cadenas de valor es cada vez mayor, ya que cada vez es mayor el número de productores que controlan directamente cada paso del proceso de elaboración hasta la explotación agrícola. Para participar en estas cadenas de valor, los pequeños agricultores necesitan organizarse y fortalecer su capacidad para cumplir los requisitos de calidad y cantidad a través de las llamadas cooperativas agrícolas; las cuales se convierten en un excelente instrumento que permite brindar este acceso. Las cooperativas y asociaciones de productores hacen posible que los pequeños productores amplíen sus operaciones, aumenten su poder de negociación, saquen mayor provecho de las oportunidades comerciales mundiales, reciban una mayor proporción de valor añadido y utilicen mejor los recursos naturales, de igual manera facilitan el acceso a insumos y servicios (créditos, capacitación, instalaciones de almacenamiento y tecnología) así mismo a otros agentes privados a la cadena, lo que reduce el costo de sus transacciones y mejora la rentabilidad de la agricultura en pequeña escala.

De ahí la importancia de las certificaciones, especialmente la de Comercio justo en asociaciones de productores agropecuarios de acuerdo con (Ferro y Mili, 2013) se comprueba con la existencia de impactos a escala local tanto en el ámbito económico, como el social y el medioambiental. La existencia de un patrón de comportamiento común basado en el Comercio Justo permite poner en contacto a productores de países en desarrollo con consumidores de países desarrollados, lo que contribuye con la generación de rentas y actividades para los pequeños productores y, por consiguiente, auxilia la lucha contra el hambre y la pobreza mediante actuaciones sobre el desarrollo local. Estas experiencias vienen reforzadas por iniciativas de sensibilización para el comercio entre países de forma más equitativa y un consumo responsable.

Lo anterior no lleva al concepto de auto organización que según (Machado, 2000) se refiere a la capacidad de las organizaciones de producirse por sí solas como sistemas, de mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio, de operar en condiciones diferentes de las de origen sin perder continuidad ni cohesión entre las partes, es la presencia de procesos

internos de control y capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes; es la capacidad como autonomía.

Las organizaciones deben ser capaces de manejar su agro negocio de acuerdo a sus necesidades, pero que de alguna manera permitan la continuidad de los procesos.

2.2 Marco conceptual

Inicio el proyecto desde el punto de vista que las asociaciones de productores deben tener un sistema administrativo similar al de una empresa, con la diferencia de que en estas últimas el nivel educativo de los asociados hace que los procesos deban ser aún más claros, explícitos y de fácil comprensión.

Históricamente la comercialización de productos agropecuarios se realiza de forma empírica y con muy poca tecnología, lo cual redundando en poca estandarización y calidad irregular, convirtiéndose esto en una fuerte barrera para la comercialización y acceso a mercados internacionales.

2.2.1 Uchuva

Las condiciones de la fruta de exportación de acuerdo a las exigencias del mercado (Andes Export, 2013) se presenta en la Tabla 5 donde se hace referencia a la ficha técnica exigida por los compradores en Europa.

Tabla 5
Especificaciones técnicas uchuva tipo exportación.

Producto	Uchuva tipo exportación
Variedad	Eco-tipo Nacional
Calidad	Tamaño o talla 7 gramos por unidad
Unidad de venta	Kilogramos
Grado de maduración	4 a 6 según la NTC 4580
Condiciones de calidad	Frutos enteros, de coloración homogénea, sanos (libre de ataques de insectos y enfermedades), sin presencia de daño mecánico, con cáliz en buen estado.
Condiciones de entrega	Frutos con cáliz
Empaque o embalaje	En canastillas de 7 Kg.

Fuente: C.I. Andes Export Company S.A.S.

Las tendencias según Proexport Colombia (s.f.) del mercado de frutas frescas demuestran que:

- Los países de la Unión Europea son los mayores consumidores de fruta del mundo.
- Actualmente existe una tendencia generalizada en Europa que busca alcanzar un estilo de vida saludable, en el que los alimentos orgánicos con certificaciones como Global gap o Fair Trade tienen gran importancia.
- Gracias al acceso que tienen a los diferentes productos, su alto poder adquisitivo y su disposición para experimentar con nuevos sabores, las grandes ciudades y los centros urbanos son los que presentan un mayor nivel de consumo.
- Las importaciones de frutas frescas se concentran principalmente en Holanda, Alemania, Francia, Bélgica y Reino Unido donde hay un importante número de consumidores. Sin embargo, también hay una distribución importante hacia el resto del continente en mercados como Dinamarca, Finlandia, Polonia, Portugal, Suecia, Italia y España, entre otros.

Así mismo los productos de exportación deben cumplir con:

- Regulaciones sobre la higiene en productos alimenticios a través de todas y cada una de las fases de la cadena de producción, y la implementación general de los procedimientos que tienen como base los principios HACCP.
- Requisitos generales para la importación de alimentos incluidos en la ley general de alimentos de la UE, así como los relacionados con el principio de trazabilidad.
- Regulaciones relacionadas con niveles máximos de residuos, contaminantes, y pesticidas; contaminación microbiológica y radioactiva.
- Requisitos generales para la importación de alimentos incluidos en la ley general de alimentos de la UE, así como los relacionados con el principio de trazabilidad.
- Consideraciones especiales para los productos orgánicos. Normas de calidad para la comercialización de frutas frescas.

2.2.2 Estandarización

Las exigencias del mercado unidas a las certificaciones hacen que se requiera la estandarización de procesos entendida como (Fundación Universidad del Valle, 2016) “Garantizar que los procesos que se desarrollan en una organización sean ejecutados de una manera uniforme por todos los involucrados en él, para asegurar la calidad de los productos/ servicios. Para ello se requiere definir unos estándares y un sistema de administración”.

2.2.3 Certificación

Aunque las certificaciones no son un requisito de acceso a los mercados de exportación, estas si generan un valor agregado. Las certificaciones más demandadas a la hora de la compra de frutas frescas y que representan un valor monetario adicional son: Global Gap, Comercio Justo (Fair Trade), Rainforest Alliance e International ILO Standars.

Para el caso de este proyecto la Asociación La Floresta se trabajara con las dos primeras ya que de son las requeridas por los clientes de la comercializadora CI Andes Export Company.

De acuerdo con el ICONTEC:

La certificación constituye un elemento diferenciador en el mercado ya que mejora la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos, favorecen su desarrollo y afianzan su posición, permitiéndoles ganar cuota de mercado y acceder a mercados internacionales gracias a la confianza que ésta genera ante los clientes y consumidores. A nivel de gestión interna de la organización, la certificación sirve como un medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación de los sistemas de gestión, pone de manifiesto los puntos de mejora, aumenta la motivación y participación de personal, y promueve el uso eficiente de los recursos. (Icontec Internacional, 2016)

2.2.4 Certificación Comercio Justo

El Comercio Justo de acuerdo a la Coordinadora Estatal de Comercio Justo, es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza.

Se basa en:

- Condiciones laborales y salarios adecuados para los productores del Sur, que les permitan vivir con dignidad.
- No explotación laboral infantil
- Igualdad entre hombres y mujeres: Ambos reciben un trato y una retribución económica equitativa.
- Respeto al medioambiente: Los artículos se fabrican a través de prácticas respetuosas con el entorno en el que se producen.

Por todo ello, el Comercio Justo es considerado como una herramienta de cooperación.

El Comercio Justo constituye, además, un movimiento internacional formado por organizaciones del Sur y del Norte. Su objetivo es mejorar el acceso al mercado de los

productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio internacional que consolidan la pobreza y la desigualdad mundial.

2.2.5 Certificación Global G.A.P.

El Sistema de Certificación GLOBAL G.A.P. consiste en mecanismos vinculados entre sí cuyo objetivo es asegurar el correcto desarrollo, implementación, mejora, integridad, transparencia y armonización de los certificados (Global G.A.P., s.f.a).

GLOBAL G.A.P. comenzó en 1997 como EUREPGAP, una iniciativa del sector minorista agrupado bajo EUREP (Euro-Retailer Produce Working Group). El sector minorista británico conjuntamente con los supermercados en Europa continental comenzó a tomar conciencia de las inquietudes crecientes en torno a la inocuidad de los alimentos, el impacto ambiental y la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y de los animales. Su solución fue la siguiente: Armonizar sus normas y procedimientos y desarrollar un sistema de certificación independiente para las Buenas Prácticas Agrícolas (G.A.P.).

Las normas EUREPGAP ayudaron a los productores a cumplir con los criterios aceptados en toda Europa en lo relativo a la inocuidad alimentaria, los métodos de producción sostenible, el bienestar de los trabajadores y de los animales, el uso responsable del agua, los alimentos para animales y los materiales de reproducción vegetal. La armonización en la certificación también significó un mayor ahorro para los productores, ya que no tenían que someterse todos los años a diferentes auditorías con diferentes criterios.

Durante los siguientes diez años el proceso se extendió por todo el continente y más allá. Bajo el impulso de la globalización, un número creciente de productores y minoristas de todas partes del mundo se unieron a la iniciativa, y la organización europea cobró importancia global.

Con el fin de reflejar su alcance global y convertirse en una norma líder de Buenas Prácticas Agrícolas a nivel internacional, en 2007 EUREPGAP cambió su nombre a GLOBAL G.A.P. (Global G.A.P., s.f.b).

3. Justificación

La asociación agroindustrial de Fruticultores la Floresta está ubicada en el municipio de Floresta en el departamento de Boyacá. Esta Asociación fue beneficiaria del proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el año 2013 y con este proceso aumento de 12 asociados a 30 con un área de siembra de uchuva de media hectárea por productos. Esta fruta está siendo exportada a través de C.I. Andes Export Company a Europa y Estados Unidos. En este momento y gracias a la alianza se determinó un precio mínimo de \$1.700, 0,10 US por kilo exportado certificado como comercio justo (dinero que es consignado a la cuenta de la asociación), y un precio mínimo de \$2.300 pagado al productor por esta misma calidad y \$200 pesos adicionales por fruta proveniente de fincas certificadas en Global Gap.

Aunque los precios ya están determinados los verdaderos beneficios económicos se verán reflejados en la medida que se mantengan las certificaciones actuales y que más productores se vinculen a las certificaciones individuales, de ahí la importancia del desarrollo de este proyecto. Así mismo con el mejoramiento de los ingresos por ventas de la asociación se podrán realizar nuevas inversiones y la ampliación de las áreas de siembra, constituyéndose en un renglón económico importante tanto para el municipio de Floresta como para el departamento de Boyacá.

También se generaran beneficios sociales a la Asociación porque se realiza un aporte al desarrollo autónomo de los productores y al crecimiento como organización, teniendo en cuenta que el apoyo del Estado en el área administrativa es muy pocos.

En cuanto a los beneficios ambientales se verán reflejado una vez se apliquen los resultados del proyecto ya que las normas Global Gap y Comercio Justo tienen un amplio componente ambiental que se debe implementar y que está acorde con la normatividad tanto colombiana como internacional.

Así mismo está acorde con la aplicación de conocimientos obtenidos en la especialización de Gestión de Proyectos ya que de acuerdo a los resultados y la metodología, es posible que se gestionen recursos para su aplicación en otras asociaciones con el mismo grado de avance.

En lo personal es importante porque permite cerrar un ciclo de asesoría a esta Asociación, y la aplicación de mis conocimientos en pro de un desarrollo económico y social de un grupo de

productores que deben ser apoyados por su grado de compromiso y de apropiación de los conocimientos adquiridos hasta ahora, y con los cuales tengo la seguridad de que los documentos no quedaran guardado sino que serán de pronta aplicación, ya que han visto los beneficios económicos que eso les representa.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Estandarizar los procesos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, para el mejoramiento de los precios de venta de uchuva tipo exportación.

4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un paquete modelo de formatos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap
- Diseñar un paquete modelo de formatos para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo

5. Desarrollo del proyecto aplicado

5.1 Gestión de la integración del proyecto

5.1.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto

5.1.1.1 Entradas

Enunciado del trabajo

La certificación de productos de exportación es una necesidad para el mejoramiento de los precios pagados al productor, lo que hace más rentable la actividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se necesita la elaboración de documentos que faciliten los procesos y procedimientos necesarios para que tanto las fincas individualmente como la asociación se certifiquen bajo los estándares de las normas internacionales que aplican a frutales, y que representan valor al producto final.

El alcance del proyecto es la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos para certificación de fincas en Global Gap y uno para certificación Comercio Justo. Cada uno de ellos contendrá los formatos que contienen la información de cumplimiento de cada uno de los puntos de control y criterios de cumplimiento, requeridos de acuerdo a cada norma y su respectiva guía de diligenciamiento

El plan estratégico se visualiza como una asociación autónoma, las certificaciones cada año y que dentro de su portafolio de servicios ofrezca productos (uchuva y gulupa) certificados bajo normas que aseguran calidad y aplicación de productos permitidos por organizaciones internacionales y que no afectan la salud humana. Así mismo los productores verán beneficios en sus ingresos económicos por la actividad realizada, lo que redundará en una mejor calidad de vida.

Caso de negocio

Las ventas (Rincón, 2015) de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta están en un promedio \$335.000.000 millones de pesos anuales, a un precio promedio de \$2.000 kilo sin certificación, \$2.300 precio certificado en comercio y una bonificación de

\$200 kilo si la finca está certificada en Global Gap. Los cultivos establecidos a la fecha indican que en promedio se comercializan 167 toneladas de uchuva al año, en el caso de la gulupa los cultivos están establecidos pero entran en producción en el año 2017, por lo cual aún no se tienen cifras concretas. De acuerdo a lo anterior tanto la asociación como los asociados deben seguir los parámetros de cumplimiento de las normas Global Gap y Comercio justo para acceder a los incrementos de precio por certificación.

Acuerdos

- Diseñar un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap.
- Diseñar un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo.

Factores ambientales de la empresa

- Existen requerimientos específicos de la norma Global para Frutales
- Existen requerimientos específicos de la norma Comercio justo para asociaciones de productores.

Activos de los procesos de la organización

- La asociación La Floresta cuenta con una organización administrativa que apoya el proceso: Junta Directiva, comités: comercialización, técnico y financiero.
- Los productores conocen las normas y sus requerimientos
- Los productores tienen capacitación sobre los temas de certificación e iniciaron los procesos de registro de actividades en finca.
- La Asociación y los productores son conscientes de los beneficios de las certificaciones porque ya han recibido ingresos derivados de las mismas.

5.1.1.2 Herramientas y técnicas

Juicio de los expertos

De acuerdo al juicio de los expertos en comercialización de frutales tipo exportación, el proyecto es viable técnicamente, porque:

- La uchuva es un producto exportable a países que pagan por productos certificados
- La Asociación conoce los procesos de certificación
- El mercado de la uchuva ha ido creciendo en el país lo que asegura su comercialización
- La Asociación La Floresta lleva 7 años trabajando en la comercialización, lo que asegura la continuidad de los procesos.

Técnicas de facilitación

Después de realizar una lluvia de ideas se definieron las siguientes alternativas de solución:

- *Alternativa 01:* Asesorar a los productores de la Asociación para el seguimiento e implementación de las normas Global Gap y Comercio Justo.
- *Alternativa 02:* Contratar permanentemente con recursos de la Asociación La Floresta un asesor en experiencia en certificaciones para frutales.
- *Alternativa 03:* Vender Uchuva sin certificaciones

Una vez definidas se llegó a la conclusión de la que la alternativa más conveniente era la Alternativa 01.

5.1.1.3 Salidas

A continuación se presenta la Tabla 6, la cual contiene el acta de constitución del proyecto.

Tabla 6
Acta de constitución del proyecto.

