



**GUIA: “MANUAL METODOLÓGICO PARA EL SEGUIMIENTO DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS EN LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR”**

Edificio World Business Port
Carrera 69 # 25 B - 44 Pisos 3, 4 y 7

Teléfonos: 3487777 - PBX: 3487800
www.ssf.gov.co - e-mail: ssf@ssf.gov.co
Bogotá D.C, Colombia

SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR

GUÍA: “MANUAL METODOLÓGICO PARA EL SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR”

Versión 1

BOGOTÁ D.C., junio de 2020

Autor: este documento fue preparado y presentado por ERNESTO MUÑOZ GARZÓN, en desarrollo del contrato 074 de 2020 con la SSF

Contenido

Introducción	7
1. Fase I Síntesis del Proyecto	10
1.1. Capítulo de Identificación del proyecto.....	10
1.1.1. Planteamiento de la necesidad o problema	10
1.1.2. Análisis de la población	10
1.2. Capítulo de Preparación del Proyecto	11
1.2.1. Estudio legal y Administrativo	12
1.2.2. Estudio de mercado	12
1.2.3. Estudio técnico.....	13
1.2.4. Estudio ambiental.....	13
1.2.5. Estudio de riesgos.....	13
1.2.6. Estudio financiero (ingresos y beneficios)	14
1.3. Capítulo de Evaluación del proyecto	14
2. Fase II Programación del Proyecto	14
2.1. Individualización del Programa o Proyecto.....	15
2.2. Niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación del proyecto	17
2.2.1. Gerente del proyecto.	17
2.2.2. Colaboradores principales y roles en el proyecto	17
2.2.3. Coordinador del proyecto con la Superintendencia	17
2.3. Alcances del proyecto	18
2.3.1. Aspectos que incluye el proyecto	18
2.3.2. Aspectos excluidos o no considerados en el proyecto.....	19
2.4. Factores Críticos de éxito del proyecto, supuestos y restricciones	19
2.4.1. Factores Críticos de Éxito (FCE)	19
2.4.2. Supuestos del proyecto	20
2.4.3. Restricciones del proyecto.....	21
2.5. Administración de financiación o presupuestación del proyecto	22
2.5.1. Fuente de recursos financieros	22
2.5.2. Fuente de recursos Logísticos	22
2.5.3. Fuente de recursos Humanos	23
2.6. Administración de control de cambios	25
2.7. Administración de Stakeholders	26
2.7.1. Listado de Stakeholder.....	26
2.8. Riesgos del proyecto	28

2.9. Ruta de ejecución del proyecto.....	30
2.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos).....	30
2.10. Indicadores del Proyecto.....	36
2.10.1. Indicadores de eficacia	37
2.10.2. Indicadores de eficiencia	38
2.10.3. Otros Indicadores.....	39
2.11. Acta de constitución del Proyecto.....	40
3. Fase III Reporte de ejecución, seguimiento y control.....	41
3.1. Reporte de la ejecución del Programa o Proyecto	41
3.1.1. Seguimiento a la documentación del proyecto	41
3.1.2. Reporte de datos de ejecución de actividades	42
3.2. Seguimiento y control de la Programación del Proyecto	47
3.2.1. Niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación del proyecto	48
3.3. Seguimiento y control Alcances del proyecto.....	50
3.4. Seguimiento y control Factores Críticos de éxito del proyecto, supuestos y restricciones.....	51
3.5. Seguimiento y control Riesgos del proyecto.....	52
3.6. Seguimiento y control Administración de financiación o presupuestación del proyecto	53
3.7. Seguimiento y control Administración de control de cambios.....	54
3.8. Seguimiento y control Administración de Stakeholders.....	55
3.9. Seguimiento y control Ruta de ejecución del proyecto	56
3.10. Listado resumen de hitos o entregables.....	57
3.11. Indicadores del Proyecto.....	58
3.11.1. Indicadores de eficacia	58
3.11.2. Indicadores de eficiencia	60
3.11.3. Otros Indicadores.	61
4. Fase IV. Cierre y aprendizaje	62
4.1. Listado actividades	62
5. Bibliografía.....	63

Listado de figuras

<i>Figura 1: Resumen población relacionada con el problema o necesidad</i>	11
<i>Figura 2: Individualización del programa o proyecto</i>	15
<i>Figura 3: Planteamiento del problema e hitos del programa o proyecto</i>	17
<i>Figura 4: Alcances de programa o proyecto</i>	19

<i>Figura 5: Factores Críticos de Éxito</i>	20
<i>Figura 6: Supuestos para el programa o proyecto</i>	21
<i>Figura 7: Restricciones del programa o proyecto.....</i>	22
<i>Figura 8: Fuente de recursos financieros</i>	22
<i>Figura 9: Fuente de recursos logísticos.....</i>	23
<i>Figura 10: Fuente de recursos humanos.....</i>	24
<i>Figura 11: Presupuesto por tipo de aporte y soporte</i>	24
<i>Figura 12: Presupuesto por Fuente de recursos</i>	24
<i>Figura 13: Administración de Control de Cambios.....</i>	26
<i>Figura 14: Matriz administración de Stakeholders</i>	27
<i>Figura 15: Roles para una matriz RASCI</i>	27
<i>Figura 16: Matriz RASCI.....</i>	28
<i>Figura 17: Plan de Comunicaciones por Stakeholder</i>	28
<i>Figura 18: Matriz administración de riesgos.....</i>	30
<i>Figura 19: Mapa de riesgos programa o proyecto</i>	30
<i>Figura 20: Modelo de Acta de Constitución de Proyecto</i>	41
<i>Figura 21: Modelo seguimiento documentación requerida.....</i>	42
<i>Figura 22: Formato para seguimiento al reporte de información</i>	48
<i>Figura 23: Cuadro de Seguimiento niveles de responsabilidad.....</i>	50
<i>Figura 24: Modelo seguimiento alcances del proyecto</i>	50
<i>Figura 25: Modelo seguimiento FCE, suposiciones y restricciones</i>	51
<i>Figura 26: Modelo seguimiento riesgos del programa o proyecto.....</i>	53
<i>Figura 27: Modelo seguimiento financiación o presupuestación</i>	54
<i>Figura 28: Modelo seguimiento control de cambios</i>	55
<i>Figura 29: Modelo seguimiento administración de Stakeholders</i>	56

<i>Figura 30: Modelo de seguimiento para la EDT</i>	57
<i>Figura 31: Modelo de seguimiento de los hitos y entregables</i>	58
<i>Figura 32: Modelo de seguimiento para análisis de indicadores</i>	62
<i>Figura 33: Modelo para cierre de proyecto</i>	63

Listado de tablas

<i>Tabla 1: Modelo de EDT básica</i>	33
<i>Tabla 2: Modelo de EDT ampliada</i>	34
<i>Tabla 3: Modelo reporte ejecución (EDT)</i>	43
<i>Tabla 4: Modelo reporte adicional y periodos</i>	45
<i>Tabla 5: Modelo seguimiento EDT Básica</i>	59
<i>Tabla 6: Modelo seguimiento indicadores EDT</i>	59

Introducción

Pensar en una guía de seguimiento, no significa solamente concebir la observación de indicadores, tareas o reportes; esta debe considerarse como principio básico de control efectivo para el logro de los propósitos de los Planes, Programas o Proyectos, la articulación debida de roles de planeación, seguimiento y evaluación.

Bien lo menciona el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009),

Una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo. Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan, mientras que el seguimiento y la evaluación nos ayudan a aprender de los éxitos y retos pasados y a tomar decisiones con conocimiento de causa, de manera que las iniciativas actuales y futuras sean más capaces de mejorar la vida de la gente

Texto en el que marca la importancia en la articulación estos tres roles, pero que también permite inferir la importancia relativa que tiene para el seguimiento, una adecuada planeación del proyecto, por lo que nuevamente acudiendo a los planteamientos (PNUD, 2009) en el mismo documento establece que:

Hay un refrán que dice: “no planear, es planear para el fracaso”. Aunque no siempre es verdad que quienes no planifican al final fracasan en sus intentos, hay evidencias fuertes que sugieren que tener un plan lleva a una mayor eficacia y eficiencia. No tener un plan —ya sea para una oficina, un programa o un proyecto— es de alguna forma parecido a intentar construir una casa sin un plano; es decir, es muy difícil saber el aspecto que tendrá la casa, cuánto costará, cuánto tiempo llevará construirla, los recursos necesarios y si el producto final satisfará las necesidades de los propietarios. En pocas palabras, la planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a acometer la tarea.

No obstante lograr una buena planeación no constituye un gran avance en términos de seguimiento y evaluación, sino se comunica a las partes interesadas, si sus elementos de formulación no son puestos al servicio de quienes deben no solamente ejecutar el plan, programa o proyecto, sino de quienes por diferentes disposiciones deben ejecutar procesos inicialmente de seguimiento y posteriormente de evaluación.

Así las cosas, no sería posible abordar un proceso de seguimiento, sino se cuenta con la información relacionada con la formulación, preparación y evaluación del plan, programa o proyecto, factores que constituyen los elementos iniciales de planeación de este y determinan los lineamientos, propósitos, acciones, tiempos y recursos comprometidos, sobre los que la información constituirá puntos de referencia, para comparar entre lo planeado y lo ejecutado, en la intención de seguimiento objeto de la presente guía - manual.

Concordante con lo anterior, es importante en desarrollo de la presente guía, tener claro que el seguimiento como elemento de control, es una actividad íntimamente ligada con la observación técnica, soportada y comparativa de la realización de las tareas propuestas para el plan, programa o proyecto, fundamentalmente en su etapa de ejecución; y que tal como lo propone la Oficina de Evaluación del PNUD en el Manual de seguimiento y evaluación de resultado (PNUD - Oficina Evaluación, 2002), este se configura como una función:

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto

Sin embargo, el seguimiento propuesto en la presente guía no se limita a supervisar la ejecución de las acciones y los recursos, sino que pretende abordar su rol hasta el análisis de logro de los objetivos propuestos en el alcance del plan, programa o proyecto, para lo que se soporta en planteamientos ya definidos y constituidos como mejores prácticas organizacionales, como lo ha definido el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas en su doctrina (PNUD, 2009):

Se puede definir el seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. A diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades, la definición que usa este Manual se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos. En otras palabras, el seguimiento en este Manual no sólo se preocupa con la cuestión de si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos, sino que también pregunta si estamos avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar.

Sin embargo, es menester en este documento considerar que, aunque el seguimiento propuesto pretende alimentar de información sobre la gestión de los planes, programas y proyectos a las instancias de inspección, vigilancia y control y aportar oportunamente análisis de retroalimentación a los gestores, no le es prudente dar alcance hasta la propuesta de estrategias de mejora, dada la autonomía administrativa de las CCF en su condición de personas Jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, como lo establece en su artículo 39 la ley 21 de 1982.

Frente a estos postulados, en cumplimiento a las normas vigentes en el tema y lo planteado en la circular externa 03 de 2019, que a la letra reza:

Con base en la sentencia de la Corte Constitucional C-429 de 2019, se hace necesario actualizar los requisitos técnicos que a partir de la fecha se tendrán en cuenta para realizar el seguimiento de los planes,

programas y proyectos de inversión sobre los cuales las referidas corporaciones deberán remitir la documentación pertinente a esta Superintendencia, de conformidad con lo establecido en el parágrafo 1 del artículo 2.2.7.5.3.3. del Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo) y en los numerales 4 y 10 del artículo 12 del Decreto 2595 de 2012.

La presente guía tiene como propósito emitir una serie de lineamientos, orientaciones y sugerencias para la ejecución de seguimiento a los planes, programas y proyectos en las Cajas de Compensación Familiar, siempre bajo observancia de lo estipulado en la mencionada Circular Externa 03 y su Anexo Técnico 001, o de normas del mismo nivel o superior que la adicione, ajuste o actualice; teniendo como soporte lo establecido en el parágrafo 1° del artículo 2.2.7.5.3.3. del Decreto 1072 de 2015 (DURST, 2015),

Frente a cada uno de los programas o proyectos mencionados, se remitirá la información correspondiente a la Superintendencia del Subsidio Familiar para efectos de adelantar su seguimiento, dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes a su aprobación por parte del Consejo Directivo de la correspondiente Caja de Compensación Familiar, adjuntando el acta de la correspondiente sesión. La Superintendencia del Subsidio Familiar podrá exigir la remisión de los documentos adicionales que requiera para el ejercicio de sus funciones y adoptará una ficha simplificada para el reporte de estos proyectos.

Dados los anteriores planteamientos de propósito, las definiciones del concepto de seguimiento, el alcance de dicha actividad y los soportes normativos mencionados, la presente guía plantea para el ejercicio de seguimiento de planes, programas y proyectos de las CCF, la necesidad y administración de información de cada uno en las diferentes etapas de estos y por lo tanto involucra en su presentación lo requerido en cuatro fases así:

Fase I. Síntesis del Proyecto: involucra la información de identificación, preparación y evaluación que permite conocer las generalidades, los datos y análisis que constituyeron la formulación del plan, programa o proyecto, y que permitirán los puntos de referencia para un adecuado ejercicio de seguimiento.

Fase II. Programación del Proyecto: Información relacionada con las acciones a seguir en la ejecución del plan, programa o proyecto y que constituyen el final la base del Acta de Inicio del Proyecto¹

Fase III. Reporte de ejecución, seguimiento y control: Involucra el seguimiento a la documentación, los datos, la programación, los niveles de responsabilidad, alcance, factores críticos de éxito, supuestos, restricciones, riesgos, financiación, control de cambios, stakeholders, ruta e hitos del proyecto, para terminar con la construcción de indicadores de eficacia, eficiencia y otros relacionados

¹ Acta de Inicio del Proyecto o Project Charter según la Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge PMI)

Fase IV. Cierre y aprendizaje: involucra finalmente el listado de actividades sobre las cuales hay algún tipo de observación que podrían permitir mejoras o trámite para las evaluaciones futuras.