N° de Contrato	201401
Fecha de Inicio	15 de septiembre de 2016
Fecha de finalización	25 de enero de 2017
Tiempo de ejecución	Cuatro meses
Presupuesto	Cinco millones trescientos mil de pesos M/cte. (\$5.390.000.00)
Sponsor	Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta
Ejecutor	Eliana Licet Pérez Pérez

Objeto	Estandarizar los procesos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, para el mejoramiento de los precios de venta de uchuva tipo exportación
Justificación	<p>La asociación agroindustrial de Fruticultores la Floresta está ubicada en el municipio de Floresta en el departamento de Boyacá. Esta Asociación fue beneficiaria del proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el año 2013 y con este proceso aumento de 12 asociados a 30 con un área de siembra de uchuva de media hectárea por productos. Esta fruta está siendo exportada a través de C.I. Andes Export Company a Europa y Estados Unidos. En este momento y gracias a la alianza se determinó un precio mínimo de \$1.700, 0,10 US por kilo exportado certificado como comercio justo (dinero que es consignado a la cuenta de la asociación), y un precio mínimo de \$2.300 pagado al productor por esta misma calidad y \$200 pesos adicionales por fruta proveniente de fincas certificadas en Global Gap.</p> <p>Aunque los precios ya están determinados los verdaderos beneficios económicos se verán reflejados en la medida que se mantengan las certificaciones actuales y que más productores se vinculen a las certificaciones individuales, de ahí la importancia del desarrollo de este proyecto. Así mismo con el mejoramiento de los ingresos por ventas de la asociación se podrán realizar nuevas inversiones y la ampliación de las áreas de siembra, constituyéndose en un renglón económico importante tanto para el municipio de Floresta como para el departamento de Boyacá.</p> <p>También se generaran beneficios sociales a la Asociación porque se realiza un aporte al desarrollo autónomo de los productores y al crecimiento como organización, teniendo en cuenta que el apoyo del Estado en el área administrativa es muy pocos.</p> <p>En cuanto a los beneficios ambientales se verán reflejado una vez se apliquen los resultados del proyecto ya que las normas Global Gap y Comercio Justo tienen un amplio componente ambiental que se debe implementar y que está acorde con la normatividad tanto colombiana como internacional.</p>
Hitos	<p>Hito 1. Diseñar un paquete modelo de formatos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap</p> <p>Hito 2. Diseñar un paquete modelo de formatos para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo</p> <p>Hito 3. Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo</p> <p>Hito 4. Entrega de productos</p>
Lista de interesados	- Eliana Licet Pérez Pérez

-
- Asociación La Floresta
 - C.I. Andes Export S.A.S
 - Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert.
 - Empresa certificadora en Global Gap: Ceres
 - Productores
-

Restricciones y Constricciones

Restricciones

- *Alcance:* El alcance del proyecto está determinado por el diseño de un Manual de procesos y procedimientos para certificación de fincas en Global Gap y uno para Comercio Justo. Cada uno de ellos contendrá los formatos con la información de los puntos de control y criterios de cumplimiento, requeridos de acuerdo a cada norma y su respectiva guía de diligenciamiento. El alcance está compuesto por los siguientes entregables:

- * Un paquete modelo de formatos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap
- * Un paquete modelo de formatos para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo
- * Un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo

- *Tiempo:* El tiempo estimado para la elaboración de este proyecto es de 4 meses

- *Costo:* El costo estimado es de CINCO MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA MIL PESOS M/CTE (\$5.390.000).

- *Calidad:* Los documentos mencionados con el alcance deben ser basados en las normas de Comercio Justo y Global Gap vigentes y ajustados a las condiciones de las fincas y organización de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta

Constricciones

- Las determinaciones de la Corporación Autónoma Regional – Corpoboyacá en cuanto uso de suelos que se deben tener en cuenta en los planes de ordenamiento territorial: Resolución 2727 por medio de la cual se establecen las determinantes ambientales para la formulación, revisión o modificación de los planes de ordenamiento territorial, en la jurisdicción de Corpoboyacá y se toman otras determinaciones.

- Las determinaciones comerciales y arancelarias de los países a donde se exporta la fruta:

- * Tratado de libre comercio con la Unión Europea: pacta fundamentalmente, por un lado, un trato preferencial para que
-

	<p>productos y servicios ingresen con ventajas y, por el otro, se conviene la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Así, los productos colombianos exportados al mercado europeo ingresarán con ventajas que otros países no tienen y a su vez, sucederá lo propio con los productos europeos que ingresen a Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tratado de libre comercio con Estados Unidos: cuyo objeto es la inserción de Colombia en el mercado estadounidense con relaciones bilaterales que promoverán los intereses económicos y comerciales, e incentivarán la inversión. En general, se busca brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de bienes y servicios y propiciar la exportación de los mismos. <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en los requisitos de certificación: * Comercio Justo: En 2004 la Asociación Internacional de Comercio Justo (WFTO) desarrolló un sistema de evaluación de las organizaciones y formaliza la marca Organización de Comercio Justo de IFAT, para las entidades que cumplen con los requisitos. * Global Gap: Reglamento general para certificación de fincas, el cual entro en vigor a partir del 01 de julio de 2015 y es obligatorio a partir del 01 de julio de 2016.
Requisitos de aprobación del proyecto	El proyecto debe ser presentado, sustentado y aprobado por la Junta Directiva de la Asociación La Floresta.
Director del proyecto	La dirección del proyecto será a cargo de la Ing. Viviana Martínez, quien es la encargada dentro de la Asociación La Floresta de la Administración y documentación. Estará a cargo de las relaciones directas con el sponsor. Sera la responsable de facilitar la documentación requerida, los insumos iniciales son: Acta de constitución, cronograma, presupuesto y plan de gestión del proyecto

Fuente: Autora.

5.1.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

5.1.2.1 Entradas

- *Acta de constitución* (Sección 5.1.1.3)
- *Factores ambientales* (Entradas sección 5.1.1.1)
- *Activos de los procesos de la organización*
 - * Norma Global Gap

- * Norma Comercio justo
- * Documentos administrativos y técnicos de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta

5.1.2.2 Herramientas y técnicas

Juicio de expertos

Para el desarrollo del plan de dirección del proyecto se tendrán en cuenta:

- Los conceptos de la directora que apoya el proyecto por parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Las recomendaciones y/o apreciaciones dadas por el actual asesor en certificaciones de C.I. Andes Export Company S.A.S.

Técnicas de facilitación

Se llevaran a cabo reuniones del proyecto para evaluar avances y/o solucionar inconvenientes surgidos en el cumplimiento de los objetivos.

5.1.2.3 Salidas

En esta sección se describen la línea base primaria y secundaria de los procesos de planificación:

Línea base primaria

- Línea base del alcance (Sección 5.2.3),
- Línea base del cronograma (Sección 5.3.2)
- Línea base de costos (Sección 5.4.3.3)

Línea base secundaria

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)

- Plan de gestión de la calidad (Sección 5.5.1.3)
- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Plan de gestión de las comunicaciones (Sección 5.7.1.3)
- Plan de gestión de los riesgos (Sección 5.8.1.3)
- Plan de gestión de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)
- Plan de gestión de los interesados (Sección 5.10.2.3)

5.1.3 Dirección y gestión del trabajo del proyecto

5.1.3.1 Entradas

Plan para la dirección del proyecto

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)
- Plan de gestión de los interesados (Sección 5.10.2.3)

- *Solicitudes de cambio aprobadas:* Las solicitudes de cambio previstas para el presente proyecto son descritas en las salidas sección 5.1.3.3.
- *Factores Ambientales de la empresa* (Entradas sección 5.1.1.1)
- *Activos de los procesos de la organización*
 - * Guías de requerimientos bajo normas de certificación
 - * Registro de información por parte de los productores
 - * Carpetas de archivos de certificaciones anteriores
 - * Archivo documental de la Asociación la Floresta

5.1.3.2 Herramientas y técnicas

Juicio de expertos

Para esta sección se contara con la experiencia en los procesos de certificación que se han realizado al interior de la Asociación La Floresta. Se tendrá en cuenta el concepto de los asociados y el concepto del asesor contratado para tal fin.

Sistema de información para la dirección de proyectos

El sistema de información con que se cuenta es el manejo de correos electrónicos.

Reuniones

Realizadas para la evaluación de avances, intercambio de ideas y toma de decisiones en cuanto evaluación y gestión del proyecto

5.1.3.3 Salidas

Entregables

- Un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap
- Un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo.
- Un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo.

Datos de desempeño del trabajo

Los datos de desempeño se reflejan en el cumplimiento del objeto del proyecto y se presentan en la tabla 7 así:

Tabla 7
 Tabla de registro de desempeño.

Área	Actividad	Cumplimiento (s/n)	Acciones
Cronograma	Entregar los documentos finales objeto del proyecto en los tiempos esperados		
Costos	Cumplir con el presupuesto asignado		
Calidad	Verificar que los documentos cumplan con los estándares de las normas de certificación		
	Verificar que los documentos sean de fácil uso para los productores de la asociación la Floresta		

Fuente: Autora

Solicitudes de cambio

Las solicitudes de cambio serán aprobadas por el sponsor del proyecto y pueden provenir de cualquiera de los stakeholders, las cuales se diligenciarán en el formato de la Tabla 8.

Tabla 8
 Formato de registro de cambios.

Área	Cambio solicitado	Descripción del cambio	Solicitado por	Aprobación	Recomendaciones

Fuente: Autora.

Actualizaciones al plan de dirección del proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)
- Plan de gestión de la calidad (Sección 5.5.1.3)

- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Plan de gestión de las comunicaciones (Sección 5.7.1.3)
- Plan de gestión de los riesgos (Sección 5.8.1.3)
- Plan de gestión de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)
- Plan de gestión de los interesados (Sección 5.10.2.3)
- Las líneas base del proyecto (Acta de constitución)

Actualización a los documentos del proyecto

Los documentos del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- La documentación de requisitos,
- Los registros del proyecto (incidentes, supuestos, etc.)
- El registro de riesgos
- El registro de interesados

5.1.4 Monitoreo y control del trabajo del proyecto

5.1.4.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Pronóstico del cronograma (Sección 5.3.2.3.)
- Pronóstico de los costos (Sección 5.4.2.3)
- Cambios validados (Sección 5.1.3.3)
- Información de desempeño (Sección 5.1.3.3)
- Factores Ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1.)
- Activos de los procesos de la organización (Sección 5.1.3.1)

5.1.4.2 Herramientas y técnicas

Juicio de expertos

Para esta sección se contará con la experiencia en los procesos de certificación que se han realizado al interior de la Asociación La Floresta. Se tendrá en cuenta el concepto de los asociados y el concepto del asesor contratado para tal fin.

Técnicas analíticas

Se utilizará el método de pronóstico cualitativo Método Delphi (Aliaga y Gatica, s.f.) el cual consiste en un grupo de expertos responde un cuestionario. Un moderador compila los resultados y formula un nuevo cuestionario que se presenta al grupo. De esta manera existe un proceso de aprendizaje para el grupo, al recibir nueva información, y no hay influencia de la presión de grupo o de un individuo dominante.

Sistema de información para la dirección de proyectos

El sistema de información que se utilizara es el manejo de correos electrónicos, ya que el proyecto no requiere de utilización de otros sistemas de información. Se utilizara como herramienta de programación, seguimiento de costos y recursos, indicadores de desempeño, bases de datos, registros del proyecto y la información financiera, que se utilicen a lo largo del proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. Los correos electrónicos deben:

- Contener en el asunto debe referenciarse el tema o área del proyecto
- Enviarse con copia al director del proyecto
- Describir brevemente el contenido cuando se tengan archivos adjuntos
- Describir la situación actual y la solicitud de cambio en caso de presentarse.
- Determinar urgencia y tiempo de respuesta

Reuniones

Realizadas para la evaluación de avances, intercambio de ideas y toma de decisiones en cuanto la dirección del proyecto.

5.1.4.3 Salidas

Solicitudes de cambio

Los cambios del proyecto (Institute, 2013) incluirán acciones a realizar de acuerdo a la naturaleza y aprobación del cambio, entre ellas están:

- Acción correctiva: Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
- Acción preventiva: Una actividad intencionada que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto; y

- Reparación de defectos: Una actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme.

Informes de desempeño del trabajo

Los informes de desempeño estarán sustentados en comunicaciones escritas a través de correos electrónicos donde se describan los avances, recomendaciones, fechas establecidas y con datos del interesado que envía la comunicación. Estos informes deben ser de conocimiento del director del proyecto.

Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)
- Plan de gestión de la calidad (Sección 5.5.1.3)
- Línea base del alcance (Sección 5.2.3)
- Línea base del cronograma (Sección 5.3.2)
- Línea base de costos (Sección 5.4.3.3)

Actualizaciones a los documentos del proyecto

Los documentos del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- Pronósticos del cronograma y de costos
- Informes de desempeño del trabajo
- Registro de incidentes

5.1.5 Control integrado de cambios

5.1.5.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto

- Informes de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Factores Ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

5.1.5.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos
- Reuniones
- Herramientas de control de cambios

5.1.5.3 Salidas

Solicitudes de cambio aprobadas

Los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- * Cualquier plan secundario
- * Las líneas base que están sujetas al proceso formal de control de cambios

Los cambios a las líneas base únicamente deben mostrar los cambios ocurridos desde la fecha actual en adelante. El desempeño pasado no debe modificarse. Esto protege la integridad de las líneas base y de los datos históricos.

- **Registro de cambios**
- **Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto**
- **Actualizaciones a los documentos del proyecto**

5.1.6 Cierre del proyecto

5.1.6.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto
- Entregables aceptados
- Activos de los procesos de la organización
 - * Archivo del proyecto

5.1.6.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos
- Reuniones

5.1.6.3 Salidas

- *Transferencia del producto, servicio o resultado final:* Acta de entrega de los entregables a la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta.
- *Actualizaciones a los activo de los procesos de la organización*
 - * Archivos del proyecto
 - * Documentos de cierre
 - * Información histórica

5.2 Gestión del alcance del proyecto

5.2.1 Plan de gestión del alcance

5.2.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)

5.2.1.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos
- Reuniones

5.2.1.3 Salidas

- Plan de gestión del alcance

Enunciado de alcance

La definición del alcance del proyecto se concluye después de conocer y analizar a la Asociación la Floresta con respecto a sus procesos de certificación y se plantea de acuerdo a

las expectativas y necesidades. Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolló el acta de constitución, que contiene la información detallada de lo que se espera en términos de resultados del proyecto.

El alcance del proyecto es la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos para certificación de fincas en Global Gap y uno para certificación Comercio Justo. Cada uno de contendrá los formatos con la información de cada uno de los puntos de control y criterios de cumplimiento, requeridos de acuerdo a cada norma y su respectiva guía de diligenciamiento.

Plan de gestión de los requisitos

El plan de gestión de los requisitos se presenta a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9

Plan de gestión de los requisitos.

Actividades de requisitos
- Se atenderán los requisitos establecidos por el sponsor, La certificadora Ceres y Flocert
- Los requisitos serán descritos en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos
Actividades de gestión de configuración
- Sólo el sponsor del proyecto podrá solicitar cambios en la ejecución de las actividades siempre y cuando no perjudiquen el cronograma ni el presupuesto establecido.
- Se realizará el seguimiento y control de cambios por parte del director del proyecto
Actividades de priorización de requisitos
- La Matriz de Trazabilidad de Requisitos establecerá la Priorización de requisitos
Métricas del producto
- Registro en los informes mensuales de avance o los solicitados por los interesados del proyecto.

Fuente: Autora.

5.2.2 Recopilación de requisitos

5.2.2.1 Entradas

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Registro de Stakeholders, descritos en la parte inicial del proyecto

5.2.2.2 Herramientas y técnicas

- Cuestionarios y encuestas
- Análisis de documentos

5.2.2.3 Salidas

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto es necesario establecer los siguientes requisitos:

- Información sobre las normas Global Gap y Comercio Justo
- Establecer los requerimientos de cumplimiento en cuanto a asociaciones agropecuarias y producción de frutas.
- Establecer un método de aplicación y evaluación de cumplimiento de acuerdo a la norma
- Información sobre equivalencia de cumplimiento de criterios
- Documentación de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta
- Establecer método de aprobación por parte del Sponsor

Los requisitos de acuerdo a los interesados del proyecto se definen en las Tabla 10 que se presenta a continuación:

Tabla 10
Documentación de requisitos.

Requisitos	
Interesados	Requisitos
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito del proyecto - Mejorar la condición económica de los productores - Acompañamiento y capacitación de los productores - Mejoras en los procesos de la Asociación - Cumplir con el cronograma establecido
C.I. Andes Export S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto certificado - Mayor competitividad - Uso eficiente de los recursos invertidos por la empresa para el pago de certificaciones que lo benefician.
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación sobre la Asociación La Floresta que evidencien la ejecución y cumplimiento de requisitos de la norma. - Mantener la certificación de la Asociación La Floresta.
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación sobre las fincas, que evidencien la ejecución y cumplimiento de requisitos de la norma.
Eliana Licet Pérez Pérez	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el cronograma establecido - Mantener el presupuesto del proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los objetivos - Entregar los documentos con la calidad requerida
Criterios de aceptación (ver indicadores relacionados en presupuesto)	
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del cronograma, uso eficiente de recursos y personal idóneo para la ejecución del proyecto.
De calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de documentos de acuerdo a los requisitos establecidos por las normas Global Gap y Comercio Justo. - Manejo de los documentos por parte de los productores para el seguimiento y mantenimiento de las normas.
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de documentos - Entrega de manuales en medio magnético y físico
Reglas de negocio	
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo, buenas relaciones con la Asociación La Floresta - Excelente comunicación, retroalimentación permanente - Seguimiento al proyecto 	
Impactos en otras áreas organizacionales	
<ul style="list-style-type: none"> - La certificación en Global Gap y Comercio Justo incentiva la participación de los productores multiplicando así el conocimiento y el interés por darle otra dimensión al negocio, lo que involucra el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y evitando el desplazamiento de las mismas a las ciudades. - Mejoras en la calidad del producto que permitirá la apertura de nuevos mercados y la ampliación de cultivos. 	
Impactos en otras organizaciones	
<ul style="list-style-type: none"> - La certificación impulsa la competitividad del producto y el fortalecimiento de cadenas productivas, incentivando a los cultivadores de otros productos a implementar normas de calidad. 	
Supuesto relativos a los requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> - El patrocinador no modificará el plazo ni el presupuesto asignados a la ejecución del proyecto - La comunidad reacciona positivamente y participa activamente en el desarrollo del proyecto. 	
Restricciones relativas a los requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> - La ejecución del proyecto se realizara sólo en la población definida - No se incluirán nuevas normas, pero se tendrá en cuenta actualizaciones realizadas a las normas durante el tiempo de ejecución del proyecto. 	

Fuente: Autora.

En la matriz de trazabilidad de la Tabla 11 se describe la actividad, las fechas de ejecución previstas y los objetivos que van relacionadas a la misma.

Tabla 11
Matriz de trazabilidad de los requisitos.

Nombre del proyecto: Estandarización del proceso de certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la asociación agroindustrial de Fruticultores - La Floresta, con el fin de mejorar los precios de venta de la uchuva tipo exportación					
Descripción	Responsable	Prioridad	Estado actual	Fecha de creación	Objetivos del proyecto
Estudio de normas de certificación Global Gap para fincas productoras de frutales para la generación de formatos	Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	Fecha de acta de inicio del proyecto	Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap.
Estudio de normas de certificación Comercio justo para asociaciones de productores para la generación de formatos	Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	Fecha de acta de inicio del proyecto	Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo.
Validar los formatos de las normas Global Gap y Comercio justo de acuerdo a las condiciones de campo de las fincas y de la asociación la Floresta	Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	Fecha de acta de inicio del proyecto	Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo
Documentación de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta	Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	Fecha de acta de inicio del proyecto	Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo
Cumplir con el cronograma establecido	Director del proyecto- Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	4 meses a partir del acta de inicio	Estandarizar los procesos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, para el mejoramiento de los precios de venta de uchuva tipo exportación
Uso eficiente de los recursos	Director del proyecto Eliana Pérez Pérez	Alta	Inactivo	4 meses a partir del acta de inicio	Estandarizar los procesos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, para el mejoramiento de los precios de venta de uchuva tipo exportación

Fuente: Autora.

5.2.3 Definición del alcance

5.2.3.1 Entradas

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Recopilación de los requisitos (Sección 5.2.2.3)
- Estrategia de descomposición del trabajo – EDT (Sección 5.2.4.3)

5.2.3.2 Herramientas y técnicas

- Cuestionarios y encuestas
- Taller facilitado

5.2.3.3 Salidas

Enunciado del alcance del proyecto

El alcance del proyecto está determinado por el diseño de un Manual de procesos y procedimientos para certificación de fincas en Global Gap y un Manual de procesos y procedimientos para certificación Comercio Justo. Cada uno de los manuales contendrá los formatos que contienen la información de cumplimiento de cada uno de los puntos de control y criterios de cumplimiento, requeridos de acuerdo a cada norma y su respectiva guía de diligenciamiento. El alcance está compuesto por los siguientes entregables:

Los entregables de este proyecto son los siguientes:

- Un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap
- Un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo
- Un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo

El tiempo estimado para la elaboración de este proyecto es de cuatro meses.

El costo estimado es de CINCO MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA MIL PESOS M/CTE (\$5.390.000).

Los documentos mencionados con el alcance deben ser basados en las normas de Comercio

Justo y Global Gap vigentes y ajustados a las condiciones de las fincas y organización de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta.

5.2.4 Creación de la estrategia de descomposición del trabajo - EDT

5.2.4.1 Entradas

- Plan de gestión del alcance (Sección 5.2.1.3)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Definición del alcance (Sección 5.1.1.3)

5.2.4.2 Herramientas y técnicas

- Análisis del producto

5.2.4.3 Salidas

EDT. Descomposición jerárquica, orientada al producto entregable, del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos. La EDT define y organiza el alcance total del proyecto. La EDT subdivide el trabajo del proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y fáciles de manejar. Para este proyecto se presenta en la Figura N 1 y el diccionario de la EDT en la Tabla 12

La documentación estará sujeta a revisión constante con la finalidad de garantizar la claridad y calidad del contenido y presentarse en forma magnética a través de correo electrónico y en forma física.

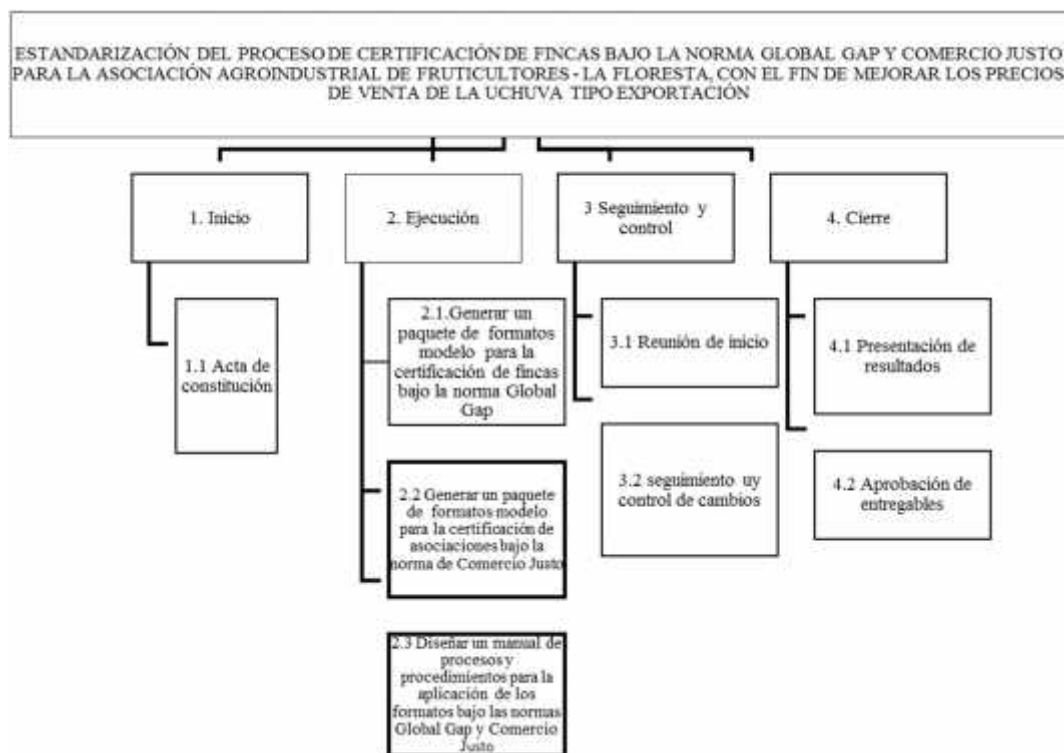


Figura 1. Descomposición del trabajo.

Fuente: Autora.

A continuación en la Tabla 12 se describen los entregables, los hitos y los responsables de la entrega y aprobación.

Tabla 12

Diccionario de la EDT.

Estandarizar los procesos para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap y comercio justo para la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta, para el mejoramiento de los precios de venta de uchuva tipo exportación	
Paquete de Trabajo	1.1
Nombre	Acta de constitución
Descripción de la actividad y del entregable:	Responsable de la Entrega: Eliana Licet Pérez Pérez
<ul style="list-style-type: none"> - Un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap. - Un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo. - Un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo. 	

Responsable de aprobación: Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Fecha estimada: 15 de septiembre de 2016	Costo estimado: \$5.390.000
--	---	------------------------------------

Hitos del cronograma:

Hito 1. Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap.

Hito 2. Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo.

Hito 3. Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo.

Hito 4. Entrega de productos

Fuente: Autora.

5.2.5 Validación del alcance

5.2.5.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Entregables verificados (Sección 5.2.5.3)

5.2.5.2 Herramientas y técnicas

- Inspección
- Técnicas grupales de toma de decisión

5.2.5.3 Salidas

Entregables de la fase de cierre del proyecto, con la aceptación del sponsor del proyecto en la cual se entregará:

- Los manuales definitivos en medio físico y magnético
- Las actas de socialización o reuniones de trabajo
- Actas de aplicación de la norma, recomendaciones y ajustes
- Acta de Entrega de productos

5.2.6 Control del alcance

5.2.6.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Plan de gestión de los requisitos (Sección 5.2.1.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)

5.2.6.2 Herramientas y técnicas

- Análisis de variación

5.2.6.3 Salidas

- **Entregables aceptados.** La aceptación de los entregables quedara formalizada con la firma de un acta donde quedaran registrados los cambios que se hubieran dado en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- **Información de desempeño del trabajo.** Se anexaran las actas referentes a entregas parciales o informes de avance del proyecto, quedaran registrados los cambios que se hubieran dado en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- **Solicitud de cambios.** Estas se dan con el fin de tomar o realizar acciones de tipo preventivo o correctivo al alcance del proyecto y su línea base, se realizara un acta y se dejara copia del producto entregado y las recomendaciones o cambios solicitados. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.
- **Actualización del plan para la dirección del proyecto.** Los documentos del proyecto susceptibles de actualización como resultado del proceso Validar el Alcance incluyen todos aquellos documentos que definen el producto o que informan sobre su estado de terminación. Los documentos del proyecto verificados pueden requerir aprobación por parte del cliente o patrocinador, en forma de firmas o autorizaciones.

5.3 Gestión del tiempo del proyecto

5.3.1 Plan de gestión del cronograma

5.3.1.1 Entradas

- Desarrollo del plan para la gestión del proyecto (Sección 5.1.2). Se incluirá la línea base del proyecto que contenga alcance y la estructura EDT. Se tendrán en cuenta decisiones de costos, riesgos y comunicaciones para la generación del cronograma.
- Desarrollo del acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.3.1.2 Herramientas y técnicas

- Técnicas analíticas
- Reuniones

5.3.1.3 Salidas

Plan de gestión del cronograma

Una vez se encuentre en ejecución el proyecto de ESTANDARIZAR Y DOCUMENTAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CERTIFICACIÓN DE FINCAS PRODUCTORAS DE UCHUVA PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN LA FLORESTA Y RECERTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN EN COMERCIO JUSTO, CON EL FIN DE MEJORAR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE UCHUVA, el director del proyecto será la persona responsable de monitorear el proyecto; para tal fin se presentará informes de avance con una periodicidad mensual. Con base en estos informes, se realizará el seguimiento y la actualización del cronograma. La aprobación de los cambios la realizara el director del proyecto.

Desarrollo del modelo de programación del proyecto

Se especifican la metodología y la herramienta de programación a utilizar en el desarrollo del modelo de programación.

- **Nivel de exactitud.** Se especifica el rango aceptable que se utilizará para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades y que puede contemplar una cantidad para contingencias.

- **Unidades de medida.** Se definen, para cada uno de los recursos, todas las unidades que se utilizarán en las mediciones (tales como las horas, días o semanas de trabajo del personal para medidas de tiempo, o metros, litros, toneladas, kilómetros o yardas cúbicas para medidas de cantidades).

- **Enlaces con los procedimientos de la organización.** La EDT/WBS (véase Sección 5.4) establece el marco para el plan de gestión del cronograma y proporciona coherencia con las estimaciones y los cronogramas resultantes.

- **Mantenimiento del modelo de programación del proyecto.** Se define el proceso que se utilizará para actualizar el estado y registrar el avance del proyecto en el modelo de programación a lo largo de la ejecución del mismo.

- **Umbrales de control.** Se pueden especificar umbrales de variación para el monitoreo del desempeño del cronograma, que establezcan una variación permitida, previamente acordada, antes de que sea necesario tomar una acción. Los umbrales se expresan habitualmente como un porcentaje de desviación con respecto a los parámetros establecidos en la línea base del plan.

Reglas para la medición del desempeño

Se establecen reglas para su medición tales como la gestión del valor ganado (EVM) u otras reglas de mediciones físicas. El plan de gestión del cronograma podría especificar por ejemplo:

- * Reglas para establecer el porcentaje completado
- * Cuenta de control en que se medirán la gestión del avance y del cronograma
- * Técnicas que se utilizaran para medir el valor ganado (p.ej., líneas base, fórmula fija, porcentaje completado, etc.).

- * Medidas del desempeño del cronograma, tales como la variación (SV) y el índice de desempeño (SPI), que se utilizan para evaluar la magnitud de la variación con respecto a la línea base original.

Formatos de los informes

Se definen los formatos y la frecuencia de presentación de los diferentes informes relativos al cronograma.

Descripciones de los procesos

Se documentan las descripciones de cada uno de los procesos de gestión del cronograma.

5.3.2 Definición de las actividades

5.3.2.1 Entradas

- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Creación de la estrategia de descomposición del trabajo – EDT (Sección 5.2.4.3)
- Factores ambientales de la empresa (Entrada Sección 5.1.1.1)

5.3.2.2 Herramientas y técnicas

- Descomposición

5.3.2.3 Salidas

La lista de actividades y atributos que se realizarán para el desarrollo del proyecto se presenta en la Tabla 13, la información presentada servirá para la realización del cronograma.

Lista de actividades y atributos

Tabla 13

Lista de actividades y atributos.