1. Fase I Síntesis del Proyecto

Esta primera fase tiene como propósito dotar al colaborador en la DEEEP, de la información básica del programa o proyecto que previamente ha sido diligenciada por parte de la Caja de Compensación Familiar (CCF) siguiendo los lineamientos del “Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las Cajas de Compensación Familiar”².

Partiendo de este planteamiento, se presentan los elementos básicos requeridos en esta fase, para que el colaborador en la DEEEP cuente con la información que le permita efectuar un adecuado proceso de seguimiento, para lo que las CCF cuentan con los formatos establecidos que le facilitan su reporte.

Con la información en esta fase, el colaborador en la DEEEP en la Superintendencia de Subsidio Familiar, tendrá los datos básicos que le nutren de información para alimentar sus análisis y entender los conceptos posteriores para la comprensión de los indicadores correspondientes en las fases siguientes.

1.1. Capítulo de Identificación del proyecto

1.1.1. Planteamiento de la necesidad o problema

Dado que el primer pilar en la configuración del proyecto es el adecuado planteamiento del problema, es importante que en este primer capítulo se deje claro este aspecto incluyendo sus causas y efectos, tal como se han construido en la formulación del proyecto

1.1.2. Análisis de la población

Además del problema, un factor importante que determina el alcance del proyecto en las etapas posteriores es el del análisis de la población, razón por la cual es importante informar la población de referencia, la población afectada y la población objetivo, para lo que se

² Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las Cajas de Compensación Familiar: documento elaborado en la Superintendencia Delegada para Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos (DEEEP) (Osorio Mendoza & Muñoz Garzón, 2020).

sugiere diligenciar la figura 1, guardando cuidado que ser coherente con lo que se ha definido en la formulación del proyecto.

POBLACIÓN DE REFERENCIA	POBLACIÓN AFECTADA	POBLACIÓN OBJETIVO
Características:	Características:	Características:
		Cantidad: POBLACIÓN POSTERGADA
		Características:
	Cantidad: POBLACIÓN NO AFECTADA	Cantidad:
	Características:	
Cantidad:	Cantidad:	

Figura 1: Resumen población relacionada con el problema o necesidad

Adicional al planteamiento del problema y la información de la población, es importante incluir en este capítulo información relacionada con:

- Justificación del proyecto.
- Análisis de objetivos del proyecto.
- Productos por objetivo.
- Estrategias de solución (alternativas).
- Análisis de involucrados en las alternativas.

Todos factores tomados de la formulación de proyectos, para lo cual se cuenta con el manual³ en ese sentido, disponible en la SSF.

1.2. Capítulo de Preparación del Proyecto

Determinadas las alternativas, debe reunirse y organizarse toda la información posible que permita por una parte compararlas para definir cuál es el camino más adecuado que permita

³ Ídem.

lograr el objetivo propuesto, satisfacer la necesidad vigente o solucionar el problema planteado en la etapa de formulación del programa o proyecto.

Por otra parte, permite conocer los factores que intervienen y de cierta manera definen el proyecto, factores tales como legales, mercado, técnicos, riesgos, ambientales y financieros.

Para esto, el capítulo de preparación incluido en el Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las CCF, se logra en la medida en que se agilizan los correspondientes estudios para cada uno de dichos factores en la formulación de proyectos.

Ahora, partiendo de esa guía, el presente documento pretende aprovechar el trabajo realizado por las Cajas en la formulación de proyectos para que partir de la información allí levantada, sea reportada a la SSF de manera sintética para que los colaboradores de la DEEEP tengan una idea del proyecto o programa que se va a gestionar.

Por lo tanto, es importante para cada uno de los siguientes estudios, entregar la información más relevante así:

1.2.1. Estudio legal y Administrativo

Incluya la información relacionada con el marco administrativo, para lo cual puede hacer uso del formato correspondiente allí incluido, en el que se describe la misión, la capacidad para gerenciar, las Instalaciones disponibles para el proyecto, las políticas gerenciales relacionadas con la gestión de proyectos y la innovación, la estructura orgánica y de servicios y finalmente la capacidad para realizar convenios relacionados con el proyecto.

Por otra parte, debe incluir lo relacionado con el marco legal mediante el formato de temas, normas relacionadas y análisis de las mismas, incluido en el Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las CCF.

1.2.2. Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como propósito determinar la existencia de un potencial de demanda para la oferta del proyecto, asegurando que esta no supere la demanda real o potencial y en tal sentido se sobredimensione el proyecto, con los sobrecostos correspondientes y la afectación a los índices de eficiencia de la Caja de Compensación Familiar que lo gestiona.

Con este propósito, es importante incluir en este numeral la información relacionada con el objetivo y nombre del proyecto, los productos o servicios que estarán incluidos en el programa o proyecto, la demanda potencial, los registros históricos para el proyecto en cuanto a demanda y oferta, los registros actuales en el mismo sentido, el déficit de oferta, los registros de la situación esperada para el proyecto, la oferta proyectada del proyecto y finalmente el resumen del mercado para el proyecto

1.2.3. Estudio técnico

A partir de lo levantado en la preparación del proyecto y siguiendo lo sugerido en el Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las CCF, es importante relacionar la información relacionada con las metas del proyecto que permitirán el logro de los objetivos, los hitos y entregables, el tamaño del proyecto, la localización, la ingeniería y características técnicas, si aplica; la organización, el cronograma en términos de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y finalmente, la cadena de valor.

Esta información permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo producir lo que el mercado demanda (beneficiarios potenciales)?
- ¿Cuál es la mejor combinación de insumos y factores productivos?,
- ¿Dónde producir?,
- ¿Qué equipos e instalaciones físicas se necesitan?,
- ¿Cuánto y cuándo producir?

1.2.4. Estudio ambiental

A partir del estudio ambiental realizado en la etapa de preparación del proyecto, relacione en este numeral una síntesis del mismo, indicando la metodología usada y los impactos positivos y negativos de la ejecución del proyecto sobre el medio ambiente físico, biológico o humano.

1.2.5. Estudio de riesgos

Utilizando la matriz de riesgo propuesta por el DNP y relacionada en la Guía de Formulación de proyectos, incorpore en este numeral la información de riesgos y principalmente en esta, las estrategias de mitigación, cesión o aceptación

1.2.6. Estudio financiero (ingresos y beneficios)

Teniendo en cuenta que el estudio financiero es el mecanismo mediante el cual se incorporan en términos monetarios toda la información recopilada en los estudios elaborados en la preparación del proyecto, es menester incorporar en este ítem los datos relacionados con la inversión inicial, los costos, gastos e ingresos previstos, proyectados a tres, cinco o aún diez años.

1.3. Capítulo de Evaluación del proyecto

De acuerdo con lo planteado en el Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las CCF, disponible en la SSF, y siguiendo las sugerencias emitidas en dicho documento, debe reportarse la información relacionada con la evaluación financiera y la evaluación socioeconómica.

En la primera es importante presentar el flujo neto de financiero y en la segunda, el Flujo Neto Socioeconómico.

Tal como lo determina el Anexo Técnico 01 a la Circular Externa 03 de 2019 de la SSF, en el numeral 1.3.12. Evaluación financiera, deberá incluirse en la información entregada las condiciones comerciales para los casos de financiamiento con créditos, la Tasa de Interés de Oportunidad aplicada, el tiempo de horizonte del proyecto y los indicadores financieros de Valor Presente Neto – VPN, Tasa Interna de Retorno -TIR, entre otros; además de cumplir con los criterios establecidos en dicha circular.

2. Fase II Programación del Proyecto

Determinado el proyecto sobre el cual se va a gestionar la labor, ahora es importante definirlo perfectamente, registrar sus particularidades, responsables, autoridades, coordinadores, alcance, factores críticos de éxito, restricciones, supuestos, riesgos y demás características que permitirán ejecutarlo sobre la base de una adecuada planeación y con la menor probabilidad de activación de los riesgos previstos y no previstos.

Para tener claridad de los roles en las diferentes fases, nótese que en la fase anterior se envía la información relacionada con el problema, las alternativas de solución, el estudio de dichas alternativas, su evaluación y la selección de aquella que mejor soluciona el problema, para proponer sobre ella un plan, programa o proyecto.

Ya en esta fase, se relaciona toda la información que tiene que ver con el proyecto seleccionado y que constituirá la base para las contrataciones respectivas y para la ejecución del mismo propiamente dicha, esta es la razón por la cual se tienen en cuenta los datos del gerente de proyecto y todas las particularidades relacionadas en el primer párrafo de este numeral, para terminar con el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter) que será el documento que formaliza el inicio de la etapa de Ejecución y que terminará con la entrega del producto o servicio y con esto el inicio de la etapa de operación.

Para esto es importante considerar los siguientes aspectos, los que se hacen más fácilmente administrables si se cuenta con formatos de diligenciamiento, lo que también facilita la labor de seguimiento en las instancias correspondientes de autoridad y control.

2.1. Individualización del Programa o Proyecto

INDIVIDUALIZACIÓN DEL PROGRAMA O PROYECTO (FASE INICIO)			
NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO:			
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA O PROYECTO:			
OBJETIVO DEL PROGRAMA O PROYECTO			
SIGLA O CÓDIGO DEL PROGRAMA O PROYECTO		FRECUENCIA SEGUIMIENTO:	
GERENTE DEL PROGRAMA O PROYECTO			

Figura 2: Individualización del programa o proyecto

Este ítem involucra dos aspectos sobre los cuales hay que enviar la información correspondiente, el primero tiene que ver con el nombre del programa o proyecto (Figura 02), que debe coincidir con el nombre de la alternativa seleccionada y según lo planteado en el ítem 7.2 Alternativas de solución del Manual General para la Formulación y Evaluación Ex ante de Proyectos en las CCF (Osorio Mendoza & Muñoz Garzón, 2020), en el que mencionan los siguientes criterios para la determinación del nombre:

- **¿Qué se va hacer?:** indica el proceso que se desea materializar con el proyecto
- **¿Sobre qué?:** indica el objetivo sobre el que recae la acción o proceso del proyecto.
- **¿Dónde?:** indica la ubicación espacial o geográfica del proyecto

Ejemplo: Construcción Centro Recreativo para los Afiliados a la Caja de Compensación Familiar “XYX”, (+Ubicación)

A continuación, debe diligenciarse tanto la descripción del programa o proyecto como el objetivo del mismo y el nombre y datos de contacto de la persona que gerenciará su ejecución.

En cuanto a la Sigla o código del programa o proyecto, esta será asignada en la Superintendencia de Subsidio Familiar, para que constituya un único código estandarizado, que identifique y organice el programa o proyecto en el marco de todos los proyectos que presentan todas las Cajas de Compensación Familiar.

Por otra parte, en este ítem es importante registrar los aspectos que llevaron a constituir la necesidad o problema (Figura 03), para lo cual es importante registrar el planteamiento del problema, tomado desde el árbol de problema, determinar los objetivos específicos del programa o proyecto y los hitos que permiten percibir el avance y cumplimiento de metas.

Para esto es importante considerar que si bien es cierto todos los entregables son considerados hitos, no todos los hitos son entregables, ya que dichos hitos podrían planearse sobre la base de la ocurrencia de hechos propios o ajenos al programa o proyecto.

Tenga en cuenta que los entregables deberán hacer parte de los paquetes mayores de trabajo propios de la Estructura de Desarrollo de Trabajo (EDT o WBS, por sus siglas en inglés).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Tomado del Árbol de Problema
HITOS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA O PROYECTO	Describe los objetivos del programa o proyecto, incluyendo objetivos a mediano y largo plazo. Es importante considerar objetivos de negocio. Defina metas y objetivos planteados en tu plan de negocios. No todo hito es un entregable, pero si todo entregable es un hito
Hito o Meta a lograr No.1	Determinan los entregables en la EDT

Hito o Meta a lograr No.2	
Hito o Meta a lograr No.3	
Hito o Meta a lograr n	

Figura 3: Planteamiento del problema e hitos del programa o proyecto

2.2. Niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación del proyecto

2.2.1. Gerente del proyecto.

Tal como se muestra en la figura (02), es importante registrar este dato para tener claro no solamente la existencia de una estructura de autoridad, sino la persona, funcionario o colaborador que se enviste de esta.

2.2.2. Colaboradores principales y roles en el proyecto

Dado que el programa o proyecto involucra diferentes actividades, componentes o paquetes de trabajo con innumerables tareas, en cantidad y complejidad directamente relacionada con el tamaño, alcance y complejidad del programa; es importante que se informe mediante este documento los datos de dichos colaboradores, incluyendo sus roles, responsabilidades, autonomías y datos de contacto.

Tenga en cuenta que estos colaboradores, así como el gerente y coordinador, hacen parte del listado de Stakeholders y que por lo tanto deben ser incluidos en el formato establecido para tal fin.

2.2.3. Coordinador del proyecto con la Superintendencia

Persona vinculada o no laboralmente, por contrato o sencillamente ajeno a la CCF que tiene como función coordinar en materia del programa o proyecto, los diferentes aspectos en los que debe intervenir la superintendencia.

Es la persona encargada de presentar a tiempo los reportes requeridos, atender de primera mano las solicitudes presentadas por la superintendencia de Subsidio Familiar por si misma o atendiendo a requerimiento de terceros u otras autoridades.

Aunque no requiere por función niveles de autoridad en el proyecto si es importante que cuente con adecuados niveles de autonomía y acceso a la información para que su labor de comunicación sea expedita, oportuna, eficiente y veraz.

En la planeación del proyecto es importante diligenciar la Matriz RASCI, en la que deben cargarse todos los Stakeholders o personas con intereses en el programa o proyecto, como se planteará más adelante en el numeral 4.7. Administración de Stakeholders.