ACTIVIDAD 0.	
NOMBRE:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
DESCRIPCIÓN:	Firma del acta de constitución entre las partes interesadas: sponsor y Eliana Pérez. Firma el representante legal de la Asociación La Floresta

ACTIVIDAD PREDECESORA:	Actividad Inicial
ACTIVIDAD SUCESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la Norma Global Gap
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Ninguna
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Sponsor, Eliana Pérez
FECHAS IMPUESTAS:	Actividad de inicio 15 de septiembre de 2016
RESTRICCIONES:	Actividades externas que no permita que se firme el acta
SUPUESTOS:	Claridad en los términos del acta de constitución
PERSONA RESPONSABLE:	Director del proyecto
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Floresta—Boyacá
ACTIVIDAD 1.1	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Global Gap
DESCRIPCIÓN:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre Norma Global Gap: requerimientos, auditorias, documentación soporte, puntos de control, criterios, actualizaciones, específicamente para producción de frutas
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de los formatos bajo la norma Global Gap
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Global Gap
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 1.2	
NOMBRE:	Diseño de formatos bajo la norma Global Gap
DESCRIPCIÓN:	Diseño de los formatos teniendo en cuenta los criterios para producción de frutas de la norma Global Gap
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Global Gap
ACTIVIDAD SUCESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma de comercio justo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 31 de octubre de 2016 Fecha de terminación: 11 de noviembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 2.1	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Comercio Justo
DESCRIPCIÓN:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre Norma Comercio Justo: requerimientos, auditorias, documentación soporte, criterios de cumplimiento, requisitos de desarrollo actualizaciones, específicamente para organizaciones de pequeños productores
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de los formatos bajo la norma Comercio Justo

DELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información, o a internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 2.2	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la Asociación la Floresta
DESCRIPCIÓN:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre documentos administrativos y legales, manejo contable, funcionamiento de órganos administrativos y de control, controles de producción y venta, trazabilidad del producto, entre otros
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio Justo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador, documentos de la Asociación la Floresta
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 2.3	
NOMBRE:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio justo
DESCRIPCIÓN:	Diseño de los formatos teniendo en cuenta los criterios para organizaciones de pequeños productores bajo la norma comercio justo
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Comercio justo y Recopilación de información secundaria sobre la Asociación la Floresta
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de la norma Comercio justo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 12 de noviembre de 2016 Fecha de terminación: 25 de noviembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 3.1.	
NOMBRE:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Global Gap
DESCRIPCIÓN:	Diseño de un manual que permita a los productores aplicar la norma Global Gap en sus fincas y los prepare para las respectivas auditorias
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Global Gap
ACTIVIDAD SUCESORA:	Socialización de la información y su uso

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 28 de noviembre de 2016 Fecha de terminación: 7 de diciembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento sobre elaboración de manuales de procesos y procedimientos
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 3.2	
NOMBRE:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Comercio justo
DESCRIPCIÓN:	Diseño de un manual que permita a los productores aplicar la norma Comercio justo en su organización y los prepare para las respectivas auditorias
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio Justo
ACTIVIDAD SUCESORA:	Socialización de la información y su uso
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 17 de diciembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento sobre elaboración de manuales de procesos y procedimientos
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.1	
NOMBRE:	Socialización de la información y su aplicación
DESCRIPCIÓN:	Socialización de los entregables con los miembros de la Asociación La Floresta, con el fin de presentar el trabajo y escuchar sugerencias, ajustes y/o recomendaciones
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Global Gap Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Comercio justo
ACTIVIDAD SUCESORA:	Estudio de los entregables por parte de la Asociación La Floresta
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	Que se aplase la fecha programada para la socialización
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, computador, video beam
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 09 de enero de 2017 Fecha de terminación: 09 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de realizar la reunión
SUPUESTOS:	Conocimiento de la información a socializar
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.2	
NOMBRE:	Estudio de los entregables por parte de la Asociación La Floresta
DESCRIPCIÓN:	Estudio de los entregables en detalle por la Asociación La Floresta para realizar sugerencias, ajustes o recomendaciones
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Socialización de la información y su aplicación
ACTIVIDAD SUCESORA:	Realización de ajustes a documentos

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Documentos preliminares en físico
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 10 de enero de 2017 Fecha de terminación: 19 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Falta de tiempo para realizar el estudio
SUPUESTOS:	Conocimiento de la información a socializar
PERSONA RESPONSABLE:	Asociación La Floresta
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.3	
NOMBRE:	Realización de ajustes
DESCRIPCIÓN:	Realización de ajustes a los manuales de acuerdo a los resultados de la socialización y estudio por parte de la Asociación La Floresta
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Socialización de la información y su aplicación
ACTIVIDAD SUCESORA:	Entrega de productos
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 20 de enero de 2017 Fecha de terminación: 24 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información
SUPUESTOS:	Conocimiento del informe de evaluación y socialización
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.4	
NOMBRE:	Entrega de productos
DESCRIPCIÓN:	Entrega final de los resultados del proyecto en medio físico y magnético, mediante la firma de la respectiva acta de entrega
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización de ajustes
ACTIVIDAD SUCESORA:	Cierre del proyecto
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, papelería, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 25 de enero de 2017 Fecha de terminación: 25 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Ninguna
SUPUESTOS:	Los entregables cumplen con los requerimientos del sponsor
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD DE CIERRE	
NOMBRE:	Cierre del proyecto
DESCRIPCIÓN:	Elaboración del acta de cierre del proyecto
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Entrega de productos
ACTIVIDAD SUCESORA:	Ninguna
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:	Se requiere del acta de entrega de productos
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, Sponsor, papelería, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 25 de enero de 2017 Fecha de terminación: 25 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Ninguna
SUPUESTOS:	Se cuenta con el acta de entrega de producto
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Sogamoso- Boyacá

Fuente: Autora.

Lista de hitos

- *Hito 1.* Diseñar un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap.
- *Hito 2.* Diseñar un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo.
- *Hito 3.* Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo.
- *Hito 4.* Entrega de productos

5.3.3 Secuenciar las actividades

5.3.3.1 Entradas

- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Lista de actividades (Sección 5.3.2.3)
- Atributos de las actividades (Sección 5.3.2.3)
- Lista de hitos (Sección 5.2.4.3)
- Enunciado del alcance del proyecto (Sección 5.2.3.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.3.3.2 Herramientas y técnicas

Determinación de las dependencias

Todas las actividades tienen sus dependencias, excluyendo la primera actividad.

5.3.3.3 Salidas

Una vez definidas las actividades se procede a secuenciarlas de acuerdo a su orden de ejecución como se puede ver en la Figura N 2.

Diagrama de red del cronograma del proyecto

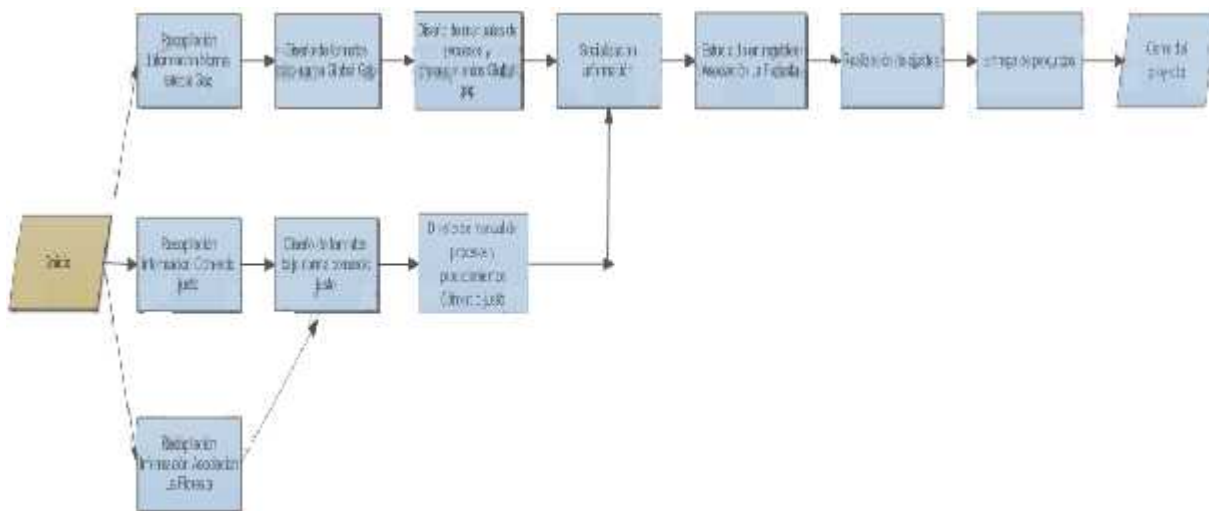


Figura 2. Diagrama de red del cronograma.

Fuente: Autora.

5.3.4 Estimación de recursos de las actividades

5.3.4.1 Entradas

- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Lista de actividades (Sección 5.3.2.3)
- Atributos de las actividades (Sección 5.3.2.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Registro de riesgos (Sección 5.4.3.3)
- Estimación de costos de las actividades (Sección 5.4.2.3.)

5.3.4.2 Herramientas y técnicas

Software de gestión de proyectos, Microsoft Project

5.3.4.3 Salidas

Recursos requeridos para las actividades

Los recursos previstos para el desarrollo de las actividades se describen en la Tabla 14 y su

respectivo desglose en la Tabla 15:

Tabla 14

Recursos requeridos del proyecto.

Recurso	Cantidad
Profesional especialista en proyectos	1
Computador	1
Servicio de internet	1
Impresiones de documentos	8
Transporte	1
Alquiler de Video beam	1

Fuente: Autora, 2015.

Estructura de desglose de los recursos

Tabla 15

Desglose de recursos del proyecto.

Categoría	Recurso
Personal	Profesional especialista en proyectos
Equipos	Computador
Servicios	Servicio de internet
	Alquiler de video beam
	Transporte
Suministros	Impresiones de documentos

Fuente: Autora, 2015.

5.3.5 Estimación de duración de las actividades

5.3.5.1 Entradas

- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Lista de actividades (Sección 5.3.2.3)
- Atributos de las actividades (Sección 5.3.2.3)
- Recursos requeridos para las actividades (Sección 5.3.4.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Calendario de recursos (Sección 5.6.2.3)
- Enunciado del alcance del proyecto (Sección 5.2.3.3)

- Registro de riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Estructura de desglose de recursos (Salidas Sección 5.3.4.3)

5.3.5.2 Herramientas y técnicas

- Estimación análoga

5.3.5.3 Salidas

El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto se detalla a continuación en la Tabla 16, indicando las fechas previstas para su desarrollo:

Tabla 16

Estimación de la duración de las actividades.

	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Inicio	15/09/16 08:00 AM	25/01/17 05:00 PM
Actividad 1. Realización y firma del acta de constitución del proyecto	15/09/16 08:00 AM	15/09/16 05:00 PM
Hito 1. Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de fincas bajo la norma Global Gap	16/09/16 08:00 AM	11/11/16 05:00 PM
Actividad 1.1. Recopilación de información secundaria sobre la norma Global Gap	16/09/16 08:00 AM	29/09/16 05:00 PM
Actividad 1.2. Diseño de formatos bajo la norma Global Gap	31/10/16 08:00 AM	11/11/16 05:00 PM
Hito 2. Generar un paquete de formatos modelo para la certificación de asociaciones bajo la norma de Comercio Justo	16/09/16 08:00 AM	25/11/16 05:00 PM
Actividad 2.1. Recopilación de información secundaria sobre la norma Comercio Justo	16/09/16 08:00 AM	29/09/16 05:00 PM
Actividad 2.2. Recopilación de información secundaria sobre la Asociación la Floresta	16/09/16 08:00 AM	29/09/16 05:00 PM
Actividad 2.3. Diseño de formatos bajo la norma Comercio justo	12/11/16 08:00 AM	25/11/16 05:00 PM
Hito 3. Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la aplicación de los formatos bajo las normas Global Gap y Comercio Justo	28/11/16 08:00 AM	6/01/17 05:00 PM
Actividad 3.1. Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Global Gap	28/11/16 08:00 AM	16/12/16 05:00 PM
Actividad 3.2. Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Comercio justo	17/12/16 08:00 AM	6/01/17 05:00 PM

Hito 4. Entrega de productos	9/01/17 08:00 AM	25/01/17 05:00 PM
Actividad 4.1. Socialización de la información y su aplicación	9/01/17 08:00 AM	9/01/17 05:00 PM
Actividad 4.2. Estudio de los entregables por parte de la Asociación La Floresta	10/01/17 08:00 AM	19/01/17 05:00 PM
Actividad 4.3. Realización de ajustes	20/01/17 08:00 AM	24/01/17 05:00 PM
Actividad 4.4. Entrega de productos	25/01/17 08:00 AM	25/01/17 05:00 PM
Cierre del proyecto	25/01/17 05:00 PM	25/01/17 05:00 PM

Fuente: Autora, 2015.

5.3.6 Desarrollo del cronograma

5.3.6.1 Entradas

- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Lista de actividades (Sección 5.3.2.3)
- Atributos de las actividades (Sección 5.3.2.3)
- Diagrama de red del cronograma del proyecto (Sección 5.3.3.3)
- Recursos requeridos para las actividades (Sección 5.3.4.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Calendario de recursos (Sección 5.6.2.3)
- Estimaciones de la Duración de las Actividades (Sección 5.3.5.3)
- Enunciado del alcance del proyecto (Sección 5.2.3.3)
- Registro de riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Asignaciones de personal al proyecto (Sección 5.6.2.3)
- Estructura de desglose de recursos (Sección 5.3.4.3)

5.3.6.2 Herramientas y técnicas

Análisis de la red del cronograma

Vemos como siguiendo el diagrama de red damos una proyección lógica de actividades, una después de la otra, con parámetros de experiencia que nos dan la pauta del tiempo real de

actividades.

Herramientas de programación

A través de Microsoft Project con parámetros de fechas indicadas y actividades predecesoras damos trámite al cronograma real de actividades, tanto para la fase de gestión del diseño, como la visión de la obra en sí

5.3.6.3 Salidas

Línea base del cronograma

Realizada con las mismas fechas de inicio y fin indicadas en el cronograma del proyecto.

Cronograma del proyecto

Cronograma para toda la versión de gestión del diseño.

Datos del cronograma

Los datos contemplados en el cronograma, con información sobre hitos y actividades.

Calendarios del proyecto

Se manejan todos los días para aplicación de actividades, con un máximo de 8 horas por día. A continuación se detallan en la figura N 3, realizada con el programa Project

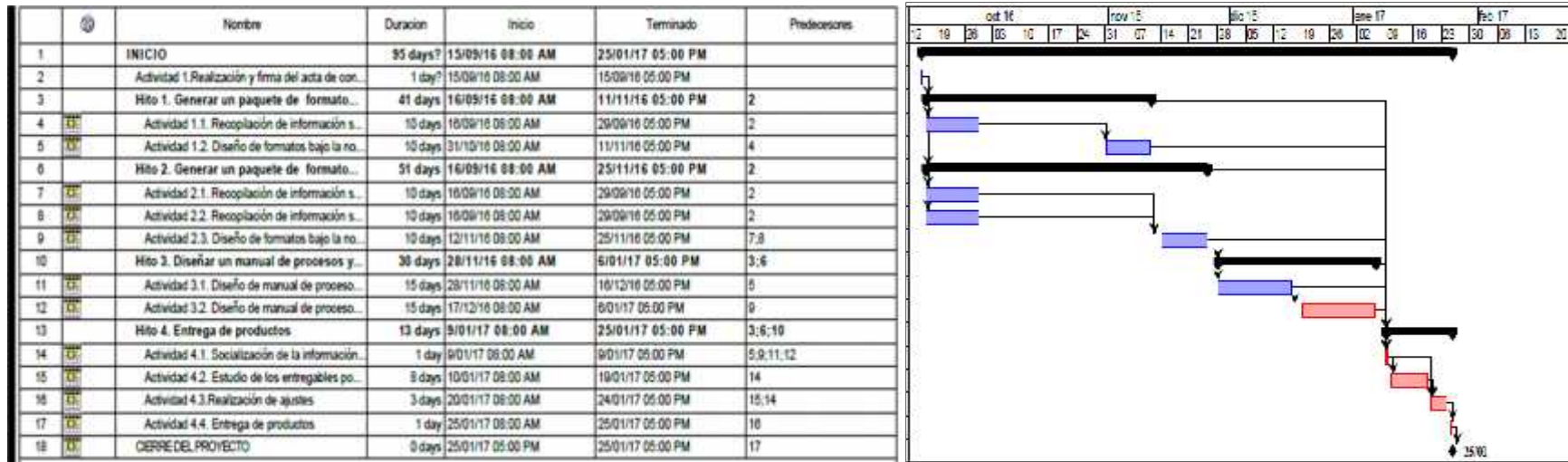


Figura 3. Cronograma del proyecto.

Fuente: Autora.

5.3.7 Control del cronograma

5.3.7.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Cronograma del proyecto (Sección 5.3.6.3)
- Datos del desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Datos del cronograma (Sección 5.3.6.3)
- Calendarios del proyecto (Sección 5.3.6.3 y 5.6.2.3)

5.3.7.2 Herramientas y técnicas

Revisiones del desempeño

Comparando el desempeño del cronograma y su respectivo cumplimiento.

Software de Gestión de Proyectos

Aplicación en Microsoft Project

5.3.7.3 Salidas

Los pronósticos y aplicación del cronograma no tienen una afectación del cronograma en este momento, sin embargo su medición se realizara mediante informes mensuales de avance del proyecto.

5.4 Gestión de los costos del proyecto

5.4.1 Plan de gestión de costos

5.4.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1.)

5.4.1.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos

5.4.1.3 Salidas

Plan de gestión de costos

El plan de gestión de costos del proyecto está basado en la base del desglose de recursos:

- Personal: El proyecto requiere del trabajo de una persona profesional, con una dedicación de 8 horas, 20 días al mes. De cada mes se excluyen sábados, domingos y festivos.
- Servicios: refiere a los servicios de alquiler de video beam, internet y transporte, su cálculo esta dado en días de alquiler
- Equipos: el proyecto necesita de un equipo de cómputo permanente para almacenamiento de información se calcula por meses de uso.
- Suministros: Refieren al costo de impresión de documentos, 4 para estudio y 4 que son los entregables y evidencia del trabajo realizado. Se calcula por unidad.

Los costos derivados del proyecto serán registrados mensualmente y comparados con los costos registrados en el presupuesto inicial. Como la financiación es con recursos de la ejecutora del proyecto ella será la encargada de hacer seguimiento y control a los costos del proyecto.

5.4.2 Estimación de los costos

5.4.2.1 Entradas

- Plan de gestión de costos (Sección 5.4.1.3)
- Plan de gestión de recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Enunciado del alcance del proyecto (Sección 5.2.3.3)
- Creación de la estrategia de descomposición del trabajo – EDT (Sección 5.2.4)
- Cronograma del proyecto (Sección 5.3.6.3)
- Identificación de los riesgos (Sección 5.8.2.3)

5.4.2.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos
- Estimación análoga
- Software de gestión de proyectos. Para este caso el manejo de herramientas de Microsoft Project.

5.4.2.3 Salidas

Estimación de costos de las actividades

Los costos estimados de acuerdo a los recursos a utilizar en el proyecto son los que se relacionan en la tabla 17.

Tabla 17
Costos estimados del proyecto.

Categoría	Recurso	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Personal	Profesional (tesista)	4	1.000.000	4.000.000
Equipos	Computador	1	800.000	800.000
Servicios	Servicio de internet	4	40.000	160.000
	Alquiler de Video beam	1	30.000	30.000
	Transporte	15	8.000	120.000
Suministros	Impresiones de documentos	8	35.000	280.000

Fuente: Autora.

Bases de las estimaciones

La base de las estimaciones se realizó de acuerdo a la experiencia de la formuladora y de acuerdo a la relación de actividades propuesta del proyecto. Se espera que se cumpla con los costos ya que las actividades tienen un riesgo mínimo de aumento, ya que están no implican insumos o servicios que tengan posibilidad de subir de precios, o tareas que puedan resultar imprevistas

5.4.3 Determinación del presupuesto

5.4.3.1 Entradas

- Plan de gestión de costos (Sección 5.4.1.3)
- Creación de la estrategia de descomposición del trabajo – EDT (Sección 5.2.4)
- Estimación de costos de las actividades (Sección 5.4.2.3)
- Base de las estimaciones (Sección 5.4.2.3)
- Cronograma del proyecto (Sección 5.3.6.3)
- Calendario de recursos (Sección 5.6.2.3)
- Identificación de los riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Realización de adquisiciones (Sección 5.9.2)

5.4.3.2 Herramientas y técnicas

- Agregación de costos. Según ETD
- Juicio de expertos

5.4.3.3 Salidas

Línea base de costos

Los costos directos del proyecto y el flujo de caja mensual se presupuestaron en la Tabla 18.

Tabla 18

Línea base costos del proyecto.

Recurso	Meses				Totales
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Profesional especialista en proyectos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000
Computador	200.000	200.000	200.000	200.000	800.000
Servicio de internet	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
Alquiler de Video beam				30.000	30.000
Transporte	8.000	64.000		48.000	120.000
Impresiones de documentos			140.000	140.000	280.000
Totales	1.248.000	1.304.000	1.380.000	1.458.000	5.390.000

Fuente: Autora.

Requisitos de financiamiento

El financiamiento se realiza con recursos propios, y los requerimientos están mensualmente de acuerdo a la línea base del costo especificados en la tabla 18.

5.4.4 Control de costos

5.4.4.1 Entradas

- Plan para la gestión del proyecto (Sección 4.1.2)
- Requisitos de Financiamiento del Proyecto

5.4.4.2 Herramientas y técnicas

- Software de gestión de proyectos

5.4.4.3 Salidas

La guía del control de costos del proyecto se presenta a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19
Control de costos.

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO: TIPOS DE ESTIMACIÓN A UTILIZAR EN EL PROYECTO CON INDICACIÓN DEL MODO DE FORMULACIÓN Y LOS NIVELES DE PRECISIÓN DE CADA TIPO.				
TIPO DE ESTIMACIÓN (ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)	MODO DE FORMULACIÓN (ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE FORMULACIÓN DEL ESTIMADO INDICANDO EL PORQUÉ, QUIÉN, CÓMO, Y CUÁNDO)		NIVEL DE PRECISIÓN (ESPECIFICAR EL NIVEL DE PRECISIÓN DEL ESTIMADO, EJM. -15% +25%)	
ORDEN DE MAGNITUD	Formulación por Analogía		-25% al +75%	
PRESUPUESTO	Bottom Up		-15% al +25%	
DEFINITIVO	Bottom Up		-5% al +10%	
UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE MEDIDA A UTILIZAR, PARA ESTIMAR Y TRABAJAR CADA TIPO DE RECURSO.				
TIPO DE RECURSO		UNIDADES DE MEDIDA		
Recurso Personal		Costo / hora		
Recurso Material o Consumible		Unidades		
Recurso Maquina o no Consumibles		Unidades		
PLAN DE CUENTAS DE CONTROL: CUENTAS DE CONTROL O GRUPOS DE ENTREGABLES QUE SE UTILIZARÁN PARA LA MEDICIÓN Y EL CONTROL DEL VALOR GANADO.				
CUENTA DE CONTROL (CÓDIGO Y NOMBRE DE CUENTA)	ENTREGABLES (FASES O ENTREGABLES AGRUPADOS EN LA CUENTA)	PRESUPUESTO (MONTO DEL PRESUPUESTO PARA LA CUENTA)	RESPONSABLE (PERSONA RESPONSABLE DE MONITOREAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS DE COSTOS)	FECHAS INICIO-FIN (FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y FIN DE LOS ENTREGABLES DE LA CUENTA)
No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto
PLANIFICACIÓN GRADUAL: FORMA EN QUE SE UTILIZARÁ LA PLANIFICACIÓN GRADUAL, DEFINIENDO LAS ETAPAS Y LOS NIVELES DE AGREGACIÓN DE LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN, ASÍ COMO LA FECHA EN QUE SE EMITIRÁN LOS PRESUPUESTOS NO EXPANDIDOS Y LA PERSONA RESPONSABLE DE HACERLOS.				
ETAPA (ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN GRADUAL, O MOMENTOS EN LOS	COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN (COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN A	FECHA DE EMISIÓN DE PRESUPUESTO (FECHA APROXIMADA EN QUE SE EMITIRÁ EL	RESPONSABLE (PERSONA RESPONSABLE DE EMITIR EL PRESUPUESTO CON LOS COMPONENTES DE	

<i>CUALES SE PRESENTARÁN LAS LÍNEAS BASE CON COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN NO EXPANDIDOS)</i>	<i>USAR EN DICHA ETAPA)</i>	<i>PRESUPUESTO USANDO LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)</i>	<i>PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)</i>
No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto

UMBRALES DE CONTROL		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE (ESPECIFICAR SI EL UMBRAL DE CONTROL APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)	VARIACIÓN PERMITIDA (VARIACIÓN PERMITIDA PARA EL ALCANCE ESPECIFICADO, EXPRESADA EN VALORES ABSOLUTOS, EJM \$, O VALORES RELATIVOS EJM %)	ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO (ACCIÓN A TOMAR EJM. MONITOREAR RESULTADOS, ANALIZAR VARIACIONES, O AUDITORIA PROFUNDA DE LA VARIACIÓN)
Proyecto Completo	+/- 5% costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE (ESPECIFICAR SI EL MÉTODO DE MEDICIÓN APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)	MÉTODO DE MEDICIÓN (ESPECIFICAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN QUE SE USARÁ PARA CALCULAR EL VALOR GANADO DE LOS ENTREGABLES ESPECIFICADOS)	MODO DE MEDICIÓN (ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE MEDICIÓN, INDICANDO EL QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DONDE)
El método de medición se utilizara para todo el proyecto.	$AC + \frac{BAC - EV}{CPI}$ $AC + \frac{BAC - EV}{CPI \times SPI}$	Se informará al director del proyecto. La responsabilidad será del ejecutor del proyecto.

FORMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO: *ESPECIFICACIÓN DE FORMULAS DE PRONÓSTICO QUE SE UTILIZARÁN PARA EL PROYECTO.*

TIPO DE PRONÓSTICO	FÓRMULA	MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE
EAC = VARIACIONES TÍPICAS	$AC + (BAC - EV) / CPI$	El ejecutor del proyecto informa mensualmente al Director del proyecto de acuerdo a los entregables. Se realizara la evaluación con el cada informe. Cuando las variaciones de costos son < 0 o índices < 1, se realizaran reuniones extraordinarias para revisar qué pasa con el proyecto y se generaran las acciones pertinentes.

NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL: *ESPECIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DETALLE EN QUE SE EFECTUARÁN LAS ESTIMACIONES Y EL CONTROL DE LOS COSTOS.*

TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)	NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁN LOS ESTIMADOS DE COSTOS, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)	NIVEL DE CONTROL DE COSTOS (ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁ EL CONTROL DE LOS COSTOS EN EL SISTEMA EVM, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)
Orden de Magnitud	Por fase	No aplica
Presupuesto	Por actividad	El mismo
Definitiva	Por actividad	El mismo

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE REALIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.*

PROCESO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ
Estimación de Costes	Se estima los costes del proyecto en base al tipo de estimación por presupuesto y definitiva. Esto se realiza en la planificación del proyecto y es responsabilidad del director del proyecto y debe ser aprobado por el sponsor.
Preparación de su Presupuesto de Costes	Se elabora el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión del proyecto. Este documento es elaborado por el director del proyecto y, revisado y aprobado por el Sponsor.
Control de Costes	<p>Se evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando al Sponsor los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto (alcance, tiempo y costo).</p> <p>El análisis de impacto deberá ser presentado al Sponsor y evaluará distintos escenarios posibles, cada uno de los cuales corresponderá alternativas de intercambio de triple restricción.</p> <p>Toda variación final dentro del +/- 5% del presupuesto será considerada como normal.</p> <p>Toda variación final fuera del +/- 5% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser auditada. Se presentará un informe de auditoría, y de ser el caso se generará una lección aprendida.</p>

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ
Plan de Gestión de Costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base del Costo	Línea base del costo del proyecto, sin incluir las reservas de Contingencia.
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.
Presupuesto por Fase y Entregable	El formato de Presupuesto por Fase y Entregable informa los costos del proyecto, divididos por Fases, y cada fase dividido en entregables.
Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso	El formato de Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso informe los costos del proyecto divididos por fases, y cada fase en los 4 tipos de recursos.
Presupuesto por Semana	El formato Presupuesto por Semana no aplica para el proyecto
Presupuesto en el Tiempo	El formato Presupuesto en el Tiempo muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo.

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.

DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ

El responsable del proyecto emite un reporte mensual informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto se encarga de analizar la información, actualizando el proyecto según los reportes, y procede a re planificar el proyecto. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el Informe mensual del Proyecto.

La duración del proyecto puede tener una variación de +/- 10 % del total planeado, si como resultado de la re planificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Director del proyecto y el Sponsor.

SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.

DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ

El responsable del proyecto emite un reporte mensual informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto se encarga de analizar la información, actualizando el proyecto según los reportes, y procede a re planificar el proyecto. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el Informe mensual del Proyecto.

El coste del proyecto puede tener una variación de +/- 5 % del total planeado, si como resultado de la re planificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Director de Proyecto y el Sponsor.

SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA MANTENER LA INTEGRIDAD DE LA LÍNEA BASE, FORMALIZAR, EVALUAR, Y APROBAR CAMBIOS.

El Sponsor y el Director del proyecto son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios.

Se aprobarán automáticamente por el director del proyecto aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su naturaleza perentoria no puedan esperar a la aprobación de toda la Asociación, y que en total no excedan del 5% del presupuesto aprobado del proyecto. Estos cambios deberán ser expuestos en el acta de recibo de los entregables

Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción.

Los documentos que serán afectados o utilizados en el Control de Cambios de Costos son:

- Solicitud de Cambios.
- Acta de reunión de coordinación del proyecto.
- Plan del Proyecto (re planificación de todos los planes que sean afectados)

En primera instancia el que tiene la potestad de resolver cualquier disputa relativa al tema es el Director del proyecto, si está no puede ser resuelta por él, es el Sponsor que asume la responsabilidad.

Una solicitud de cambio sobre el coste del proyecto que no exceda el +/- 5% del presupuesto del proyecto puede ser aprobada por el Director del proyecto, un requerimiento de cambio superior será resuelta por el Sponsor.

Fuente: Autora.

5.5 Gestión de la calidad del proyecto

5.5.1 Plan de gestión de calidad

5.5.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)
- Registro de riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Recopilación de los requisitos (Sección 5.2.2)
- Herramientas y técnicas
- Estudios comparativos

5.5.1.2 Herramientas adicionales de la planificación de la calidad

- Reuniones

5.5.1.3 Salidas

Plan de gestión de la calidad

Este proyecto cuenta con una guía completa en cuanto a calidad, como es el documento los requisitos de cumplimiento de las normas Global Gap (específica para frutas) y Comercio Justo (específica para asociaciones de pequeños productores), las cuales están estandarizadas para su aplicación en cualquier país del mundo. Estos documentos son un compendio de los procesos de obligatorio cumplimiento para tal fin. Por lo tanto, este proyecto en particular, ya cuenta con una directriz en materia de calidad.