Dicho esto, es importante entender que el Gerente, los colaboradores en el programa o proyecto y el coordinador del mismo, son considerados Stakeholders, razón por la cual, deben registrarse en la matriz RASCI, para el presente documento

2.3. Alcances del proyecto

Definir o determinar el alcance del programa o proyecto es un proceso que conlleva a describir de manera detallada tanto el mismo proyecto o programa como el producto o productos resultantes.

Esta definición es fundamental para el éxito del programa o proyecto, ya que determina con claridad de cara a los stakeholders el entendimiento de sus propósitos, sus entregables y sus resultados, pero también implica mostrar claramente que productos, entregables o resultados no son parte del alcance del proyecto o programa, con lo que permite que no se generen falsas expectativas.

Este alcance se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las posibles restricciones del programa o proyecto, para lo cual también se analizan los riesgos del mismo, cuando sea necesario.

2.3.1. Aspectos que incluye el proyecto

Se definen en este ítem los productos, servicios y en general entregables del programa o proyecto, los requisitos técnicos generales obligatorios y opcionales que deben cumplir, los resultados esperados y los beneficios que generarán a la comunidad, la oferta de servicios y la cobertura de la demanda potencial.

2.3.2. Aspectos excluidos o no considerados en el proyecto

No obstante, tan importante relacionar en el alcance lo que incluye, es relacionar lo que no incluye, ya que esta información tiene como fin fundamental, impedir que se generen falsas expectativas respecto de los productos, servicios y en general entregables al final en la ejecución del respectivo programa o proyecto, así como los resultados esperados en materia de beneficios para la comunidad.

ALCANCE DEL PROGRAMA O PROYECTO	Describe el alcance del proyecto. El alcance define los límites e identifica las tecnologías, productos y/o servicios que serán utilizados y entregados en el proyecto. En este espacio deberá incluir los requisitos técnicos obligatorios y opcionales. El alcance establece las barreras del proyecto y deberá describir los productos, tecnologías y/o servicios que están fuera del alcance de este proyecto	
	EL PROGRAMA O PROYECTO INCLUYE	EL PROGRAMA O PROYECTO EXCLUYE

Figura 4: Alcances de programa o proyecto

2.4. Factores Críticos de éxito del proyecto, supuestos y restricciones

2.4.1. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Son considerados Factores Críticos de Éxito, aquellas variables internas o externas a la entidad que por su nivel de importancia en el cumplimiento de los objetivos son definitivos para el logro de los propósitos de programa o proyecto y sin los cuales definitivamente la actividad correspondiente en el programa o proyecto será un fracaso y conllevará a afectar el propósito general.

Para el caso del ejemplo que se ha venido trabajando, un Factor Crítico de Éxito podría ser el contar con la disponibilidad de los recursos financieros planeados para el inicio del proyecto en una fecha determinada, la cual ha sido calculada teniendo en cuenta un cronograma de actividades con ruta crítica para terminar las obras de campo, antes del inicio de la temporada de lluvias.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (Describe los factores o características que son críticas para el éxito del programa o proyecto, tales que en su ausencia generarían la falla del programa o proyecto.)	
Nombre	descripción

Figura 5: Factores Críticos de Éxito

2.4.2. Supuestos del proyecto

Se entiende por supuestos todas las condiciones o factores que son suficientes para garantizar el éxito de un programa o proyecto en cada uno de los niveles planeados, es decir en el fin, el propósito, los componentes o las actividades.

No obstante, es importante ser conscientes que los supuestos no son controlables por el equipo que tiene a cargo el proyecto, por lo cual solo le queda dar por asumido que es un factor o condición cierto.

Ahora, pensar en las situaciones que podrían ocasionar que un supuesto no se cumpla, es lo que se denominan riesgos, así las cosas, un supuesto puede tener uno o múltiples riesgos.

En este orden de ideas, la mejor manera de construir los supuestos es mediante la pregunta ¿qué puede salir mal?, cuestionamiento que debe hacerse para todos los componentes, comenzando por las actividades.

Hecha la pregunta, no solamente se construye el supuesto, sino que se previenen los riesgos y se va construyendo el mapa de riesgos del proyecto.

Esto permite identificar los riesgos de manera previa al proyecto, ya que al preguntarse ¿qué puede salir mal?, se obliga al proyectista a incluir actividades adicionales que pretendan evitar que suceda lo que puede salir mal.

También permite evitar la materialización de los riesgos durante la etapa de operación del programa o proyecto, ya que permite percibir que el supuesto no se va a dar o no se está dando y da holgura para tomar acciones que contrarresten la materialización del riesgo.

Un supuesto para el ejemplo que viene manejándose, es el hecho que teniendo estadísticas de proyección y estabilidad del precio del dólar, se supone que para determinada época va a estar por debajo de un valor estimado, sobre el que se ha presupuestado la compra de algún equipo que deba importarse.

SUPOSICIONES (Describe cualquier suposición relacionada al concurso, tecnología, recursos, alcance, negocio, lo esperado, así como las fechas de desarrollo y entrega.)	
Nombre de la suposición	descripción

Figura 6: Supuestos para el programa o proyecto

2.4.3. Restricciones del proyecto

Las restricciones son limitaciones que afectan el desempeño de un programa o proyecto, las más señaladas son el costo, alcance y tiempo, más conocidas hoy en día como la **Triple Restricción** (tradicional), dado que lo que suceda en un factor de los tres, influye en los otros dos, por ejemplo, si se acorta el tiempo, es posible que deba disminuir el alcance del proyecto o se incremente el costo por el pago de horas extras.

Esta triple restricción involucra también influencia en tres factores también considerados como restricciones, a saber: riesgos, calidad y satisfacción del cliente.

Por lo tanto, estos seis factores (Triple restricción ampliada), son considerados normalmente como seis restricciones en la gestión de proyectos, bien sea por que motivan cada uno al cambio en los demás, o porque por el cambio en uno, se recienten alguno de los otros cinco.

Una restricción típica para el proyecto que en el ejemplo se ha venido trabajando, es la de alcance, ya que la disponibilidad de terrenos para el centro recreativo impide ampliar la zona de bosques y la cantidad de canchas para deportes al aire libre en grama, a pesar que la cantidad de demanda permita incrementar la oferta y aún mantener un déficit.

RESTRICCIONES (Describe las restricciones del programa o proyecto que sean impositivas tales como horarios, presupuesto, recursos, productos a ser rehusados, tecnología a ser empleada, productos que serán adquiridos e interfaces a otros productos. Lista las restricciones del proyecto basados en el conocimiento del mismo actualmente)	
Nombre	descripción

RESTRICCIONES (Describe las restricciones del programa o proyecto que sean impositivas tales como horarios, presupuesto, recursos, productos a ser rehusados, tecnología a ser empleada, productos que serán adquiridos e interfaces a otros productos. Lista las restricciones del proyecto basados en el conocimiento del mismo actualmente)	
Nombre	descripción

Figura 7: Restricciones del programa o proyecto

2.5. Administración de financiación o presupuestación del proyecto

2.5.1. Fuente de recursos financieros

2.5.1.1. Valores estimados por fuente y responsables de su gestión

Teniendo en cuenta que no siempre en las CCF el origen de los recursos es de una sola fuente, se propone la figura 08, en la que pueden registrarse por centros de costo o patrocinadores, los valores de recursos financieros con los que participan en el programa o proyecto, valores que son totalizados para determinar el presupuesto general del proyecto.

Este mismo ejercicio también puede hacerse en la programación del programa o proyecto para cada una de las actividades o componentes.

	Centro de Costos	TOTAL	Centro de costos 1	Centro de costos 2	Centro de costos 3	Centro de costos 4
FINANCIEROS	SOPORTE					
	VALOR					

Figura 8: Fuente de recursos financieros

2.5.2. Fuente de recursos Logísticos

2.5.2.1. Valores estimados de los bienes y servicios aportados al proyecto y responsables de su gestión

En ocasiones el aporte de los patrocinadores no se da en recursos financieros, sino en productos, bienes o servicios; por lo que es importante registrar y monetizar esos aportes para determinar el monto del programa o proyecto.

Para este reporte se propone la figura 09, en la que es importante registrar en la celda de Centro de Costos el nombre de la entidad o persona patrocinadora.

	CENTRO DE COSTO	BIENES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
LOGÍSTICOS		BIEN 1		-	-
		BIEN 2		-	-
		BIEN 3		-	-
		BIEN n		-	-
		Servicio 1		-	-
		Servicio 2		-	-
		Servicio 3		-	-
		Servicio 4		-	-
		Servicio n		-	-

Figura 9: Fuente de recursos logísticos

2.5.3. Fuente de recursos Humanos

2.5.3.1. Valores estimados de los tiempos comprometidos por los recursos humanos y responsables de su gestión

Al igual que en el caso de los recursos logísticos, es posible que para la financiación de los programas o proyectos, surjan patrocinadores que aportan su mano de obra, por lo que en este caso es importante registrarlos como Stakeholder, definir en la matriz de estos el valor unitario de la hora de mano de obra (puede ser por días u otra unidad de tiempo, pero se complica cuando se compare con otros recursos), y con esto registrarlos para el proyecto.

Así las cosas, el valor unitario no hay que cargarlo en este formato de manera manual, sino que su cargue debe ser automático o por lo menos idéntico al registrado en la matriz de stakeholder, esta es la razón por la cual simbólicamente se coloca un código de colores diferente para la celda de valor unitario.

HUMANOS	STAKEHOLDER	CANTIDAD HORAS EMPLEADAS (C)	VALOR UNITARIO (D)	VALOR TOTAL
	STAKEHOLDER 1		0	+ C * D
	STAKEHOLDER 2		0	
	STAKEHOLDER 3		0	
	STAKEHOLDER 4		0	
	STAKEHOLDER 5		0	
	STAKEHOLDER n		0	

Figura 10: Fuente de recursos humanos

Finalmente se consolida la información de los recursos para el programa o proyecto, mediante el diligenciamiento de las figuras 09 y 10, en las cuales puede el analista ver el soporte y valor para cada uno de los tipos de aporte y por otra parte el valor por tipo de fuente de recursos.

No sobra mencionar que el valor total de recursos debe ser igual al costo del proyecto.

FINANCIEROS	SOPORTE	
	VALOR	
LOGÍSTICOS	SOPORTE	
	VALOR	
HUMANOS	SOPORTE	
	VALOR	

Figura 11: Presupuesto por tipo de aporte y soporte

ADMINISTRACIÓN DE FINANCIACIÓN (Identifica la cantidad, fuentes de financiamiento del proyecto. Ejemplo: Presupuesto capital, respaldo universitario, responsabilidad de equipo) así como todo lo necesario para llevar a cabo el programa o proyecto en tiempo y forma.)			
FUENTE	VALOR	CARÁCTERÍSTICAS	RESPONSABLE

Figura 12: Presupuesto por Fuente de recursos

2.6. Administración de control de cambios

Aunque desde el inicio del planeamiento del programa o proyecto se ha determinado el alcance, se han establecido las metas a cumplir y se ha puntualizado la mayor cantidad de detalles, incluyendo suposiciones, restricciones y riesgos latentes, no puede desconocerse que aun así, es posible que se requiera hacer cambios posteriores, bien sea durante la etapa de preinversión o aún de inversión.

Así pues, es importante planear las instancias que solicitan los cambios, quienes autorizan, quienes validan y quienes implementan, todo con el propósito de mantener en control y gobernabilidad el programa o proyecto y que no se afecte de manera descontrolada alguna de las restricciones (la triple restricción ampliada), por un cambio mal ejecutado o asumido por una instancia de manera inconsulta o autónoma sin autorización para ello.

Por lo anterior, es importante considerar que en el caso que se hayan presentado cambios en alguna de las fases del proyecto, éstos deben ser detectados, analizados, evaluados y controlados, para que no afecten de modo negativo, en el alcance de los resultados esperados y planteados en programa o proyecto.

En atención a lo mencionado, hay que relacionar previamente en la matriz de administración de control de cambios las personas que ejercen los siguientes roles, para lo cual se acude al formato relacionado en la figura 13:

1. Listado de cargos que reciben la solicitud de cambios.
2. Relación de validadores de cambios.
3. Relación de autoridades que autorizan el cambio.
4. Definición de colaboradores de implementan el cambio.

ADMINISTRACIÓN DE CONTROL DE CAMBIOS (Describe la administración planteada para controlar el proyecto. Es importante mencionar los factores externos o riesgos que podrían afectar las políticas del equipo, la estructura de trabajo, la administración y desarrollo del programa o proyecto, así como el éxito del mismo. Menciona la forma de mitigación de lo anterior)			
QUIEN RECIBE LA SOLICITUD DE CAMBIO	QUIEN VALIDA LA SOL. DE CAMBIO	QUIEN AUTORIZA EL CAMBIO	QUIEN IMPLEMENTA EL CAMBIO
			Teniendo en cuenta la identidad y autonomía de las CCF, es importante determinar en cada una, la forma de cómo se solicitan los cambios y el impacto tiene sobre el proyecto.

Figura 13: Administración de Control de Cambios

En esta figura se sugiere que sea la CCF, la que construya su propio modelo de documento para solicitar los cambios, teniendo en cuenta la autonomía propia de sus particulares modelos de identidad y manuales de procesos.

2.7. Administración de Stakeholders

2.7.1. Listado de Stakeholder

El concepto de Stakeholders en el ámbito empresarial significa parte o persona interesada, es decir que se entiende como aquella persona que por diferentes razones tiene interés en las decisiones empresariales y por lo tanto en sus programas o proyectos.

Partiendo de este concepto, se entiende que no necesariamente es un trabajador de la entidad, puede ser también una persona de la comunidad, un proveedor, cliente o sencillamente individuo o grupo de individuos, que pueden verse afectados por el programa o proyecto de la Caja de Compensación Familiar.

Por lo tanto, en el conocimiento y administración de los Stakeholder, es importante considerar para el programa o proyecto los roles, intereses, impacto potencial, expectativas, actitudes o riesgos percibidos, estrategia para gerenciarlos, responsable del stakeholder y actividades

En la definición de la estructura del programa o proyecto, deben tenerse en cuenta los stakeholder en sus roles y responsabilidades para que hagan parte de la estructura organizacional del equipo del proyecto, los integrantes del equipo y el mentor, si el equipo cuenta con uno.

En este caso, es preferible presentar este punto de forma gráfica y a manera de organigrama para tenerlo claro y preciso.

En este espacio se incluye al Gerente de Proyecto y todo su equipo.

STAKEHOLDER	SIGLA	ROL DENTRO DEL PROYECTO	Interés en el Proyecto	Impacto Potencial en el Proyecto	Que espera el Stakeholder que el proyecto le entregue	Actitudes o Riesgos Percibidos	Estrategia para gerenciar el Stakeholder	Responsable de manejar el Stakeholder	Actividades en las que es Responsable el Stakeholder
-------------	-------	-------------------------	------------------------	----------------------------------	---	--------------------------------	--	---------------------------------------	--

Figura 14: Matriz administración de Stakeholders

En el código de colores azul incorporado en la figura 14, pretende representar la celda en la cual se incluye un dato que debe coincidir con el código de la actividad incorporado para cada una, en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Por otra parte, en la planeación del proyecto es importante diligenciar la Matriz RASCI, en la que deben cargarse todos los Stakeholders o personas con intereses en el programa o proyecto, teniendo en cuenta de cargar todos los datos requeridos para cada uno, pero definiéndole su rol en términos de responsable de la actividad (responsabilidad de ejecutarla), aprobar la actividad, ser soporte de apoyo, requerir ser consultado o sencillamente necesitar ser informado.

Roles / Responsabilidades:	
R: Responsable	R
A: Aprobador	A
S: Soporte o apoyo	S
C: Consultado	C
I: Informado	I

Figura 15: Roles para una matriz RASCI

Para esto se sugiere en la figura 16 un modelo de Matriz RASCI, que se integra en un alto porcentaje con la matriz de administración de Stakeholders (Celdas de color azul), pero que permite definir para cada uno su rol dentro del proyecto, darle una sigla para efectos de codificación en Bases de Datos y el valor devengado por hora de labor.

STAKEHOLDER	SIGLA	ROL DENTRO DEL PROYECTO	RESPONSABLE (R: Resp ejecutar; A: Aprobar; S: Soporte o apoyo; C: Consultado; I: Informado)					Interés en el Proyecto	Impacto Potencial en el Proyecto	Que espera el Stakeholder que el proyecto le entregue	Actitudes o Riesgos Percibidos	Estrategia para gerenciar el Stakeholder	Responsable de manejar el Stakeholder	Valor devengado por hora
			R	A	S	C	I							

1. **Riesgos técnicos:** son los riesgos relacionados con el equipamiento, la maquinaria, la operación del proyecto y en general todo lo que tiene que ver con la gestión técnica del programa o proyecto.
2. **Riesgos Financieros:** son aquellos que consideran la probabilidad de ocurrencia de un evento, del cual sus consecuencias son financieras negativas para una organización. Sin embargo, el concepto debe entenderse en sentido más amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.

Involucra riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, entre otros, pero siempre asociados a consecuencias financieras. Inclusive algunos conocedores del tema indican que hace parte de los riesgos financieros los riesgos legales y los riesgos operacionales, en la medida en que sus consecuencias impactan las finanzas de la compañía.

3. **Riesgos Legales:** se dan por la exposición a una situación donde hay la posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro, por razón de la legislación, en su potencial de afectar los contratos mercantiles o financieros realizados. Es decir, por razón del ordenamiento jurídico.

No obstante, se habla normalmente de estos tres tipos de riesgo, hoy en día se ha incorporado en el lenguaje de los riesgos, un nuevo elemento de elevada sensibilidad en la sustentabilidad de las empresas, es el **Riesgo Reputacional**, el cual se enmarca en las situaciones o eventos que pueden impactar la imagen de la entidad, que por lo mismo afectan su buen nombre y en consecuencia alteran la apreciación que se tiene en el mercado acerca de sus prácticas corporativas o su cultura institucional.

Para el registro, análisis y administración de riesgos, se plantea en el presente documento una matriz de tres por tres (3 X 3) en la que se evalúa la probabilidad o frecuencia del riesgo contra el impacto del mismo.

Una vez logrado el mapa de riesgo en la matriz mencionada, es importante determinar la acción a seguir mediante un plan de acción de riesgo, en el que se organicen los riesgos que serán mitigados, los que serán aceptados y los que serán transferidos, para incluir las respectivas actividades en la EDT del programa o proyecto.

NOMBRE RIESGO	SIGLA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ESTRATEGIA PARA AFRONTAR EL RIESGO
RIESGO 1						

NOMBRE RIESGO	SIGLA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ESTRATEGIA PARA AFRONTAR EL RIESGO
RIESGO 2			Calificación: Puede ser de 3 niveles: Alta Media Baja.	Calificación puede ser de 3 niveles: Alta Media Baja	Clasificación colores verde, amarillo y rojo. Rojo: Impacto alto, Probabilidad alta Amarillo: un alto y un medio. un medio y un medio. un alto y un bajo Verde: un medio y un bajo. un bajo y un bajo	Tres opciones: Mitigar: Genera un Plan que tiene Tareas, Fecha Inicio, Fecha Fin. Aceptar: Genera un Costo de Reserva en pesos que se va como recurso financiero de la actividad Transferir: Genera un Costo en pesos que se va como recurso financiero de la actividad, y que se traduce en seguros o contratos
RIESGO 3						
RIESGO 4						
RIESGO 5						
RIESGO n						

Figura 18: Matriz administración de riesgos

GRÁFICO			
	alta probabilidad	media probabilidad	baja probabilidad
Alto impacto			
Medio Impacto			
Bajo Impacto			

Figura 19: Mapa de riesgos programa o proyecto

2.9. Ruta de ejecución del proyecto

2.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos)

La estructura de desglose de trabajo (EDT) es un mecanismo mediante el cual se descomponen jerárquicamente por niveles, todas las acciones requeridas para la ejecución del equipo del proyecto, desde el más general (Programa o proyecto) hasta el más particular (Paquetes mínimos de trabajo), con el propósito de lograr los objetivos del mismo y crear los entregables requeridos. Su gran contribución a la planificación radica en su capacidad para organizar y definir el alcance total del programa o proyecto.

Dada la definición planteada, la EDT permite asociar a cada acción en su correspondiente nivel, la información relacionada con presupuesto o costos, responsables de su ejecución, peso porcentual de importancia para el nivel superior, fechas de inicio y final, tiempos de trabajo planeados, cantidades de productos o servicios propuestos, calidad esperada y finalmente avance físico y avance en los costos para cada periodo de seguimiento.

Si la EDT facilita la planeación de dichos aspectos, también permite cargar la información relacionada con la ejecución, lo que conlleva entonces a que mediante la comparación entre los dos momentos (planeación y ejecución) facilite el control y seguimiento al avance en la gestión del programa o proyecto, así como de cada uno de sus niveles particulares, información que permite la estructuración y monitoreo de indicadores correspondientes.

Una particularidad más de la EDT es el hecho que para efectos de peso porcentual de importancia, cronograma de inicio y fin, tiempos de trabajo y costos o presupuestos, solo se requiere su planeación a nivel de paquetes mínimos de trabajo, es decir del nivel más básico, mínimo o particular, dado que los niveles superiores se obtienen por agregado matemático

Para darle mayor claridad a lo planteado, se acude a la Tabla 01, en la que se propone a manera de ejemplo los diferentes elementos propios de esta herramienta.

1. Nótese que a la izquierda en la columna (01), se incluye un código en el que se incorpora por dígitos el nivel en el que se encuentra cada acción, siempre dejando en el primer nivel el nombre del programa o proyecto, como posición más general que define el alcance del mismo. A partir de este primer nivel se incorpora en el segundo nivel que para el caso es el 1.1, los entregables que permitirán lograr el programa o proyecto y así sucesivamente hasta el nivel de desagregación que quiera el proyectista (persona que planea el proyecto).

Es importante dejar claro que, para efecto de los programas o proyectos de las CCF, deben planearse al menos tres niveles, es decir el general con el nivel de código 1. (un dígito), el de entregables con código 1.1. y para el ejemplo 1.2. (dos dígitos) y el de actividades como mínimos paquetes de trabajo 1.1.1. (tres dígitos).

2. En la columna (02) se registra el nombre de la actividad.
3. En la columna (03) se registra el nombre del responsable de la actividad⁴, en este caso es importante tener claro que una misma persona puede ser responsable de diferentes actividades y aún en diferentes niveles, por supuesto que para la asignación de dichas responsabilidades es bueno considerar los niveles jerárquicos

⁴ En la dinámica de seguimiento establecida en la Superintendencia de Subsidio Familiar y atendiendo a lo definido en el anexo técnico 01 de la Circular Externa 03 de 2019, esta información no es estrictamente requerida, en atención a la autonomía administrativa de las CCF, no obstante, queda abierta la posibilidad de incluir este dato en la EDT como se sugiere en las metodologías establecidas y la Guía de PMI, hoy en día muy usada a nivel internacional para proyectos de toda índole.

de la persona, el rol que desempeña en la organización y las competencias profesionales que posee. También es importante mencionar que las personas responsables de la actividad son consideradas Stakeholder y que por lo tanto deben ser incluidos en la matriz correspondiente, de la que se habló más atrás en este mismo documento.

4. En la columna (04) se registra el peso porcentual que tiene cada actividad respecto de su nivel superior, por ejemplo, el código 1.1.1. tiene un peso de 10% de importancia respecto del entregable “Diagnóstico de Sedes” codificada con el 1.1., mientras que el código 1.1.2. tiene un peso de 15% respecto del mismo entregable. Con esto se puede concluir que la segunda actividad (1.1.2.) es ligeramente más importante que la primera (1.1.1.) frente al entregable mencionado (1.1.).

No sobra mencionar que la suma de pesos de los códigos para cada nivel superior siempre debe ser 100%, no más, ni menos.

5. En cuanto a la fecha programada inicial registrada en la columna (05) se trata de la fecha en la que se espera que se inicie la actividad, en este caso solamente se cargan las fechas para los niveles inferiores o llamados mínimos paquetes de trabajo, los niveles superiores a estos toman la fecha mínima por agregación. Para el ejemplo, en el entregable 1.1. la actividad que tiene una fecha menor es la de 1.1.1. con el 12 de enero de 2020, lo que significa que dicho entregable inicia en ese día. La fecha menor siempre determinará la fecha inicial en la que empieza la actividad, el entregable o el proyecto que son de niveles superiores, pero sobre la misma línea lógica de ascendencia.
6. La fecha final registrada en la columna (06) es la fecha en la cual se espera que se concluya la respectiva actividad y al igual que en el caso anterior, solamente debe ser cargada en los niveles inferiores, y para este caso los niveles superiores toman la fecha más lejana, es decir la máxima.

Para el ejemplo, el código 1.1. está determinado en su fecha final por la fecha más lejana de su paquete de actividades, que es la que se ha registrado en el código 1.1.8. como 27 de mayo de 2020.

7. Por último, el tema relacionado con los costos en la columna (07), tiene que ver con lo que se espera que costara cada una de las actividades; en este caso como en las fechas, se cargan los costos solamente a nivel de las actividades inferiores o mínimos paquetes de trabajo, dado que los niveles superiores toman su registro de la agregación matemática en la suma de los costos de su respectivo paquete de actividades.

En el caso del ejemplo, los dos entregables visibles solamente suman \$3'942.868, lo que deja ver que hay más entregables ocultos en el ejemplo, que llevan a que el proyecto cueste \$45'000.000.

En el caso de los costos por cada actividad y las fechas inicial y final, estos datos son especialmente importantes en la labor de control de seguimiento, ya que es a partir de los mismos que se configuran los indicadores de avance físico y avance presupuestal.

Tabla 1: Modelo de EDT básica

PROGRAMACIÓN PROGRAMA - PROYECTO (EDT)						
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Responsable (03)	Peso (04)	Fecha Programada Inicial (05)	Fecha Programada Final (06)	Costos (07)
1	Sede Social XXX	Luis Patrón	100%	9-ene-20	13-mar-21	\$ 45.000.000,00
1.1	diagnostico sedes anexas	Pepito Pérez	3%	12-ene-20	27-may-20	\$ 2.000.000,00
1.1.1	Coordinación con responsables	chepe	10%	12-ene-20	28-ene-20	120.000
1.1.2	Definición de prioridades	José	15%	15-ene-20	7-feb-20	240.000
1.1.3	Inventario documental	jota	20%	28-ene-20	27-feb-20	350.000
1.1.4	Revisión de datos y documentos	Guillermo	5%	5-feb-20	3-mar-20	100.000
1.1.5	Informe de Infraestructura	José	25%	22-feb-20	15-mar-20	210.000
1.1.6	Visita a instalaciones	Juan	5%	3-mar-20	4-abr-20	560.000
1.1.7	Valoración y trazabilidad de informe	David	8%	25-mar-20	15-abr-20	210.000
1.1.8	Elaboración de informe de diagnóstico	Óscar	12%	5-abr-20	27-may-20	210.000
1.2	Diseño básico de instalaciones	Juan Gómez	2%	1-mar-20	23-jun-20	\$ 1.942.868,00
1.2.1	Contratación de Profesionales	Dilan	10%	1-mar-20	18-mar-20	120.000
1.2.2	Presentación de necesidades	Lady	15%	15-mar-20	21-mar-20	240.000
1.2.3	Visita a terrenos	Fin	20%	4-abr-20	19-abr-20	350.000
1.2.4	Diseños preliminares	Isidro	5%	18-abr-20	13-may-20	42.868
1.2.5	Renderización de propuesta	Carla	25%	3-may-20	12-may-20	210.000
1.2.6	Presentación propuesta preliminar	Felicia	5%	22-may-20	12-jun-20	560.000
1.2.7	Ajustes y mejoras	Esperanza	8%	2-jun-20	7-jun-20	210.000
1.2.8	Diseños finales	Blanca	12%	14-jun-20	23-jun-20	210.000

Hasta ahora, la EDT presentada es la básica, pero hay otras informaciones que son importantes para la planeación y seguimiento del proyecto y que como tal, hacen parte de

la estructura de Desglose de Trabajo que puede ser implementada para los proyectos de las CCF por parte de la SSF.