Métricas de calidad

En el proyecto se ha determinado un patrón de tolerancia del 5% para evaluar la calidad del proyecto. Esto quiere decir que al evaluar procesos como los costos, cronogramas y otros, estos no pueden tener un porcentaje mayor del 5% de incumplimiento, si esto sucede significa que no se está cumpliendo con los parámetros de calidad del proyecto.

Lista de verificación de la calidad

La verificación de la calidad se establece de acuerdo al ajuste real que tengan los formatos, procesos y procedimientos con las Normas Global gap y Comercio Justo. Su verificación se realizara con base en las listas de chequeo de auditoria establecidas para cada norma.

5.5.2 Realización del aseguramiento de la calidad

5.5.2.1 Entradas

- Plan de gestión de la calidad (Sección 5.5.1.3)
- Métricas de calidad (Sección 5.5.1.3)
- Documentos del proyecto

5.5.2.2 Herramientas y técnicas

- Análisis de procesos

5.5.2.3 Salidas

Aplicando las herramientas y técnicas descritas en el enunciado anterior, si hay mejoras o correctivos que hacer, estas afectaran posiblemente a los siguientes procesos:

- Solicitudes del cambio
- Actualización al plan para la dirección del proyecto
- Actualización de documentos del proyecto

5.5.3 Control de calidad

5.5.3.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Métricas de calidad (Sección 5.5.1.3)
- Documentos del proyecto
- Lista de verificación de la calidad (Sección 5.5.1.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Entregables (Sección 5.2.5.3)

5.5.3.2 Herramientas y técnicas

- Inspección
- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas

5.5.3.3 Salidas

En el control de calidad del proyecto se tendrán en cuenta los siguientes documentos, por parte del director del proyecto:

- Medición de control de calidad
- Documentos del proyecto
- Entregables verificados
- Información del desempeño del trabajo
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto

5.6 Gestión de los recursos humanos del proyecto

5.6.1 Plan de gestión de recursos humanos

5.6.1.1 Entradas

- Plan para la gestión del proyecto (Sección 5.1.2)
- Recursos requeridos para las actividades (Sección 5.3.4.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.6.1.2 Herramientas y técnicas

- Organigrama y descripciones de puestos de trabajo
- Juicio de expertos

5.6.1.3 Salidas

Plan de gestión de los recursos humanos

En la ejecución de este proyecto estará a cargo una sola persona, sin embargo se cuenta con la participación directa del director del proyecto y del sponsor.

Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades de los recursos humanos involucrados en el proyecto se determinan de acuerdo a la Tabla 20 y de acuerdo a su autoridad se presenta el respectivo organigrama en la Figura N 4:

Tabla 20
Roles y responsabilidades.

Cargo	Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Sponsor	Aprobar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar y firmar el acta de constitución - Aprobar cambios en los entregables que afecten el cumplimiento de objetivos. - Realizar el estudio de entregables, antes de la entrega formal. - Aprobar y firmar el acta de cierre. 	Conocedores de procesos de certificación
Viviana Martínez	Director de proyecto	Aprobar entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Control y seguimiento de cronograma, costos, calidad y cumplimiento de objetivos. - Aprobar de cambios que no afecten directamente el cumplimiento de objetivos. - Aprobar informes mensuales - Aprobar entregables 	Conocedora de la administración de la Asociación y poseedora de una finca certificada
Eliana Pérez	Ejecutor de proyecto	Definir lineamientos bajo los objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el proyecto de acuerdo al acta de constitución. - Presentar informes mensuales. - Entregar una copia de los entregables: una en medio físico y una magnética. 	Profesional conocedora en procesos de certificación bajo normas internacionales

Fuente: Autora.

Organigrama



Figura 4. Organigrama del proyecto.

Fuente: Autora.

5.6.2 Adquisición del equipo del proyecto

5.6.2.1 Entradas

- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.6.2.2 Herramientas y técnicas

- Asignaciones previas

5.6.2.3 Salidas

Asignaciones de personal al proyecto

Mencionado en la sección 5.6.2.3, se presenta la Tabla 21 con la información de contacto del personal involucrado en el proyecto.

Tabla 21
Información personal del proyecto.

Nombre	Correo electrónico	Teléfono
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	alianzafloresta@gmail.com	3208496700
Viviana Martínez	yivianis19@hotmail.com	3102087056
Eliana Pérez	elianaperez76@gmail.com	3174336759

Fuente: Autora.

Calendario de recursos

Según el cronograma aplicado en la gestión del proyecto, se deduce el tiempo de cada recurso, de la siguiente manera:

Tabla 22
Información personal del proyecto.

Nombre	Dedicación
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	15 de septiembre de 2016- 09 al 19 de enero de 2017- Acta de constitución. Socialización y estudio de entregables.
Viviana Martínez	La primera semana de cada mes durante 4 meses.
Eliana Pérez	15 de septiembre de 2016 al 25 de enero de 2017

Fuente: Autora.

5.6.3 Desarrollo del equipo del proyecto

5.6.3.1 Entradas

- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Asignaciones de personal al proyecto (Sección 5.6.2.3)
- Calendario de recursos (Sección 5.3.6.3)

5.6.3.2 Herramientas y técnicas

- Habilidades interpersonales
- Capacitaciones
- Actividades desarrolladas del espíritu de equipo

5.6.3.3 Salidas

Evaluaciones del desempeño del equipo

Por ser un proyecto a corto plazo y ejecutado por una sola persona el desempeño se mide de acuerdo al cumplimiento de los objetivos

5.6.4 Dirección del equipo del proyecto

5.6.4.1 Entradas

- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Asignaciones de personal al proyecto (Sección 5.6.2.3)
- Evaluaciones del desempeño del equipo (Sección 5.6.4.3)
- Informe del desempeño del trabajo

5.6.4.2 Herramientas y técnicas

- Observación y conversación
- Habilidades interpersonales

5.6.4.3 Salidas

- No se realizan cambios en el personal.

5.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

5.7.1 Plan de gestión de las comunicaciones

5.7.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.7.1.2 Herramientas y técnicas

- Análisis de requisitos de la comunicación

- Tecnologías de la comunicación
- Modelos de comunicación
- Métodos de comunicación
- Reuniones

5.7.1.3 Salidas

Como resultado final se presenta el plan de gestión de las comunicaciones en la Tabla 23, el cual se debe seguir para que quede un registro valido para el seguimiento de las actividades del proyecto o los posibles cambios que surjan dentro del mismo.

Tabla 23
Plan de gestión de las comunicaciones.

Stakeholders	Tipo de información	Plazo y frecuencia	Responsable	Tecnología
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Información De cambios sustanciales del proyecto	Cuando se presente	Director del proyecto	Por escrito
	Entregables	Al finalizar el proyecto de acuerdo al cronograma	Eliana Pérez	Por escrito
C.I. Andes Export S.A.S.	Información del avance del proyecto	Mensual	Eliana Pérez	Correo electrónico
Eliana Licet Pérez Pérez	Observaciones al avance del proyecto Observaciones a los entregables	Mensual	Director del proyecto	Correo electrónico
Director de Proyecto	Comunicaciones sobre avance Solicitudes de cambio	Mensual Cuando se presentes	Eliana Pérez	Correo electrónico, actas de reunión

Fuente: Autora, 2015.

5.7.2 Gestión de las comunicaciones

5.7.2.1 Entradas

- Plan de gestión de las comunicaciones (Sección 5.7.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Informes del desempeño del trabajo

5.7.2.2 *Herramientas y técnicas*

- Tecnologías de la comunicación
- Modelos de comunicación
- Métodos de comunicación
- Sistemas de gestión de la información
- Informar el desempeño

5.7.2.3 *Salidas*

La gestión de las comunicaciones nos indica los tiempos en que se deben realizar para el buen desarrollo del proyecto, tal como se presenta a continuación en la Tabla 24:

Tabla 24
Gestión de las comunicaciones.

Información	Interesados		Medio de envío	Frecuencia
	Remitente	Receptor		
Informe de avances	Eliana Pérez	Director de proyecto	Físico	Mensual
Solicitudes de cambio	Eliana Pérez	Director de Proyecto	Correo electrónico	Cuando se presente
Control de cronograma y presupuesto	Director de proyecto	Eliana Pérez	Correo electrónico-reuniones	Mensual
Entregables	Eliana Pérez	Asociación La Floresta	Físico	Al finalizar el proyecto

Fuente: Autora.

5.7.3 Control de las comunicaciones

5.7.3.1 *Entradas*

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Comunicaciones del proyecto (Sección 5.7.1.3)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.6.4.3)

5.7.3.2 *Herramientas y técnicas*

- Reuniones

5.7.3.3 Salidas

- Informe de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualización al plan para la dirección del proyecto
- Actualización a los documentos del proyecto

Estos documentos son los que están sujetos a posibles modificaciones de acuerdo a los cambios que se generen como resultado del control de las comunicaciones.

5.8 Gestión de los riesgos del proyecto

5.8.1 Plan de gestión de los riesgos

5.8.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)

5.8.1.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos
- Reuniones

5.8.1.3 Salidas

Plan de gestión del riesgo

- Metodología: se tomaran como base los documentos de planificación del proyecto vs informes de avance
- Roles y responsabilidades. El líder del proyecto será Eliana Pérez y el control lo realiza el director de proyecto
- Presupuesto. Estima un 5% del presupuesto en la variación por riesgos
- Calendario: La estimación de riesgos se realizara una vez al mes de acuerdo a los informes

de avance

- Categorías del riesgo: Para la RBS se detectaron 4 categorías principales de riesgos que serían:

Dirección del proyecto

Se refiere a los riesgos internos de la organización y del equipo del proyecto.

Técnico

Se refiere a los aspectos técnicos a respetar en el proceso

Externos

Se refiere a factores totalmente externos al proyecto.

Organizacionales

Se refiere a la parte interna del grupo de trabajo del proyecto.

A continuación se presenta la Figura 5, que contiene la RBS del proyecto:



Figura 5. RBS del proyecto.

Fuente: Autora.

Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos

Se cuenta con las siguientes definiciones:

Probabilidades

A- Extremadamente probable que ocurra

M- Con frecuencia es probable que ocurra

B- Es poco factible que ocurra, ligera probabilidad de que ocurra

Riesgos

A1. Alto

M1- Medio

B1- Bajo

La información anterior nos permite evaluar los riesgos, tal y como se presentan en la Tabla 25:

Tabla 25
Definición de escalas del impacto.

Definidas para las escalas de impacto de un riesgo sobre los principales objetivos del proyecto			
Se muestran escalas relativas			
	Probabilidad	Riesgo	Prioridad
Objetivos del proyecto	A	A1	Alta
Tiempo	M	B1	Media
Costo	M	B1	Baja
Alcance	M	A1	Alta
Calidad	B	A1	Alta

Fuente: Autora, 2015.

5.8.2 Identificación de los riesgos

5.8.2.1 Entradas

- Plan de gestión del riesgo (Sección 5.8.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)
- Plan de gestión de la calidad (Sección 5.5.1.3)
- Plan de gestión de los recursos humanos (Sección 5.6.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Estimación del costo de las actividades (Sección 5.4.2.3)
- Estimación de la duración de las actividades (Sección 5.3.5.3)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)
- Documentos del proyecto

5.8.2.2 Herramientas y técnicas

- Análisis con lista de verificación
- Análisis de supuesto

5.8.2.3 Salidas

La lista de riesgos del proyecto descrita en la Tabla N 26 se desglosa de acuerdo a los riesgos: técnico, de dirección, externos y organizacionales.

Tabla 26
Lista de riesgos.

Cód.	Descripción del riesgo
RT	RIESGO TÉCNICO
RT-1	Cambios en los requisitos del proyecto
RT-2	Aumento en la complejidad del proyecto
RT-3	Que no se cuente con la información requerida
RDP	RIESGO DIRECCIÓN DEL PROYECTO
RDP-1	Deficiencia en la planificación del proyecto
RDP-2	Deficiencia en la comunicación del equipo de trabajo
RDP-3	Deficiencias en el manejo del cronograma
RDP-4	Deficiencias en la elaboración del presupuesto del proyecto
RDP-5	Deficiencias en el control del proyecto
RE	RIESGOS EXTERNOS
RE-1	Cambios sustanciales en la normatividad
RE-2	Situaciones sociales de la región
RO	RIESGOS ORGANIZACIONALES
RO-1	Poco interés de la asociación
RO-2	Demoras en los estudios de entregables

Fuente: Autora.

5.8.3 Realización del análisis cualitativo de riesgos

5.8.3.1 Entradas

- Plan de gestión del riesgo (Sección 5.8.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- *Registro de los riesgos* (Sección 5.8.2.3)

5.8.3.2 Herramientas y técnicas

- Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos
- Matriz de probabilidad e impacto
- Evaluación de la calidad de los datos de los riesgos.
- Categorización de los riesgos
- Evaluación de la urgencia de los riesgos

5.8.3.3 Salidas

Los riesgos del proyecto deben ser analizados y evaluados de acuerdo a su afectación a los objetivos y actividades del proyecto, por lo cual se establecieron los rangos y se realizó su respectivo análisis, el cual se presenta en la Tabla 27.

Rangos de los riesgos

0.01 - 0.20 Riesgo Bajo

0.21 - 0.44 Riesgo Medio

0.45 - 0.99 Riesgo Alto

Tabla 27
Análisis cualitativo de riesgos.

Cód.	Descripción del riesgo	Análisis cuantitativo		Análisis cualitativo	Evaluación del impacto del riesgo
		P	I	P*I	
RT	RIESGO TÉCNICO				
RT-1	Cambios en los requisitos del proyecto	0,2	0,9	0,18	Bajo
RT-2	Aumento en la complejidad del proyecto	0,2	0,9	0,18	Bajo
RT-3	Que no se cuente con la información requerida	0,3	0,8	0,24	Medio
RDP	RIESGO DIRECCIÓN DEL PROYECTO				
RDP-1	Deficiencia en la planificación del proyecto	0,2	0,8	0,16	Bajo
RDP-2	Deficiencia en la comunicación del equipo de trabajo	0,3	0,8	0,24	Medio
RDP-3	Deficiencias en el manejo del cronograma	0,2	0,9	0,18	Bajo
RDP-4	Deficiencias en la elaboración del presupuesto del proyecto	0,2	0,9	0,18	Bajo
RDP-5	Deficiencias en el control del proyecto	0,3	0,8	0,24	Medio
RE	RIESGOS EXTERNOS				
RE-1	Cambios sustanciales en la normatividad	0,2	0,8	0,16	Bajo
RE-2	Situaciones sociales de la región	0,2	0,3	0,06	Bajo
RO	RIESGOS ORGANIZACIONALES				
RO-1	Poco interés de la asociación	0,3	0,8	0,24	Medio
RO-2	Demoras en los estudios de entregables	0,3	0,8	0,24	Medio

Fuente: Autora.

Actualización a los documentos del proyecto

Del análisis cualitativo de los riesgos, si es necesario se deben actualizar el registro de los riesgos y el registro de supuestos.

5.8.4 Realización del análisis cuantitativo de riesgos

5.8.4.1 Entradas

- Plan de gestión del riesgo (Sección 5.8.1.3)
- Plan de gestión del cronograma (Sección 5.3.1.3)
- Plan de gestión de los costos (Sección 5.4.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Registro de los riesgos (Sección 5.8.2.3)

5.8.4.2 Herramientas y técnicas

- Juicio de expertos

5.8.4.3 Salidas

Ver tabla 27.