Así las cosas y teniendo en cuenta lo definido en la Circular Externa 03 y su anexo técnico 01, se incluye esta EDT ampliada para que pueda ser usada por las CCF aprovechando todo el aporte que da la rigurosidad metodológica, pero que podrían no necesariamente ser considerados en principio en el sistema de seguimiento implementado por la SSF.

Tabla 2: Modelo de EDT ampliada

PROGRAMACIÓN PROGRAMA - PROYECTO (EDT)		PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN										
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo	Calidad	Centro de costos origen de Recursos				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Unidad de Medida (08)	Cantidad Planeada (09)	Días planeados para Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (10)	Índice de Calidad (11)	Educación Formal (12)	Biblioteca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico (16)	Avance Costos (17)	Cantidad en el periodo (18)
										Meta (16)	PV (17)	Planeado (18)
1	Sede Social XXX		78,00	429	5	-	-	-	-	0,90%	819.120	31,00
1.1	diagnostico sedes anexas		53,00	136	4	-	-	-	-	10,00%	321.957	22,00
1.1.1	Coordinación con responsables	Unds	15,00	16	5					1	20.000	5,00
1.1.2	Definición de prioridades	Global	1,00	23	4					0	166.957	3,00
1.1.3	Inventario documental	Unds	3,00	30	4					0	35.000	1,00
1.1.4	Revisión de datos y documentos	Global	1,00	27	4					0	-	0,00
1.1.5	Informe de Infraestructura	Global	1,00	22	5					0	-	0,00
1.1.6	Visita a instalaciones	Número	30,00	32	4					0	-	10,00
1.1.7	Valoración y trazabilidad de informe	Global	1,00	21	5					0	-	1,00
1.1.8	Elaboración de informe de diagnóstico	Global	1,00	52	4					0	-	2,00
1.2	Diseño básico de instalaciones		25,00	114	5	-	-	-	-	0,00%	-	9,00
1.2.1	Contratación de Profesionales	Unds	6,00	17	5					0	-	2,00
1.2.2	Presentación de necesidades	Unds	3,00	6	5					0	-	1,00
1.2.3	Visita a terrenos	Número	9,00	15	5					0	-	3,00

PROGRAMACIÓN PROGRAMA - PROYECTO (EDT)		PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN										
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo	Calidad	Centro de costos origen de Recursos				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Unidad de Medida (08)	Cantidad Planeada (09)	Días planeados para Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (10)	Índice de Calidad (11)	Educación Formal (12)	Biblioteca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico (16)	Avance Costos (17)	Cantidad en el periodo (18)
										Meta (16)	PV (17)	Planeado (18)
1.2.4	Diseños preliminares	Global	1,00	25	5					0	-	1,00
1.2.5	Renderización de propuesta	Global	1,00	9	5					0	-	1,00
1.2.6	Presentación propuesta preliminar	Global	1,00	21	5					0	-	0,00
1.2.7	Ajustes y mejoras	Número	3,00	5	5					0	-	0,00
1.2.8	Diseños finales	Global	1,00	9	5					0	-	1,00

En la primera parte de esta EDT ampliada, se encuentra la cantidad de bienes o servicios planeada para cada actividad, en la columna (09) se registra cantidad y en la (08) la unidad de medida que permite su contextualización.

En la columna (10) aparece el número de días que demorará la actividad, este registro debe ser automático, ya que es el resultado de la diferencia entre la fecha final y la fecha inicial programada para la actividad.

En la columna (11) se califica mediante el rango de 1 a 5 el nivel de calidad que se espera obtener cuando se gestione la actividad correspondiente. Para este caso en la presente guía debe registrarse los siguientes valores según corresponda el nivel esperado:

- 5= Excelente.
- 4= Buena.
- 3= Regular.
- 2= Mala.
- 1= Pésima.

Por supuesto que, a nivel de planeación, nadie debería planear niveles de calidad por debajo de 4, pero cuando se registra la ejecución de las actividades, si encontrará que, a pesar de los esfuerzos en la gestión de la actividad, podrían darse niveles calidad con cualquier valor de la escala.

Las columnas (12) a la (15) permiten registrar los presupuestos asignados para cada actividad considerando que pudiera haber diferentes patrocinadores que son denominados centros de costo y que con esos recursos se patrocinaran algunas actividades específicas.

A partir de la columna (16) se registran los datos de planeación de avance por cada uno de los periodos, para el ejemplo se trata del avance a fecha del periodo 1 que para el caso es el 31 de enero de 2020.

En la columna (16) se registra el valor de uno (1) o su equivalente 100%, cuando por las fechas de realización de la actividad (lapso entre las columnas 05 y 06) ya se presume que la actividad debería estar concluida o cero (0), si se considera que por el lapso planeado no ha debido aún ejecutarse la actividad.

Otra alternativa a tener en cuenta para esta columna (16), es la de colocar el porcentaje planeado de avance de la actividad de acuerdo con el lapso de fechas propuesto (lapso entre las columnas 05 y 06), así las cosas si la fecha final (columna 06) ya ha pasado para el momento planeado de reporte, se espera que el avance de la actividad sea 100%, por el contrario, si la fecha inicial planeada para la actividad (columna 05) es mayor que la fecha planeada para el reporte, se espera que la actividad no haya iniciado y en tal sentido el porcentaje planeado de avance para dicho reporte será de 0%. Finalmente, se podría registrar un avance porcentual esperado de la actividad de acuerdo con el avance porcentual del lapso de fechas (lapso entre las columnas 05 y 06) en que se encuentra planeado ejecutarla.

En la columna (17) se carga el valor del costo que ha debido ejecutarse en la actividad correspondiente para el periodo planeado, es por ello que se denomina PV, siglas para el indicador de Valor (o costo) Presupuestado del Trabajo Planificado en el marco de los indicadores de Valor Ganado.

En la columna (18) se cargan manualmente la cantidad de bienes o servicios que como parte de los relacionados en la columna (09) se espera que se produzcan en el periodo respectivo que se está planeando.

Las columnas de la EDT ampliada, a partir de las columnas de la (16) a la (18) se gestionan de manera similar a estas, pero siempre considerando el periodo para el cual se está planeando.

2.10. Indicadores del Proyecto

Contando con una planeación adecuada, lograda mediante la aplicación de las sugerencias efectuadas en el numeral anterior, es posible que mediante proceso de cargue de la información relacionada con la ejecución de cada una de las actividades (Tema incorporado

en la Fase III de esta guía), puede efectuarse la comparación respectiva entre los dos momentos y con ello lograr indicadores de calidad, eficiencia y eficacia, para lo cual se proponen en la presente guía “Indicadores de Valor Ganado” y otros adicionales.

Para efectos de focalización de esfuerzos y atención prioritaria en materia de seguimiento a las actividades y en general al programa o proyecto, se ha considerado construir una escala semaforizada en la que se incorporan tres colores:

- **Verde:** para aquellos indicadores en los que el cumplimiento se logra o está por encima de lo determinado para cada tipo de indicador.
- **Amarillo:** para aquellos indicadores en los que el cumplimiento no se logra, pero está a menos del 10% de lograrlo. En este caso se exceptúan los indicadores de valor ganado sobre la base de cumplimiento con el número 1 (la unidad).
- **Rojo:** Aplica el semáforo en rojo para aquellos indicadores que no logran nivel de cumplimiento.

Esta escala semaforizada, permite al profesional, al gestor del proyecto y a los diferentes Stakeholder, fijar su atención en las actividades y factores que se presentan en rojo, con lo que se logran mayores niveles de eficiencia en la medida en que permiten focalización de esfuerzos y entendimiento de las razones que impiden o dificultan el logro de los propósitos establecidos.

2.10.1. Indicadores de eficacia

El principal indicador de eficacia es el denominado **SPI** (Índice de Rendimiento del Programa), que es un Coeficiente entre el Valor Ganado (EV) y el Valor Planificado (PV)

La base para el cálculo de estos indicadores radica en el registro de los siguientes datos para cada una de las actividades, es decir para la columna (16) y (17) tanto en la fase de planeación como en la Fase de reporte de ejecución así:

1. PV = Valor Planificado: Se trata del Costo Presupuestado para el Trabajo Planificado; este dato corresponde al registro ubicado en la columna (17) y similares de los periodos siguientes, pero en la fase de planeación del programa o proyecto
2. EV = Valor Ganado: corresponde al costo presupuestado del trabajo ejecutado; es decir que se obtiene multiplicando el porcentaje de avance en la actividad correspondiente (columna 16) por el presupuesto planeado para esta.

La fórmula de cálculo del índice SPI es:

- $SPI = EV / PV$

Con este indicador se mide el avance en las actividades teniendo como referencia el presupuesto planeado versus el presupuesto que debería haberse ejecutado, así las cosas, si la actividad ejecutada es la que se encontraba planeada, los dos valores serán idénticos y en tal sentido el SPI será igual a 1, valor que representa que el proyecto se encuentra en un avance físico de acuerdo con lo planeado.

Por lo tanto,

Si $SPI > 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra con Adelanto.

Si $SPI < 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra con Retraso

Si $SPI = 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra a tiempo

2.10.2. Indicadores de eficiencia

Al igual que en anterior numeral, el principal indicador de eficiencia es el denominado **CPI** (Índice de Rendimiento de Costos), que es un Coeficiente entre el Valor Ganado (EV) y el Costo Real (AC)

Tal como en el anterior, la base de información son los registros en las columnas (16) y (17) tanto en la fase de planeación como en la de reporte de ejecución:

1. EV = Valor Ganado: corresponde al costo presupuestado del trabajo ejecutado; es decir que se obtiene multiplicando el porcentaje de avance en la actividad correspondiente (columna 16) por el presupuesto planeado para esta.
3. AC = Costo Real: corresponde al costo real del trabajo ejecutado; este dato corresponde al registro ubicado en la columna (17) y similares de los periodos siguientes, pero en la fase de reporte de ejecución del programa o proyecto

La fórmula de cálculo del índice CPI es:

- $CPI = EV / AC$

Con este indicador se mide el nivel de ejecución de recursos en la actividad correspondiente frente a lo que se tenía planeado ejecutar para el nivel de avance físico de la actividad, ósea que si se tenía planeado un nivel de avance y para ello unos recursos asignados, y en el reporte se determina que efectivamente se avanzó en la actividad lo que debía ser y que el costo de dicho avance corresponde con lo presupuestado, pues la división dará como resultado uno (1), en tal sentido, siempre que el CPI arroje como resultado 1, se entenderá que el presupuesto de la actividad o el proyecto se está ejecutando de acuerdo con lo planeado.

Por lo tanto,

Si $CPI > 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra bajo presupuesto (eficiente).

Si $CPI < 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra sobre presupuesto (ineficiente)

Si $CPI = 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra en presupuesto (eficiente).

2.10.3. Otros Indicadores

Además de los indicadores de valor ganado mencionados en los numerales anteriores y teniendo en cuenta que la presente guía tiene como propósito no solamente servir a la SSF para el seguimiento a los programas y proyectos de las CCF, sino a que estas, si lo consideran, la puedan usar para hacer autocontrol y seguimiento interno a dichos programas y proyectos.

Así las cosas, también se podrá hacer seguimiento al programa o proyecto mediante indicadores relacionados con cada uno de los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de la cantidad de bienes y servicios propuesto:

Como se ha comentado en apartes anteriores, en la columna (09) se han registrado la cantidad de bienes o servicios totales que se planea lograr en cada actividad. También implica que, en la misma columna de la fase de reporte de ejecución, se han registrado los que efectivamente se han logrado.

Con estos datos se efectúa un cálculo en el que se cruza lo planeado con lo ejecutado para determinar sobre la base de la unidad cuales actividades o niveles logran un resultado de 1 o más y se clasifican como en verde y cuales no logran este índice y se califican como no cumplidos, razón por la cual se grafican en rojo.

Similar aplicación se hace para cada uno de los periodos, lo que permite en ocasiones determinar que, aunque el semáforo total vaya en rojo, el del periodo va en verde, y viceversa, situación que permite al profesional apreciar las tendencias y prever de cierta manera los resultados, antes que se llegue al final del proyecto o programa

2. Cumplimiento de control de tiempo de la actividad o el proyecto:

En este caso se miden dos aspectos:

- El primero tiene que ver con los días de retraso para el inicio de la tarea (actividad o cualquier nivel de la EDT), el cual se obtiene con la información de la columna (10) y se logra cruzando la fecha en que estaba programado el inicio

de una tarea y la fecha reportada en la que efectivamente se dio el inicio de la misma.

En este caso cualquier diferencia negativa, indica un incumplimiento al indicador y por lo tanto su semaforización se dará en rojo, de lo contrario el color será verde.

- El segundo aspecto a medir, es el relacionado con el tiempo de duración de la tarea, el cual se logra mediante la diferencia entre las fechas final e inicial planeadas y su cruce con la diferencia entre las fechas final e inicial ejecutadas, ambas reportadas en la columna (10).

En este caso, el indicador se calcula sobre base 1, es decir que por debajo de la unidad se entenderá como incumplimiento del indicador y en tal sentido será semaforizado en rojo, de lo contrario el color será verde.

3. Cumplimiento del índice de calidad:

La calidad, como se mencionó en el numeral 4.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos), se medirá a partir del cumplimiento de una escala de valores entre 1 y 5, teniendo en cuenta que para cada actividad se planea obtener un nivel de calidad según esta escala, pero luego en el reporte de ejecución se calificará efectivamente el número en la escala que se ha logrado.

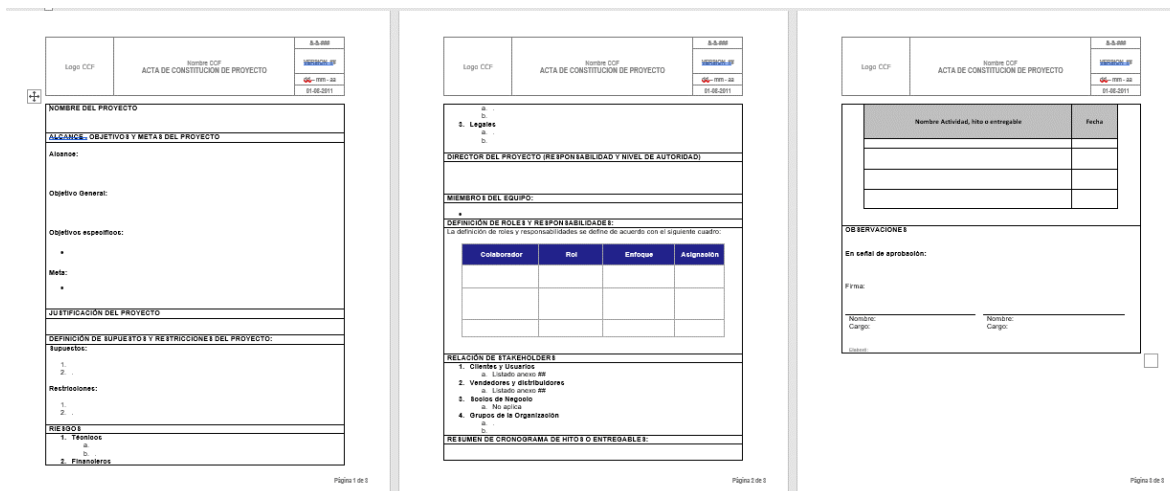
Cruzando estos dos valores se obtiene un valor de cumplimiento para el indicador, el cual se calcula sobre la base 1, por lo que cualquier valor menor que la unidad indica incumplimiento y deja una semaforización en rojo y por el contrario, un valor de 1 o más, implica cumplimiento y semaforización en verde.

2.11. Acta de constitución del Proyecto

También conocido este documento como la Project Charter según la Guía PMBOK (PMI, 2017), es el documento que formaliza el punto de inicio en la ejecución de un proyecto, en esta se registran todos los elementos fundamentales del proyecto y de cierta manera se considera el contrato de proyecto, ya que una vez firmada por las partes constituye un mandato por lo que allí se registra.

Para efectos de guía, se adiciona una propuesta de Acta de Constitución de Proyecto, la que puede ser particularizada con los logos y símbolos que determinan la identidad corporativa de la respectiva CCF.

Como puede apreciarse en la guía de acta anexa, en esta se registran los elementos que se han tratado en este documento.



The figure shows three pages of a form titled 'Modelo de Acta de Constitución de Proyecto'. Each page has a header with 'Logo CCF', 'Nombre CCF', and 'ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO'. The first page (Página 1 de 3) includes sections for 'NOMBRE DEL PROYECTO', 'ALCANCE, OBJETIVOS Y META DEL PROYECTO', 'Justificación del Proyecto', 'Definición de supuestos y restricciones del proyecto', and 'Riesgos'. The second page (Página 2 de 3) includes 'Legislación', 'Director del Proyecto', 'Membros del equipo', 'Definición de roles y responsabilidades', a table for 'Colaborador', 'Rol', 'Enfoque', and 'Asignación', 'Relación de stakeholders', and 'Resumen de cronograma de hitos o entregables'. The third page (Página 3 de 3) includes a table for 'Nombre Actividad, hito o entregable' and 'Fecha', 'Observaciones', 'En señal de aprobación', 'Firma', and 'Nombre y Cargo'.

Figura 20: Modelo de Acta de Constitución de Proyecto

3. Fase III Reporte de ejecución, seguimiento y control

Evacuadas las fases de síntesis de formulación del programa o proyecto y de programación del programa o proyecto, es importante plantear el protocolo de reporte de avance en la ejecución del proyecto, de manera que se convierta en una herramienta no solamente de control de gestión para las mismas autoridades en las CCF, sino de seguimiento para los profesionales en la SSF en la tarea que le asiste de seguimiento y evaluación para el apoyo a la gestión del sistema de Subsidio familiar.

En tal sentido, la presente guía aborda la temática desde dos puntos, el primero es el relacionado con el reporte de datos de gestión del programa o proyecto y el segundo, con las actividades de seguimiento para que haya claridad en las reglas de juego y las herramientas para dicha labor.

3.1. Reporte de la ejecución del Programa o Proyecto

3.1.1. Seguimiento a la documentación del proyecto

La documentación requerida por parte de las CCF será la siguiente:

Solamente la incluida en el anexo de la Circular Externa 003 de las SSF

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
1. Seguimiento a la documentación del proyecto								

Figura 21: Modelo seguimiento documentación requerida

3.1.2. Reporte de datos de ejecución de actividades

El reporte de ejecución de tareas en cada una de las actividades, niveles de la EDT y programa o proyecto en general, se circunscribe a lo determinado en la fase de reporte de ejecución de la EDT, la cual está diseñada para que el reporte se haga exactamente sobre lo planeado y no se registren en la ejecución nuevos elementos, actividades o demás, que desbalancen el equilibrio lógico entre planeación y control.

Como puede apreciarse en lo descrito en el numeral 4.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos), la EDT se planea desde allí, por lo que el reporte debe hacerse exactamente sobre los ítems planeados, para ello se presentan dos alternativas:

- La primera consiste en hacer la planeación y reporte de ejecución de las actividades a través de la herramienta informática de SIREVAC diseñada exclusivamente para el sistema de Subsidio Familiar y que constituye el mecanismo principal y expedito para planear y reportar el avance periódico de las actividades del plan, programa o proyecto.
- No obstante, en caso de imposibilidad de uso del SIREVAC y dado que la presente guía incluye en sus propósitos el de constituirse en documento que sirva de pauta para que las CCF puedan efectuar también su propio autocontrol; se propone a manera de facilitador, una herramienta de reporte en Excel que se encuentra formulada al 100% en todos los registros que siendo planeados no pueden cambiarse, estos registros se reconocen porque están coloreados en diferentes tonalidades de gris para los títulos y encabezados y en azul claro para los campos que requieran datos.

En el caso de los campos azules, el cargue de datos o cálculo de registros se hace automáticamente; no obstante, hay campos en blanco que aunque están formulados y permiten cargue automático, puede el proyectista o encargado de reporte, cargarle

los datos de manera manual en el entendido que cambie la ejecución frente a lo que debería ser.

Para efectos de facilitar el entendimiento de esta labor, a manera ejemplarizante se presenta en la tabla 03, un modelo de reporte de EDT:

Tabla 3: Modelo reporte ejecución (EDT)

Ir a ejecución REPORTE EJECUCIÓN PROGRAMA - PROYECTO (EDT) Ir a Índices						
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Responsable (03)	Peso (04)	Fecha Real Inicial (05)	Fecha Real Final (06)	Costos (07)
1	Sede Social XXX	Luis Patrón	100%	9-ene-20	13-mar-21	\$ 45.000.000,00
1.1	diagnostico sedes anexas	Pepito Pérez	3%	12-ene-20	27-may-20	\$ 2.000.000,00
1.1.1	Coordinación con responsables	Chepe	10%	12-ene-20	28-ene-20	120.000
1.1.2	Definición de prioridades	José	15%	15-ene-20	7-feb-20	240.000
1.1.3	Inventario documental	Jota	20%	28-ene-20	27-feb-20	350.000
1.1.4	Revisión de datos y documentos	Guillermo	5%	5-feb-20	3-mar-20	100.000
1.1.5	Informe de Infraestructura	José	25%	22-feb-20	15-mar-20	210.000
1.1.6	Visita a instalaciones	Juan	5%	3-mar-20	4-abr-20	560.000
1.1.7	Valoración y trazabilidad de informe	David	8%	25-mar-20	15-abr-20	210.000
1.1.8	Elaboración de informe de diagnóstico	Óscar	12%	5-abr-20	27-may-20	210.000
1.2	Diseño básico de instalaciones	Juan Gómez	2%	1-mar-20	23-jun-20	\$ 1.942.868,00
1.2.1	Contratación de Profesionales	Dilan	10%	1-mar-20	18-mar-20	120.000
1.2.2	Presentación de necesidades	Lady	15%	15-mar-20	21-mar-20	240.000
1.2.3	Visita a terrenos	Fin	20%	4-abr-20	19-abr-20	350.000
1.2.4	Diseños preliminares	Isidro	5%	18-abr-20	13-may-20	42.868
1.2.5	Renderización de propuesta	Carla	25%	3-may-20	12-may-20	210.000
1.2.6	Presentación propuesta preliminar	Felicia	5%	22-may-20	12-jun-20	560.000
1.2.7	Ajustes y mejoras	Esperanza	8%	2-jun-20	7-jun-20	210.000
1.2.8	Diseños finales	Blanca	12%	14-jun-20	23-jun-20	210.000

- Lo estipulado en las columnas (01) y (02) es un registro automático que viene desde la planeación de la EDT, por lo tanto, no puede ser cambiado en el reporte de ejecución de tareas.

De darse que en la ejecución surjan nuevas actividades, resultado de la activación de riesgos, de deficiencias en la planeación del proyecto, plan o programa o de dinámicas circunstanciales en la gestión, deben ser adicionadas a la EDT donde correspondan, asignándoles el código y demás elementos tratados en esta guía, pero siempre el proyectista deberá asegurarse que estos sean incluidos en el proceso de control de cambios y por lo tanto, que cuenten con las aprobaciones e informaciones correspondientes.

2. El registro de responsables - columna (03)- aunque para el caso del instrumento en Excel, se encuentra formulado para que coincida con lo planeado, puede ser alterado, dado que en la ejecución de los proyectos pueden cambiar los responsables por diferentes situaciones⁵. Para el reporte en SIREVAC, puede igualmente ser cambiado por las mismas razones expuesta en los renglones anteriores.
3. El peso porcentual de cada actividad o nivel en la columna (04) no puede ser cambiado en la ejecución.
4. Las fechas, inicial (05) y final (06), aunque se encuentran formuladas para que coincidan con lo planeado, deben ser cargadas ajustándolas a la realidad del día en que inicia y el día en que termina realmente la tarea.
5. Al igual que el numeral anterior, los costos de la tarea incorporados en la columna (07), aunque se encuentran formulados con respecto a lo planeado, deben ser ajustados para que reporten realmente lo que cuesta la tarea, en este aspecto es importante tener claridad que en esta columna se registra el costo total que tiene la tarea, no lo ejecutado en el periodo, ya que este último dato será reportado en el periodo correspondiente.

Tal como se presentó en el ítem 2.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos) de este documento y considerando la misma lógica en la fase de reporte de ejecución, seguimiento y control como se hizo en la fase de reporte de programación, se presenta el modelo de **EDT ampliada** para que pueda ser usada por las CCF, aunque no necesariamente sean considerados estos datos para hacer el seguimiento por parte de la SSF.

Al igual que se planteó en la planeación de la EDT, se presenta en la tabla 04 el modelo de EDT para reporte periódico de ejecución, considerando en la primera parte, los datos que corresponden a la EDT ampliada y en la segunda, el reporte periódico que debe hacerse

⁵ Como se planteó en el numeral 3 del ítem 2.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos) de este documento, se presenta este campo de información, aunque para efectos de seguimiento desde la SSF no es requerido, dado el principio de autonomía administrativa de las CCF.

sobre el avance del proyecto, teniendo en cuenta que dicha periodicidad de reporte obedecerá a lo dispuesto por la SSF en los documentos de lineamiento para seguimiento.

Tabla 4: Modelo reporte adicional y periodos

Reporte Ejecución Programa - Proyecto (EDT)		Reporte Ejecución Programa o Proyecto											
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo		Mes de reporte	Centro de costos origen de Recursos				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Unidad de Medida (08)	Cantidad Ejecutada (09)	Días retraso inicio tarea (10 A)	Días ejecutados tarea (10 B)	Índice de Calidad (11)	Educación Formal (12)	Biblioteca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico Ejecutado (16)	Avance Costos Ejecutado (17)	Cantidad en el periodo Ejecutado o (18)
1	Sede Social XXX		73,00	0,00	429	3	-	-	-	-	0,75%	1.350.000	28,00
1.1	diagnostico sedes anexas		53,00	0	136	5	-	-	-	-	25,00%	1.350.000	22,00
1.1.1	Coordinación con responsables	Unds	15,00	0	16	5					1	45.000	5,00
1.1.2	Definición de prioridades	Global	1,00	0	23	5					1	180.000	3,00
1.1.3	Inventario documental	Unds	3,00	0	30	5					0	160.000	1,00
1.1.4	Revisión de datos y documentos	Global	1,00	0	27	5					0	65.000	0,00
1.1.5	Informe de Infraestructura	Global	1,00	0	22	5					0	140.000	0,00
1.1.6	Visita a instalaciones	Número	30,00	0	32	5					0	510.000	10,00
1.1.7	Valoración y trazabilidad de informe	Global	1,00	0	21	5					0	150.000	1,00
1.1.8	Elaboración de informe de diagnóstico	Global	1,00	0	52	5					0	100.000	2,00
1.2	Diseño básico de instalaciones		20,00	0	114	4	-	-	-	-	0,00%	-	6,00
1.2.1	Contratación de Profesionales	Unds	6,00	0	17	5							2,00
1.2.2	Presentación de necesidades	Unds	3,00	0	6	4							1,00
1.2.3	Visita a terrenos	Número	9,00	0	15	4							0,00
1.2.4	Diseños preliminares	Global	1,00	0	25	3							1,00
1.2.5	Renderización de propuesta	Global	1,00	0	9	2							1,00
1.2.6	Presentación propuesta preliminar	Global	0,00	0	21	4							0,00
1.2.7	Ajustes y mejoras	Número	0,00	0	5	5							0,00

REPORTE EJECUCIÓN PROGRAMA - PROYECTO (EDT)		REPORTE EJECUCIÓN PROGRAMA O PROYECTO											
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo		Mes de reporte	Centro de costos origen de Recursos				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Unidad de Medid a (08)	Cantidad Ejecutada (09)	Días retraso inicio tarea (10 A)	Días ejecut ados tarea (10 B)	Índice de Calidad (11)	Educac ión Formal (12)	Bibliot eca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico Ejecutado (16)	Avance Costos Ejecutado (17)	Cantidad en el periodo Ejecutad o (18)
1.2.8	Diseños finales	Global	0,00	0	9	5							1,00

Tal como se ha mencionado, los campos resaltados en color azul son de cargue automático y no deben ser cambiados, ajustados o eliminados, toda vez que obedecen a la planeación del plan, programa o proyecto.