5.8.5 Planificación de la respuesta a los riesgos

5.8.5.1 Entradas

- Plan de gestión del riesgo (Sección 5.8.1.3)
- Registro de los riesgos (Sección 5.8.2.3)

5.8.5.2 Herramientas y técnicas

- Estrategias para riesgos negativos o amenazas

5.8.5.3 Salidas

Actualización al plan para la dirección del proyecto y actualizaciones a los documentos del proyecto. Estos son los documentos que son susceptibles a cambios de acuerdo a los

resultados de los análisis a riesgos hechos anteriormente. A continuación se muestra un plan de respuesta a los riesgos en la Tabla 28

Tabla 28
Plan de respuesta del riesgo.

Cód.	Descripción del riesgo	Evaluación del impacto del riesgo	Plan de respuesta de riesgo
RT	RIESGO TÉCNICO		
RT-1	Cambios en los requisitos del proyecto	Bajo	Verificar la viabilidad de los cambios
RT-2	Aumento en la complejidad del proyecto	Bajo	Verificar la viabilidad de las variaciones
RT-3	Que no se cuente con la información requerida	Medio	Buscar estrategias para suplir las necesidades
RDP	RIESGO DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
RDP-1	Deficiencia en la planificación del proyecto	Bajo	Revisar la planificación antes de dar inicio al proyecto
RDP-2	Deficiencia en la comunicación del equipo de trabajo	Medio	Revisar el plan de comunicaciones antes de iniciar el proyecto
RDP-3	Deficiencias en el manejo del cronograma	Bajo	Revisar el plan de ejecución de las actividades
RDP-4	Deficiencias en la elaboración del presupuesto del proyecto	Bajo	Revisar el plan de costos del proyecto antes de dar inicio
RDP-5	Deficiencias en el control del proyecto	Medio	Revisión mensual de avance de actividades
RE	RIESGOS EXTERNOS		
RE-1	Cambios sustanciales en la normatividad	Bajo	Verificar la viabilidad de los cambios
RE-2	Situaciones sociales de la región	Bajo	Realizar ajustes al cronograma de acuerdo a la situación
RO	RIESGOS ORGANIZACIONALES		
RO-1	Poco interés de la asociación	Medio	Realizar estrategias de comunicación efectiva
RO-2	Demoras en los estudios de entregables	Medio	Planificar la forma de estudio de acuerdo al cronograma

Fuente: Autora.

5.8.6 Control de los riesgos

5.8.6.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Registro de los riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Informes del desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)

5.8.6.2 Herramientas y técnicas

- Reevaluación de los riesgos
- Auditoría de los riesgos
- Medición del desempeño técnico
- Reuniones

5.8.6.3 Salidas

- Información del desempeño del trabajo
- Actualización al plan para la dirección del proyecto
- Actualización a los documentos del proyecto.

Los documentos mencionados se actualizarán de acuerdo a la aplicación de las técnicas de control de los riesgos.

5.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

5.9.1 Plan de gestión de adquisiciones

5.9.1.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Registro de riesgos (Sección 5.8.2.3)
- Cronograma del proyecto (Sección 5.3.6.3)
- Estimación de costos de las actividades (Sección 5.4.2.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)

5.9.1.2 Herramientas y técnicas

- Análisis de hacer o comprar

5.9.1.3 Salidas

El plan de gestión de adquisiciones está ligado directamente con los recursos utilizados dentro del desarrollo del proyecto, como lo podemos ver en la Tabla 29

Tabla 29
Plan de gestión de adquisiciones.

Recurso	Tipo de contrato	Criterio de selección	Riesgo	Referencias
Profesional especialista en proyectos	Prestación de servicios	Experiencia	Medio	Hoja de vida y certificaciones
Computador	Contrato de suministro	Disponibilidad y precio	Medio	Referencias técnicas
Servicio de internet	Factura de cobro	Disponibilidad y precio	Bajo	Referencias técnicas
Alquiler de Video beam	Orden de servicio	Disponibilidad y precio	Bajo	Referencias técnicas
Transporte	Factura de cobro	Disponibilidad	Bajo	Origen-destino
Impresiones de documentos	Factura de cobro	Disponibilidad	Bajo	Referencias técnicas

Fuente: Autora.

5.9.2 Realización de adquisiciones

5.9.2.1 Entradas

- Plan de gestión de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)
- Documentos de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)
- Documentos del proyecto

5.9.2.2 Herramientas y técnicas

- Técnicas de evaluación de propuestas

5.9.2.3 Salidas

Cuando se haya culminado el proceso de gestión de las adquisiciones, se debe cumplir con los requisitos allí descritos para cada uno de los recursos.

5.9.3 Control de adquisiciones

5.9.3.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Documentos de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)

- Solicitudes de cambio aprobadas (5.1.3.3)
- Informe de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)

5.9.3.2 Herramientas y técnicas

- Sistemas de pago

5.9.3.3 Salidas

El control se realizara en base a los documentos de gestión de las adquisiciones. Se verificara de acuerdo al cronograma y los costos determinados para el proyecto en la planificación. De este proceso de control pueden surgir solicitudes de cambio, pueden darse actualizaciones al plan de dirección del proyecto y cambios en los documentos del proyecto.

5.9.4 Cierre de adquisiciones

5.9.4.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Documentos de las adquisiciones (Sección 5.9.1.3)

5.9.4.2 Herramientas y técnicas

- Auditoria de la adquisición
- Negociación de las adquisiciones
- Sistema de gestión de riesgos

5.9.4.3 Salidas

El cierre de las adquisiciones se completa una vez se termine o se cumpla con el objeto contratado y se haga el respectivo pago. Para el cierre deben tenerse los soportes documentales de cada una de las adquisiciones.

5.10 Gestión de los interesados (Stakeholders)

5.10.1 Identificación de los interesados

5.10.1.1 Entradas

- Acta de constitución del proyecto (Sección 5.1.1.3)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)

5.10.1.2 Herramientas y técnicas

- Análisis de interesados

5.10.1.3 Salidas

La identificación de los interesados se presenta en la Tabla 30, donde se analiza el nivel de influencia, clasificación e interés en el proyecto, para ser tenido en cuenta a la hora de la toma de decisiones o en la aprobación o no de los cambios.

Tabla 30
Interesados en el proyecto.

Interesados	Clasificación	Influencia					Tipo de interés
		I	P	E	S	C	
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Interno	A	A	B	B	A	Beneficiario de los resultados del proyecto
C.I. Andes Export S.A.S	Externo		F				Beneficiario de la aplicación de los resultados
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert.	Neutro			F			Beneficiario de la aplicación de los resultados
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Neutro			F			Beneficiario de la aplicación de los resultados
Eliana Licet Pérez Pérez	Interno	A	A	A	A	A	Experiencia en la ejecución de proyectos

(I)Inicio (P) Planificación (E) Ejecución (S) Supervisión y control (C) Cierre
(F) Favorable (C) Contraria (A) Alta (R) Regular (B) Baja

Fuente: Autora.

5.10.2 Plan de gestión de los interesados

5.10.2.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Factores ambientales de la empresa (Sección 5.1.1.1)
- Registro de interesados (Sección 5.10.1.3)

5.10.2.2 Herramientas y técnicas

- Reuniones
- Técnicas analíticas

5.10.2.3 Salidas

El plan de gestión de los interesados presentado en la Tabla 31, nos permite determinar cuál es el nivel de conocimiento del proyecto y en caso de que difiera la condición actual con la deseada, el director del proyecto debe generar las acciones necesarias para alcanzar la participación requerida para el mejor cumplimiento de los objetivos.

Tabla 31
Gestión de los interesados en el proyecto.

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta				C	D
C.I. Andes Export S.A.S				CD	
Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert.			C		
Empresa certificadora en Global Gap: Ceres			C		
Eliana Licet Pérez Pérez				D	C

(C) Participación Actual (D) Participación deseada

Fuente: Autora.

5.10.3 Gestión de la participación de los grupos de interés

5.10.3.1 Entradas

- Plan de gestión de los grupos de interesados (Sección 5.10.2.3)
- Plan de gestión de las comunicaciones (Sección 5.7.1.3)

5.10.3.2 Herramientas y técnicas

- a. Métodos de comunicación
- b. Habilidades interpersonales
- c. Habilidades de gestión

5.10.3.3 Salidas

De acuerdo al plan de gestión de los interesados presentado en la Tabla 31, se desarrolló la Tabla 32, que describe las acciones requeridas y las comunicaciones requeridas para cada uno de los interesados.

Tabla 32

Gestión de la participación de los interesados.

Grupos	Subgrupos	Habilidades interpersonales y destrezas de comunicación	Frecuencia de información	Técnicas de monitoreo y actualización del proyecto
Empresa Compradora	C.I. Andes Export S.A.S	Manejan eficiente-mente la comunicación, ya que son conocedoras del proyecto	Periódica	Aportan bases de conocimiento de los procesos, monitorean y apoyan el proceso ejecutable.
Inversionistas	Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Tienen la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas.	Frecuente	Realizan el proceso de seguimiento, revisan e informan el avance
Proveedores	Eliana Pérez			
Empresas certificadoras	Empresa certificadora de Comercio Justo: Flocert; Empresa certificadora en Global Gap: Ceres	Poseen habilidades normativas. Emiten información	Periódica	Aportan las bases de conocimiento para el proyecto

Fuente: Autora.

5.10.4 Control de la participación de los grupos de interés

5.10.4.1 Entradas

- Plan para la dirección del proyecto (Sección 5.1.2)
- Datos de desempeño del trabajo (Sección 5.1.3.3)
- Documentos del proyecto

5.10.4.2 Herramientas y técnicas

- Sistemas de gestión de la información
- Reuniones

5.10.4.3 Salidas

- Solicitudes de cambio
- Actualización para del plan la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Información del desempeño del trabajo.

Los documentos mencionados son susceptibles de cambios de acuerdo a los resultados obtenidos en los controles del proceso.

6. Aspectos administrativos

6.1 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades de acuerdo a los resultados de utilizar el programa Project, se pueden evidenciar en la Figura 6

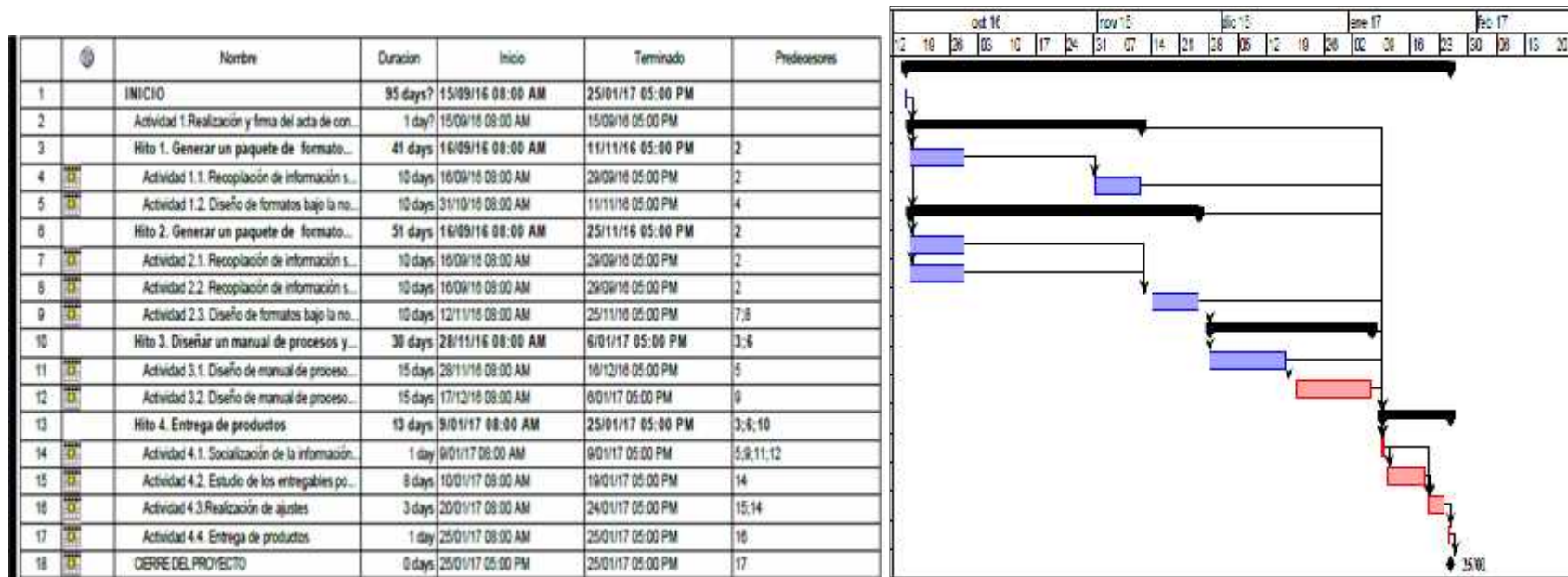


Figura 6. Cronograma del proyecto.

Fuente: Autora.

6.2 Estimación de costos del proyecto

La estimación de los costos del proyecto se relacionan a los recursos del proyecto, su costo y el flujo de caja esperado como se muestra en la Tabla 33

Tabla 33
Línea base costos del proyecto.

Recurso	Meses				Totales
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Profesional especialista en proyectos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000
Computador	200.000	200.000	200.000	200.000	800.000
Servicio de internet	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
Alquiler de Video beam				30.000	30.000
Transporte	8.000	64.000		48.000	120.000
Impresiones de documentos			140.000	140.000	280.000
TOTALES	1.248.000	1.304.000	1.380.000	1.458.000	5.390.000

Fuente: Autora.

6.3 Presentación de la hoja de recursos

Los roles y responsabilidades dentro de la ejecución del proyecto determinan el papel que juegan las personas y las empresas que están ligadas directamente al proyecto, tal y como se puede ver en la Tabla 34 y su organigrama de acuerdo a la Figura 7:

Tabla 34
Roles y responsabilidades.

Cargo	Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta	Sponsor	Aprobar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar y firmar el acta de constitución - Aprobar cambios en los entregables que afecten el cumplimiento de objetivos - Realizar el estudio de entregables , antes de la entrega formal - Aprobar y firmar el acta de cierre 	Conocedores de procesos de certificación
Viviana Martínez	Director de proyecto	Aprobar entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Control y seguimiento de cronograma, costos, calidad y cumplimiento de objetivos - Aprobar de cambios que no afecten directamente el cumplimiento de objetivos - Aprobar informes mensuales - Aprobar entregables 	Conocedora de la administración de la Asociación y poseedora de una finca certificada
Eliana Pérez	Ejecutor de	Definir	- Ejecutar el proyecto de acuerdo al	Profesional

proyecto	lineamientos bajo los objetivos del proyecto	acta de constitución - Presentar informes mensuales - Entregar una copia de los entregables: una en medio físico y una magnética	concedora en procesos de certificación bajo normas internacionales
----------	--	--	--

Fuente: Autora.



Figura 7. Organigrama del proyecto.

Fuente: Autora.

6.4 Definición de actividades

Las actividades del proyecto se describieron de acuerdo a la ejecución prevista del proyecto, para después secuenciarlas y realizar el cronograma, su descripción se encuentra en la Tabla 35:

Tabla 35

Definición de actividades.