- Primera parte:**

En el caso del reporte de cantidad total de bienes o servicios (columna 09), esta no debe ser cargada, ya que es la suma de las cantidades reportadas en cada uno de los periodos (columna 18 y siguientes similares). Recuerde que el cargue de datos siempre se hace sobre el nivel más bajo o paquete mínimo de trabajo, los niveles superiores se alimentan por agregación matemática.

Los días de retraso para inicio y final de las tareas (Columnas 10 A y 10 B) se cargan automáticamente con lo reportado en las columnas (05) y (06), por lo que no deben ser manipuladas.

En cuanto al reporte del índice de calidad (columna 11), este debe hacerse cuando se concluya la respectiva actividad, teniendo en cuenta la escala planteada en la celda correspondiente. Es importante entender que este reporte de nivel de calidad solo se hace para los mínimos paquetes de trabajo, es decir para el nivel más bajo, ya que los niveles superiores se cargan automáticamente por agregación matemática.

El valor asignado para cada actividad corresponderá a lo expuesto por los clientes o usuarios de la misma, teniendo en cuenta que son ellos los que reciben el producto resultante de cada una, para dar curso a una siguiente actividad o para tomar decisiones dentro el plan, programa o proyecto.

En cuanto al reporte de los recursos aportados por los centros de costos (columnas de la 12 a la 15) se cargan de acuerdo como se han asignado, teniendo en cuenta que la suma coincida con el costo de la actividad.

- Segunda parte:**

Ya para cada uno de los periodos de reporte, en el caso del avance físico ejecutado (columna 16) y de acuerdo con lo mencionado en la última parte del ítem 2.9.1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos), puede hacerse de dos formas:

La primera, si los registros de reporte de avance se hacen a partir de índices de medición sobre la base de la unidad, teniendo en cuenta que solo se cargue el cumplimiento total de la actividad sin considerar cumplimientos parciales, registre:

- 1: si en la fecha la actividad ya fue ejecutada completamente.
- 0: si la actividad aún no ha sido ejecutada completamente, aunque ya tenga avances en la gestión.

La segunda, si los registros de reporte de avance se hacen a partir de porcentajes, registre:

- 100%: si en la fecha la actividad ya fue ejecutada completamente.
- Porcentaje de avance aproximado: teniendo en cuenta las consideraciones de avance de la actividad respecto de las gestiones necesarias para su cumplimiento total; aunque este dato tiene una fuerte influencia de subjetivismo de quien reporta la actividad, debe en la medida de lo posible, determinarla a partir de cálculos matemáticos de avance o cumplimiento de tareas respecto de las cantidades totales de trabajo requeridas para terminar la actividad. Por esta razón en términos de indicadores de Valor Ganado se denomina a este valor “Porcentaje de Trabajo ejecutado”.

Recuerde que si el reporte es cero (0) para el primero de los casos (en el de registro de 1 ó 0) o un dato inferior a 100% para el segundo de los casos, la fecha final en la columna (06) no puede ser diligenciada, toda vez que dicha actividad no ha terminado.

Registre en el campo correspondiente de la columna (17) el costo en que ha incurrido al periodo para la gestión de la actividad correspondiente.

Es importante tener claro que los costos reportados en los diferentes periodos siempre serán acumulados, es decir costos **“AL PERIODO”**, no “en el periodo”.

3.2. Seguimiento y control de la Programación del Proyecto

Para facilitar la labor de seguimiento y control a la programación del proyecto se ha diseñado un formato de registro y control de cumplimientos a manera de lista de chequeo con observaciones adicionales y calificación numérica, el cual constituye una herramienta para que el profesional de la DEEEP en la SSF efectúe la revisión y análisis de la información reportada por las CCF sobre los programas o proyectos que gestionen.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Capítulo de análisis								
Factores de verificación								

Figura 22: Formato para seguimiento al reporte de información

Para este modelo debe verificarse si en la información que reportan las CCF se encuentra el ítem respectivo, a continuación de lo cual y previa la lectura y análisis de dicha información, el profesional puede hacer un escrito con observaciones sobre el asunto.

Al final, el profesional califica la información en términos de suficiencia, calidad, veracidad y coherencia, dando una puntuación de 1 a 5, donde 5 significa elevada satisfacción con la información recibida en los términos mencionados y 1 total insatisfacción.

Esta herramienta de control, permitirá además construir un indicador numérico de satisfacción con la información de seguimiento, con la cual puede determinarse el avance del plan, programa o proyecto en diferentes momentos, para retroalimentar a las CCF y para efectuar ejercicios de Benchmarking entre los proyectos, las Cajas, los tipos de plan, programa o proyecto y las calificaciones por capítulos de reporte.

Con estas calificaciones puede construirse un ranking de satisfacción, con el que pueden proponerse iniciativas relacionadas con concursos de cumplimiento para la motivación de las cajas y de sus funcionarios, mecanismos de planeación de capacitación, y un sinnúmero de modelos de motivación con alcances solo limitados por la capacidad creativa de los gestores en la SSF y las CCF.

3.2.1. Niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación del proyecto

Tal como se menciona en el numeral 2.1. Individualización del Programa o Proyecto, las CCF deben reportar los datos que permiten individualizar el programa o proyecto en el que se incluyan:

- Nombre del programa o proyecto.
- Descripción del programa o proyecto
- Objetivo del programa o proyecto.
- Gerente del programa o proyecto
- Colaboradores principales y roles en el proyecto⁶.
- Coordinador del proyecto con la Superintendencia

La sigla o código del programa o proyecto debe ser asignada por la SSF para incluirlo en las bases de datos que permitan individualizar y organizar la carpeta del programa o proyecto.

Tal como se comenta en la parte inicial de este numeral, en la SSF se contará con un modelo de referencia para el seguimiento de programas o proyectos que gestionen las Cajas, a partir del cual puede adelantar de manera sencilla la calificación y retroalimentación de la información del proyecto:

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Niveles de responsabilidad, autoridad y coordinación del proyecto								
Nombre del programa o proyecto.								
Descripción del programa o proyecto								
Objetivo del programa o proyecto.								
Gerente del programa o proyecto								

⁶ Tal como se menciona en el numeral 2.2.2. Colaboradores principales y roles en el proyecto, es importante tenerlos en cuenta por lo expuesto en dicho aparte, no obstante, no es un dato requerido principalmente por la SSF, en atención al principio de autonomía administrativa de las CCF, pero si muy importante en la labor de autocontrol de las Cajas.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
<i>Colaboradores principales y roles en el proyecto</i> <i>Coordinador del proyecto con la Superintendencia</i>								

Figura 23: Cuadro de Seguimiento niveles de responsabilidad

3.3. Seguimiento y control Alcances del proyecto

Tal como se menciona en la programación de proyecto de esta misma guía, la importancia de definir el alcance del plan, programa o proyecto, radica en que hacerlo con suficiente detalle, sobre todo en cuanto a los productos entregables, facilita para la gerencia del mismo, prever los resultados esperados y la sensata expectativa de la comunidad.

Así las cosas, relacionar perfectamente lo que incluye el proyecto y lo que no incluye, permite dimensionarlo, proveer información para la determinación de suposiciones, restricciones y riesgos.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Alcances del proyecto								
Aspectos que incluye el proyecto								
Aspectos excluidos o no considerados en el proyecto								

Figura 24: Modelo seguimiento alcances del proyecto

3.4. Seguimiento y control Factores Críticos de éxito del proyecto, supuestos y restricciones.

En este factor, el profesional debe observar si la información de Factores Críticos de Éxito, supuestos y restricciones fue agregada al documento del proyecto, pero si adicionalmente encuentra coherencia entre los elementos, los riesgos incluyen la probabilidad que las suposiciones no se den o que se activen las restricciones.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Factores Críticos de éxito del proyecto, supuestos y restricciones								
Factores Críticos de Éxito (FCE)								
Supuestos del proyecto								
Restricciones del proyecto								

Figura 25: Modelo seguimiento FCE, suposiciones y restricciones

A manera de cuestionamientos que se hace el profesional sobre diferentes aspectos, se plantean afirmaciones en forma de dudas que permitan en el mismo construir su apreciación y observaciones:

- ¿Los Factores Críticos de Éxito fueron registrados?, ¿se tienen claros?, ¿se ha pensado en la estrategia por seguir, en caso que un factor de éxito no se dé?
- Para el caso particular de los riesgos, ¿se incorpora la estrategia de manejo de riesgos y el mapa de riesgos en los términos planteados en la fase de programación de esta guía?
- ¿Es considerada en la relación de riesgos la triple restricción básica y ampliada? o sencillamente, ¿se aprecian riesgos desarticulados y sin coherencia unos de otros?

- ¿Se considera el riesgo que no se cumpla con el plazo establecido para el proyecto o sus diferentes actividades?, ¿si los incumplimientos a los tiempos afectan la ruta crítica del proyecto?, es decir que desde ahora ¿logra percibirse que el tiempo del programa o proyecto se va a postergar? y si ¿se consideran estrategias de manejo de riesgo para este tema?
- En cuanto al alcance, ¿se consideran los riesgos que el alcance se vea restringido o sencillamente no se cumpla por activación de un riesgo?
- ¿Se planean riesgos relacionados con sobre costos de alguna de las actividades o con restricciones presupuestales por incumplimiento de alguno de los patrocinadores del programa o proyecto?
- ¿Hay planteamiento de riesgos relacionados con el incumplimiento de la calidad asociada a los entregables del programa o proyecto?, ¿se han categorizado en el mapa de proyectos y existe una estrategia para el manejo de dichos riesgos?
- ¿Se han planteado riesgos relacionados con el hecho que al final de programa o proyecto, los resultados no satisfagan las expectativas en la comunidad?

Como puede apreciarse, son bastantes las preguntas alrededor del tema de los riesgos, las suposiciones y las restricciones en la gestión de proyectos.

3.5. Seguimiento y control Riesgos del proyecto

Dando alcance al numeral anterior, donde se planteó insistentemente sobre la consideración de riesgos asociados a las restricciones del programa o proyecto, se aborda este capítulo específico de riesgos.

Por lo anterior, es importante verificar si se incluye en el documento la matriz de riesgos, si se han considerado los diferentes tipos de riesgos, si se consideran los riesgos reputacionales como valor agregado y finalmente, si se consideran estrategias para el manejo de riesgos y se incluyen en el mapa de riesgos del proyecto.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control Riesgos del proyecto								
Riesgos técnicos								
Riesgos Financieros								
Riesgos Legales								
Otros riesgos								

Figura 26: Modelo seguimiento riesgos del programa o proyecto

Un aspecto importante a considerar en la relación de riesgos, es el hecho de asegurarse que en la EDT se incluyan las actividades necesarias para la mitigación, aceptación o transferencia de riesgos.

3.6. Seguimiento y control Administración de financiación o presupuestación del proyecto

En este aspecto es importante para el profesional, verificar si se relacionan las fuentes y montos de financiación del plan, programa o proyecto, si se relacionan los patrocinadores y los montos de apoyo.

Tal como se menciona en la fase de programación de esta misma guía, debe reportarse de manera detallada las diferentes fuentes y tipos de recursos, incluyendo los financieros, logísticos y aun los que tienen que ver con apoyos de mano de obra.

Igualmente, determinar si los Stakeholder que surgen en la relación de aportes al proyecto, se encuentran efectivamente relacionados en la matriz de Stakeholder, incluyendo toda la información y características requeridas en ese instrumento.

¿Los formatos sugeridos con la información relacionada en la fase de programación del proyecto fueron incluidos en el reporte del proyecto para la SSF?

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Administración de financiación o presupuestación del proyecto								
Fuente de recursos financieros								
Valores estimados por fuente y responsables de su gestión								
Fuente de recursos Logísticos								
Valores estimados de los bienes y servicios aportados al proyecto y responsables de su gestión								
Fuente de recursos Humanos								
Valores estimados de los tiempos comprometidos por los recursos humanos y responsables de su gestión								

Figura 27: Modelo seguimiento financiación o presupuestación

3.7. Seguimiento y control Administración de control de cambios

En este como en los demás casos, se cuenta con el formato para la planeación de control de cambios, así que el profesional debe preguntarse y encontrar la respuesta en el documento, acerca de si en el proyecto se ha planteado la posibilidad de cambios y para esto se ha planeado el manejo de los mismos, se define el listado de cargos en los diferentes roles de cambio y se incorporó esa información al documento de reporte enviado a la SSF.

¿En el formato relacionado se incluyeron los siguientes registros?

1. Listado de cargos que reciben la solicitud de cambios.

2. Relación de validadores de cambios.
3. Relación de autoridades que autorizan el cambio.
4. Definición de colaboradores de implementan el cambio.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Administración de control de cambios								
Listado de cargos que reciben la solicitud de cambios								
Relación de validadores de cambios								
Relación de autoridades que autorizan el cambio								
Definición de colaboradores de implementan el cambio								

Figura 28: Modelo seguimiento control de cambios

3.8. Seguimiento y control Administración de Stakeholders

El conocimiento, control y administración de los Stakeholder es supremamente importante, toda vez que permite planear y ejecutar estratégicas relacionadas con su manejo, con sus expectativas y con sus posiciones frente a la activación de los riesgos o la imposibilidad de darse los supuestos.

Para el profesional es importante determinar si se ha incluido en el reporte la matriz de Stakeholders, la matriz RASCI y el Plan de comunicaciones de Stakeholders.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Administración de Stakeholders								
Listado de Stakeholder								

Figura 29: Modelo seguimiento administración de Stakeholders

3.9. Seguimiento y control Ruta de ejecución del proyecto

Tal vez el aspecto fundamental para el seguimiento de programas o proyectos, lo constituye la información incluida en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), dado que es en este formato o modelo en el que se desglosa con nivel de detalle todo el proyecto, desde los entregables como paquetes mayores de trabajo hasta los mínimos o más básicos niveles, conocidos como mínimos paquetes de trabajo.

Si se considera que a cada nivel de trabajo se le ubican las fechas de la tarea (inicial y final), los responsables, los costos, el avance en términos de tareas o trabajo ejecutado y los recursos ejecutados, además de otros datos igualmente importantes pero que ya han sido tratados en el presente documento, pues esta herramienta es básica para la observación de indicadores de gestión y resultado o producto.

En esta parte del proceso, el profesional debe asegurarse primero que el proyecto haya sido planeado adecuadamente, que los registros sean lógicos, que todos los aspectos anteriormente mencionados a lo largo de este documento tengan relación con la EDT, que las actividades surgidas de la estrategia de manejo de riesgos se incluyan también, que los presupuestos y los costos del proyecto sean coherentes, que las cantidades de productos, bienes o servicios sean consistentes con las actividades, los recursos y el alcance; en fin que toda la EDT programada sea equilibrada, sistémica y articulada.

Por otra parte, que todos los registros de reporte de ejecución hayan sido diligenciados, que presenten coherencia y que se presenten oportunamente.

Un aspecto fundamental es asegurarse que no haya manipulaciones de los datos, de las formulaciones de cálculo o de la planeación inicial, dado que cualquiera de esas prácticas da al traste la realización de un seguimiento adecuado y la oportunidad de observar el proyecto de manera realista con el propósito de proponer acciones que verdaderamente impacten en los resultados del mismo.

Con todo lo mencionado, aún así queda un aspecto importante en el reporte de la EDT y es el hecho que el profesional puede observar el comportamiento de la ejecución de cada una de las actividades en comparación con la planeación y aprehender el comportamiento y tendencias de cada una, para predecir la tendencia de logro y de cierta manera orientar al gestor del proyecto, para que se focalice la gestión y se tomen las acciones correspondientes

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Seguimiento y control Ruta de ejecución del proyecto								
Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) (Tiempos y Costos)								

Figura 30: Modelo de seguimiento para la EDT

3.10. Listado resumen de hitos o entregables

Aunque el hecho de reportar la EDT ya significa incluir los entregables, es importante recordar que, aunque todos los entregables son hitos, no todos los hitos son entregables, y en este orden de ideas es posible que en la EDT no se incluyan la totalidad de los hitos y por lo tanto el analista no se entere de la existencia de estos.

Así que en este punto es importante verificar el reporte de hitos y entregables, los que deben venir acompañados de la información de fecha de ocurrencia, responsable (governable o no gobernable) y características de los mismos.

Conocer los hitos y entregables, significa entender cómo se integran a las actividades de la EDT y por lo tanto alimentar la coherencia e integralidad de esta.

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Listado resumen de hitos o entregables								

Figura 31: Modelo de seguimiento de los hitos y entregables

3.11. Indicadores del Proyecto

Finalmente, el aspecto más relevante en materia de seguimiento es la posibilidad de calcular, analizar y concluir sobre indicadores de gestión y resultado, ya que mediante esta herramienta no solo se puede apreciar el avance adecuado en la gestión del programa o proyecto, sino que permite mediante benchmarking comparar el avance con otros proyectos similares en el mismo sector o en sectores diferentes.

También permite analizar el cumplimiento o incumplimiento de lo ejecutado frente a lo planeado y con ello percibir si el proyecto apunta a concluirse en tiempo, costo, alcance, calidad, cantidad, riesgos y satisfacción de cliente como ha sido planeado.

Para el caso de la presente guía se ha considerado el seguimiento de los planes, programas o proyectos de las CCF mediante indicadores de eficiencia y eficacia obtenidos del modelo de “Valor Ganado” y otros relacionados con la cantidad de bienes o servicios, la calidad de los productos, los tiempos de gestión y la oportunidad de inicio de tareas.

Para el análisis de los indicadores, los profesionales deberán considerar la escala de colores y las fórmulas de los indicadores como se indica en el numeral 4.10. Indicadores del Proyecto.

3.11.1. Indicadores de eficacia

Para el caso del indicador de eficacia se maneja el **SPI** (Índice de Rendimiento del Programa), Coeficiente entre el Valor Ganado (EV) y el Valor Planificado (PV)

Para este indicador encontrará los datos de EV y PV en el plan y en el reporte de la EDT en la fase tres de “Seguimiento Programa - Proyecto (EDT)”, para lo cual se sugiere señalar en la codificación de actividades el nivel que quiere analizar.

Así, si por ejemplo desea saber el comportamiento de los indicadores para el proyecto en general digite “1.”, si es para alguna actividad diferente, cargue el código que le corresponda.

Se presenta el ejemplo con el código 1. Para el proyecto general:

Tabla 5: Modelo seguimiento EDT Básica

SEGUIMIENTO PROGRAMA - PROYECTO (EDT)						
Ir a ejecución					Ir a índices	
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Responsable (03)	Peso (04)	Fecha Real (05)	Fecha Final (06)	Costos (07)
1	Sede Social XXX	Luis Patrón	100%	9-ene-20	13-mar-21	45.000.000
1	Sede Social XXX	Luis Patrón	100%	9-ene-20	13-mar-21	45.000.000
1	Sede Social XXX	Luis Patrón	100%	9-ene-20	13-mar-21	45.000.000

Para el caso de la herramienta en Excel, en la celda en blanco de la columna (01) se digita el código del nivel que quiere analizarse, para el caso el 1. que corresponde al proyecto en general.

El resultado es que para la primera fila se cargan los datos de planeación del proyecto y para la segunda y tercera los datos de reporte de ejecución.

Para el caso del ejemplo los datos de plan y ejecución son idénticos en razón a que la ejecución se ha dado tal como estaba planeado.

Pero en el modelo de EDT propuesto en esta guía se aprecian los siguientes datos para este código 1. Así:

Tabla 6: Modelo seguimiento indicadores EDT

SEGUIMIENTO PROGRAMA - PROYECTO (EDT)		CONTROL, SEGUIMIENTO Y MONITOREO PROGRAMA O PROYECTO											
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo		Mes de reporte	indicadores de Valor Ganado				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)	Cantidad (09)	Días retraso inicio tarea (10 A)	Días ejecutados tarea (10 B)	Índice de Calidad (11)	Educación Formal (12)	Biblioteca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico	Avance Costos	Cantidad en el periodo	
										Ejecutado (16)	Ejecutado (17)	Ejecutado o (18)	
1	Sede Social XXX	Planeados	78,00	9-ene-20	429	4,98	PV: Valor Planificado	Costo Presupuestado del Trabajo planificado			0,90%	819.120	23,00

SEGUIMIENTO PROGRAMA - PROYECTO (EDT)		CONTROL, SEGUIMIENTO Y MONITOREO PROGRAMA O PROYECTO											
		Cantidad bns o Ss		Control de tiempo		Mes de reporte	indicadores de Valor Ganado				31-ene-20		
Código (01)	Programa - Proyecto / Categoría / Actividad (02)		Cantidad (09)	Días retraso inicio tarea (10 A)	Días ejecutados tarea (10 B)	Índice de Calidad (11)	Educación Formal (12)	Biblioteca (13)	Recreación, Deporte y turismo (14)	Otros (15)	Avance Físico	Avance Costos	Cantidad en el periodo
											Ejecutado (16)	Ejecutado (17)	Ejecutado (18)
1	Sede Social XXX	Ejecutados	73,00	9-ene-20	429	3,48	EV: Valor Ganado	Costo Presupuestado del Trabajo Ejecutado			0,75%	337.500	17,00
1	Sede Social XXX	Índices	0,94	0,00	1,00	0,70	AC: Costo Real	Costo Real del Trabajo ejecutado				1.350.000	0,74

Para este caso el indicador de SPI deja los siguientes resultados para análisis:

- Fórmula: $SPI = EV / PV$
- Resultado $SPI = 337.500 / 819.120$
- Índice $SPI = 0.41$
- Si se considera que:
 - Si $SPI > 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra con Adelanto.
 - Si $SPI < 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra con Retraso
 - Si $SPI = 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra a tiempo
- Análisis: eso quiere decir que el proyecto se encuentra con un importante retraso en su cronograma.

3.11.2. Indicadores de eficiencia

Tal como se mencionó en el ítem 2.10. Indicadores del Proyecto y al igual que en anterior numeral, el principal indicador de eficiencia es el denominado **CPI** (Índice de Rendimiento de Costos), que es un Coeficiente entre el Valor Ganado (EV) y el Costo Real (AC)

Para este caso el indicador de SPI deja los siguientes resultados para análisis:

- Fórmula: $CPI = EV / AC$
- Resultado $CPI = 337.500 / 1'350.000$
- Índice $CPI = 0.25$

8. Si se considera que:

- Si $CPI > 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra bajo presupuesto (eficiente).
- Si $CPI < 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra sobre presupuesto (ineficiente)
- Si $CPI = 1$: La actividad medida o el proyecto se encuentra en presupuesto (eficiente)

9. Análisis: eso quiere decir que el proyecto (que es la actividad observada) se encuentra con un importante sobre costo, es decir que está siendo muy ineficiente.

3.11.3. Otros Indicadores.

Tal como se mencionó en el ítem 2.10. Indicadores del Proyecto, mediante la EDT ampliada se plantea la posibilidad de otros indicadores diferente de los de valor ganado, los cuales pueden ser considerados por las CCF en su proceso de autocontrol y que podrían ser un referente en el proceso de seguimiento de la SSF:

1. Cumplimiento de la cantidad de bienes y servicios propuesto: en este caso el indicador se presenta en rojo porque es inferior a 1, lo cual es el resultado de que mientras se tenía planeado producir 78 productos, solo se produjeron sino 73. A nivel de análisis debe establecerse sobre qué actividad se falló, que pasó para que eso sucediera o por qué pasó y ahora que se va a hacer para recuperar este indicador.

Vale la pena mencionar que el mismo indicador para el periodo de enero de 2020 logró un nivel de cumplimiento también en rojo de 0.74, que lo deja también en rojo.

En este caso se aprecia que tanto el periodo como el acumulado se encuentran en rojo, lo que amerita focalizar la atención en estos dos indicadores para determinar la causa raíz y lo que debe hacerse.

2. Cumplimiento de control de tiempo de la actividad o el proyecto: por una parte, se aprecia en la columna (10 A) que el indicador de inicio de las actividades se dio a tiempo, ya que el proyecto debía iniciar el 9 de enero de 2020 y efectivamente ese día inició, con lo que su nivel de cumplimiento se califica en verde.

Por otra parte, también se calcula el número de días que dura la actividad en la columna (10 B), que para el caso fue planeada en 429 días y efectivamente se ejecutó en ese tiempo, con lo que el indicador da 1 ó 100%, quedando en verde.

3. Cumplimiento del índice de calidad: en este aspecto se aprecia en la columna (11) que mientras el promedio esperado de calidad percibida era de 4.98, la calidad lograda fue calificada en promedio con un 3.48, lo que significa un nivel de cumplimiento de apenas 0.70, que lo deja en semáforo rojo

En conclusión, para este numeral el formato de modelo de seguimiento también será diligenciado:

Factor	verifica		Observaciones	Calificación				
	Si	No		1	2	3	4	5
Seguimiento y control de la Programación del Proyecto								
Indicadores del Proyecto								
Indicadores de eficacia								
Indicadores de eficiencia								
Otros indicadores								

Figura 32: Modelo de seguimiento para análisis de indicadores

4. Fase IV. Cierre y aprendizaje

4.1. Listado actividades

Para cerrar el proyecto es importante registrar la información de listado de actividades sobre las cuales hay algún tipo de observación que vale la pena analizar para mejorar o inclusive para darle trámite a las evaluaciones que se efectúen a posteriori.

Para esta obligación se presenta a manera de formato la guía de la figura 31 en la cual el cargue es en texto, excepto para la columna de influencia, donde el cargue se hace a partir de la escala de influencia alta, media o baja.

FASE DE CIERRE					
No. OBSERVACIÓN	OBSERVACIONES				
	ENTREGABLE O COMPONENTE	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN DE LA ACTIVIDAD	TEMA	INFLUENCIA
DIFUNDIR A RESPONSABLES:					
OBSERVACIONES			VERSIÓN	FECHA	7/04/2008

Figura 33: Modelo para cierre de proyecto

5. Bibliografía

DURST. (2015). Decreto 1072 de 2015. *Decreto Unico Reglamentario del Sector Trabajo*.

Osorio Mendoza, J. C., & Muñoz Garzón, E. (2020). *Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos en las Cajas de Compensación familiar*. Superintendencia de Subsidio Familiar, Bogotá.

PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (SEXTA ed.).

PNUD - Oficina Evaluación. (2002). El marco de seguimiento y evaluación. *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*, 6-138. New York, USA.

PNUD. (2009). Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. *MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO*, 7-218. (A. Gerez, Trad.) New York, USA: Supplies(NY), A.K.Office. Obtenido de https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774