ACTIVIDAD 0.	
NOMBRE:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
DESCRIPCION:	Firma del acta de constitución entre las partes interesadas: sponsor y Eliana Pérez. Firma el representante legal de la Asociación La Floresta
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Actividad Inicial
ACTIVIDAD SUCESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la Norma Global Gap
RELACION DE DEPENDENCIA:	Ninguna
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Sponsor, Eliana Pérez
FECHAS IMPUESTAS:	Actividad de inicio 15 de septiembre de 2016
RESTRICCIONES:	Actividades externas que no permita que se firme el acta
SUPUESTOS:	Claridad en los términos del acta de constitución
PERSONA RESPONSABLE:	Director del proyecto
LUGAR DE REALIZACION:	Floresta-- Boyacá

ACTIVIDAD 1.1.	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Global Gap
DESCRIPCION:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre Norma Global Gap: requerimientos, auditorias, documentación soporte, puntos de control, criterios, actualizaciones, específicamente para producción de frutas
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de los formatos bajo la norma Global Gap
RELACION DE DEPENDENCIA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o a internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Global Gap
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 1.2.	
NOMBRE:	Diseño de formatos bajo la norma Global Gap
DESCRIPCION:	Diseño de los formatos teniendo en cuenta los criterios para producción de frutas de la norma Global gap
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Global Gap
ACTIVIDAD SUCESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma de comercio justo
RELACION DE DEPENDENCIA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, _internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 31 de octubre de 2016 Fecha de terminación: 11 de noviembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 2.1	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Comercio Justo
DESCRIPCION:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre Norma Comercio Justo: requerimientos, auditorias, documentación soporte, criterios de cumplimiento, requisitos de desarrollo actualizaciones, específicamente para organizaciones de pequeños productores
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de los formatos bajo la norma Comercio Justo
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, _internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá

ACTIVIDAD 2.2	
NOMBRE:	Recopilación de información secundaria sobre la Asociación la Floresta
DESCRIPCION:	Identificación, clasificación y selección de información secundaria sobre libros de actas, conformación de comités y actas, manejo contable, funcionamiento de órganos administrativos y de control, manejo contable, controles de producción y venta, trazabilidad del producto, entre otros
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización y firma del acta de constitución del proyecto
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio Justo
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, _internet, computador, documentos de la Asociación la Floresta
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 16 de septiembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de octubre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 2.3.	
NOMBRE:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio justo
DESCRIPCION:	Diseño de los formatos teniendo en cuenta los criterios para organizaciones de pequeños productores bajo la norma comercio justo
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Recopilación de información secundaria sobre la norma Comercio justo Recopilación de información secundaria sobre la Asociación la Floresta
ACTIVIDAD SUCESORA:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de la norma Comercio justo
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 12 de noviembre de 2016 Fecha de terminación: 25 de noviembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento de la Norma Comercio Justo
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 3.1.	
NOMBRE:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Global Gap
DESCRIPCION:	Diseño de un manual que permita a los productores aplicar la norma Global Gap en sus fincas y los prepare para las respectivas auditorias
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Global Gap
ACTIVIDAD SUCESORA:	Socialización de la información y su uso
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 28 de noviembre de 2016 Fecha de terminación: 7 de diciembre de 2016
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento sobre elaboración de manuales de procesos y procedimientos

PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 3.2.	
NOMBRE:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Comercio justo
DESCRIPCION:	Diseño de un manual que permita a los productores aplicar la norma Comercio justo en su organización y los prepare para las respectivas auditorias
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de formatos bajo la norma Comercio Justo
ACTIVIDAD SUCESORA:	Socialización de la información y su uso
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, internet, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 17 de diciembre de 2016 Fecha de terminación: 06 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información o internet
SUPUESTOS:	Conocimiento sobre elaboración de manuales de procesos y procedimientos
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.1	
NOMBRE:	Socialización de la información y su aplicación
DESCRIPCION:	Socialización de los entregables con los miembros de la Asociación La Floresta, con el fin de presentar el trabajo y escuchar sugerencias, ajustes y/o recomendaciones
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Global Gap Diseño de manual de procesos y procedimientos para la aplicación de formatos bajo la norma Comercio justo
ACTIVIDAD SUCESORA:	Estudio de los entregables por parte de la Asociación La Floresta
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	Que se aplase la fecha programada para la socialización
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, computador, video beam
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 09 de enero de 2017 Fecha de terminación: 09 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de realizar la reunión
SUPUESTOS:	Conocimiento de la información a socializar
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.2	
NOMBRE:	Estudio de los entregables por parte de la Asociación La Floresta
DESCRIPCION:	Estudio de los entregables en detalle por la Asociación La Floresta para realizar sugerencias, ajustes o recomendaciones
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Socialización de la información y su aplicación
ACTIVIDAD SUCESORA:	Realización de ajustes a documentos
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Documentos preliminares en físico
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 10 de enero de 2017 Fecha de terminación: 19 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Falta de tiempo para realizar el estudio
SUPUESTOS:	Conocimiento de la información a socializar
PERSONA RESPONSABLE:	Asociación La Floresta

LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.3	
NOMBRE:	Realización de ajustes
DESCRIPCION:	Realización de ajustes a los manuales de acuerdo a los resultados de la socialización y estudio por parte de la Asociación La Floresta
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Socialización de la información y su aplicación
ACTIVIDAD SUCESORA:	Entrega de productos
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 20 de enero de 2017 Fecha de terminación: 24 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Imposibilidad de acceso a la información
SUPUESTOS:	Conocimiento del informe de evaluación y socialización
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD 4.4	
NOMBRE:	Entrega de productos
DESCRIPCION:	Entrega final de los resultados del proyecto en medio físico y magnético, mediante la firma de la respectiva acta de entrega
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Realización de ajustes
ACTIVIDAD SUCESORA:	Cierre del proyecto
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere de la información para continuar la siguiente actividad
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, papelería, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 25 de enero de 2017 Fecha de terminación: 25 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Ninguna
SUPUESTOS:	Los entregables cumplen con los requerimientos del sponsor
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá
ACTIVIDAD DE CIERRE	
NOMBRE:	Cierre del proyecto
DESCRIPCION:	Elaboración del acta de cierre del proyecto
ACTIVIDAD PREDECESORA:	Entrega de productos
ACTIVIDAD SUCESORA:	Ninguna
RELACION DE DEPENDENCIA:	Se requiere del acta de entrega de productos
ADELANTO O ATRASO:	No se evidencia
REQUISITOS DE RECURSOS:	Eliana Pérez, Sponsor, papelería, computador
FECHAS IMPUESTAS:	Fecha de inicio 25 de enero de 2017 Fecha de terminación: 25 de enero de 2017
RESTRICCIONES:	Ninguna
SUPUESTOS:	Se cuenta con el acta de entrega de producto
PERSONA RESPONSABLE:	Eliana Pérez
LUGAR DE REALIZACION:	Sogamoso- Boyacá

Fuente: Autora.

6.5 Estructura de descomposición del trabajo

De acuerdo a la lista de actividades y su descripción se determinó el diagrama de red desde el inicio hasta el cierre del proyecto, tal y como se aprecia en la Figura 8

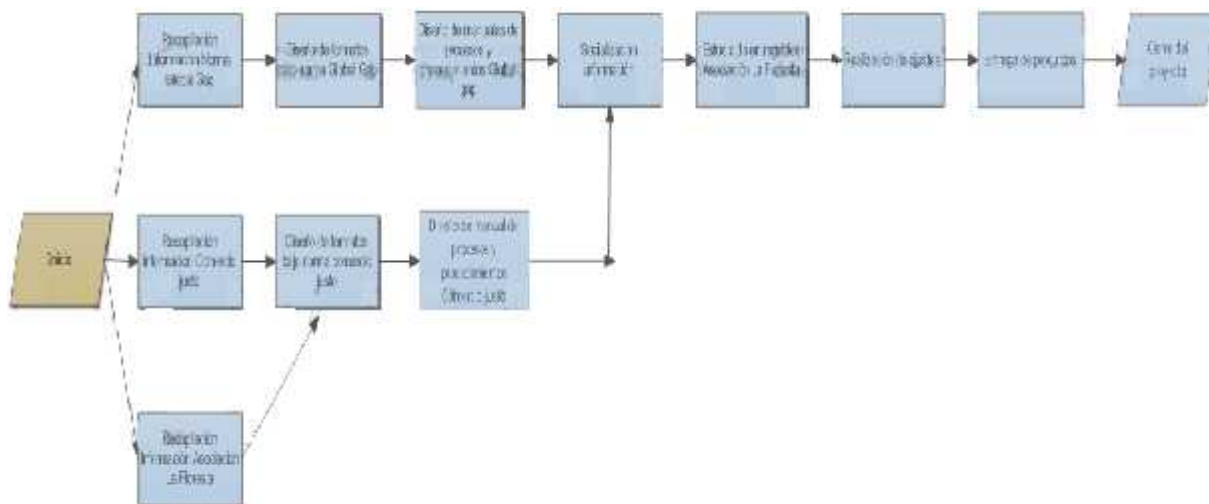


Figura 8. Diagrama de red del cronograma.

Fuente: Autora.

6.6 Evaluación de la factibilidad económica

La factibilidad económica está dada ya que el costo del proyecto supera con creces los beneficios recibidos en la implementación del proyecto ya que los productos recibirían un aumento en los precios, como lo podemos apreciar a continuación en la Tabla 36:

Tabla 36

Evaluación de la factibilidad económica.

Precio mínimo actual fruta sin certificar	Precio adicional fruta certificada como Global Gap	Precio mínimo fruta certificada como comercio justo	Precio mínimo esperado fruta certificada global gap y comercio justo	Valor de la prima por kilo comercializado como comercio justo pagado a la asociación
\$1.700	\$200 por kilo	\$2.300	\$2.500	Us 0,10

Fuente: Autora.

6.7 Evaluación social

El proyecto aporta al desarrollo administrativo de la Asociación Agroindustrial de Fruticultores la Floresta, ya que permite que los procesos internos de producción sean monitoreados tanto a nivel particular (en finca) como a nivel grupal (asociación). Lo que permite que sus productos sean cada vez más competitivos en el mercado internacional.

Así mismo el desarrollo del proyecto permite que la Asociación empiece a desarrollar procesos autónomos que la fortalecen y que dan las herramientas para que se maneje como una empresa productiva.

La implementación de los procesos se verá reflejada en un aumento de ingresos y por lo tanto una mejora en las condiciones de vida de los productores.

6.8 Evaluación ambiental

La aplicación de los procesos asegura un manejo ambiental sostenible, ya que dentro de las premisas de las certificaciones está el bajo uso de agroquímicos y existen restricciones en cuanto a su uso. Así mismo contempla el manejo ambiental de las fincas, respecto al uso de los recursos de las mismas, tales como: manejo de residuos, almacenamiento de productos, manejo del riego, uso de madera, entre otros.

7. Conclusiones

El desarrollo e implementación del proyecto es una herramienta de trabajo que permite a las asociaciones de productores tener las directrices para la certificación de productos agropecuarios, específicamente frutas.

Este tipo de proyectos genera valor añadido a las actividades agrícolas en:

- Mayor valor al producto
- Mejoras en los rendimientos económicos de la producción
- Conservación de los recursos naturales
- Mejora en los procesos de producción

Teniendo en cuenta lo anterior, no solo se hace necesario sino que las producciones agrícolas deben estar cada vez más de acuerdo a la sensibilidad ambiental, la disminución del uso de agroquímicos, adaptarse a las legislaciones y normatividad internacional y a la búsqueda de procesos productivos más rentables.

Así mismo los procesos de certificación representan una fortaleza competitiva en el mercado internacional ya que los países han aumentado sus medidas y requerimientos en cuanto a la entrada de productos alimenticios y los clientes están cada vez más orientados a la compra de productos cuya producción asegure una producción limpia y si es posible orgánica; esto hace que las certificaciones sean cada vez más necesarias para que los productos tengan mayor confiabilidad en el mercado ya que representan una garantía de seguridad para el cliente final.

La ventaja competitiva frente a otras asociaciones y frente a otros países productores de la misma fruta está en que estos sistemas de calidad permiten planificación, supervisión y control en todo el proceso de producción y comercialización, esta última porque las empresas comercializadoras también deben estar certificadas para poder comercializar estos productos, lo que hace que las utilidades se vean reflejadas en todos los actores de la cadena.

Así pues, es evidente que el compromiso con la certificación bajo las normas Global Gap y Comercio Justo, representan una gran oportunidad, ya que, a nivel global se logra un mayor reconocimiento, ventajas competitivas, y excelentes niveles de seguridad en todas las etapas de producción y movilidad comercial internacional.

8. Recomendaciones

En primer lugar la recomendación para el desarrollo del proyecto está en hacer un trabajo consiente, adaptado a las condiciones de las fincas existentes, ya que la norma permite algunos ajustes de los requerimientos.

En segundo lugar, en el momento de la implementación es necesario que la Asociación Agroindustrial de Fruticultores La Floresta organice comités que verifiquen el cumplimiento de los requerimientos de la norma para que en el momento de asignación de fechas de auditoría no se vean diligenciando documentos sobre el tiempo.

En tercer lugar, aunque el manual de procesos y procedimientos debe ser lo suficientemente claro se recomienda que se mantenga el acompañamiento de un técnico implementador mientras que los comités tienen un manejo sólido de los mismos, lo anterior teniendo en cuenta que si una auditoría es negativa hay que esperar un año para solicitarla nuevamente.

En cuarto y último lugar debe trabajarse de la mano de la exportadora C.I. Andes Export Company en cuanto a la cantidad de producto certificado anualmente bajo cada una de las normas, ya que en estas condiciones implican clientes determinados y se requiere de una planificación de ambas partes para lograr los resultados esperados.

Bibliografía

- Aliaga, R. y Gatica, P. (s.f.). *Administración Funcional II. Métodos de pronósticos y proyección*. Chile: Universidad de Antofagasta. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/24196647/Informe-Metodos-de-pronosticos>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Estudio de pre inversión alianza para el fortalecimiento del sistema de producción de uchuva para exportación, en el municipio de Floresta*. Bogotá: El autor.
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (s.f.). *Qué es el comercio justo*. Madrid: El autor. Recuperado de <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>
- Ferro-Soto, C. y Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un estudio del caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 267-289.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (2013). *El poder de las asociaciones: Forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala*. Roma: FIDA. Recuperado de <https://www.ifad.org/documents/10180/e2426a95-d5b2-4351-b282-05e8e166fd90>
- Global G.A.P. (s.f.a). *El Sistema Global G.A.P.* Colonia, Alemania: El autor. Recuperado de <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/the-gg-system/certification/>
- Global G.A.P. (s.f.b). *Historia de Global G.A.P.* Colonia, Alemania: El autor. Recuperado de <http://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/>
- Icontec Internacional. (2016). *Certificación*. Perú: El autor. Recuperado de <http://www.icontec.org/pe/ser/EvCon/Paginas/Cs.aspx>
- Project Management Institute. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- PMBook*. (5a Ed.). Pensilvania, Estados Unidos: El autor. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/GESTION_DE_LA_CALIDAD_2016-1/libros_pmbok_guide5th_spanish.pdf
- Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: como aprobar el examen PMP sin morir en el Intento* (2a ed.). Victoria, Canadá: El autor. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210109/01_DIRECTOR_DE_PROYECTOS.pdf
- Machado, A. (2000). *El papel de las organizaciones en el desarrollo rural*. Argentina: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/>

[machado.pdf](#)

Proexport Colombia. (s.f.). *Acuerdo comercial con la Unión Europea: fascículo 2*. Bogotá: El autor. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_2_-_agroindustria.pdf

Proexport Colombia. (s.f.). *Acuerdo comercial con Estados Unidos: Bogotá*: El autor. Recuperado de <http://www.colombiatrader.com.co/informacion-de-mercados/acuerdos-comerciales/tlc-colombia-estados-unidos>

Rincón, I. D. (2015). *Informe socioempresarial Alianza La Floresta*. Sogamoso: El autor.

Universidad del Cauca. (2008). *Libro de metodología: capítulo 4*. POPAYÁN: El autor. Recuperado de http://univirtual.unicauca.edu.co/moodle/pluginfile.php/20815/mod_resource/content/0/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf