



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE
FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL,
DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL
SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)**

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Bravo Torres, Rosa Yoselin, Cl. 6.850.006**

Asesorado por:

Romero González, Cesar Augusto
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Rodríguez Álvarez, Alberto
Asesor académico

Caracas, Octubre de 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE
FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL,
DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL
SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)**

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Bravo Torres, Rosa Yoselin, Cl. 6.850.006

Asesorado por:

**Romero González, Cesar Augusto
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III**

**Rodríguez Álvarez, Alberto
Asesor académico**

Caracas, Octubre de 2018

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Propuesta para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en Aprendizaje Experiencial, dirigido al Fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, en jugadores de Fútbol Base (PORFAEX)**", presentado por la ciudadana: **BRAVO TORRES, ROSA YOSELIN**, cédula de identidad N° **6850006**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 18 de octubre de 2018, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **18 de octubre de 2018**.

Prof. Jorge Luis Velazco Osteicoechea

C.I. 3.683.290



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Prof. María Teresa Oviedo Prieto

C.I. 3.662.447

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Esp. Martellaci, Mariela

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Bravo Torres, Rosa Yoselin**, titular de la Cédula de Identidad N°**6.850.006**; cuyo título tentativo es: **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarle jurado y su respectiva presentación.

A los **20** días del mes de **septiembre** del **2018**



Romero González, Cesar Augusto
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III



Rodríguez Álvarez, Alberto
Asesor Académico



EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial, C.A.
Av. Francisco de Miranda Edif. Canaima Piso 7
Of. 505 Urb. El Rosal ZP. 1060.
Telf.: (0212) 951.65.58 / 537.39.35
RIF.: J-30883086-0

Asunto: Carta de autorización

Sres.

Universidad Monteávila

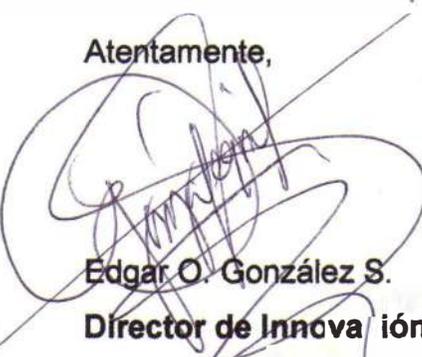
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Presente.-

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Director de Innovación y Tecnología, autorizamos al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, **BRAVO TORRES ROSA YOSSELIN**, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)”**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Edgar O. González S.

Director de Innovación y Tecnología

Tel: 0414-1814006
0212-9516558

EBG Asesoría Tecnológica
y Empresarial, C.A.

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su ejemplo me enseñaron que la perseverancia, la responsabilidad y la ética son indispensables para alcanzar nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por cada una de las oportunidades que me ha brindado a lo largo de mi vida, por darme la fortaleza para superar los obstáculos y permitirme alcanzar cada una de mis metas.

A mis padres, Siria y Eleuterio, por ofrecerme su apoyo incondicional ante todos los retos que me he trazado en la vida, por cada palabra de aliento y consejo ante los obstáculos, por estar siempre conmigo, por confiar en mí y por ser mis guías. LOS ADORO!!!!

A mis hermanas Zulay, Betsayda y Flor, por tener siempre la disposición de ayudarme y alentarme a continuar en cada uno de los proyectos que me he planteado y ser mis amigas INCONDICIONALES. A mi hermosísima sobrina Stephanie, mi editora particular, quien a través de sus conocimientos en el área de letras y su crítica siempre constructiva, me demostró que siempre puedes aprender y me acompañó en el camino que me permitió alcanzar el producto final de esta especialización.

A Edgar, quien siempre me acompaña de manera incondicional en cada nuevo reto que me impongo, con su constancia y tenacidad, sin dejarme desmayar.

A mis compañeras Ileana y Laura, por ser mi equipo de trabajo durante la especialización, esas personas con las cuales ríes, lloras y en las cuales te apoyas, mis nuevas amigas.

A la Universidad Monteávila, por contribuir con mi crecimiento personal y recordarme, que la paciencia, la perseverancia y la tolerancia son imprescindibles en nuestra vida para alcanzar las metas que nos proponemos.

A todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido en la creación de este proyecto.

A TODOS, MIL GRACIAS!!!

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)

Autores: Bravo Torres, Rosa Yoselin
Asesores: Romero González, Cesar Augusto
Rodríguez Álvarez, Alberto
Año: 2018

El presente Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo desarrollar un Plan de Ejecución de Proyecto para la creación de un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de competencias y cualidades de carácter en jugadores de fútbol base, cuyas edades oscilen entre 08 y 14 años, de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, sustentado en la importancia de desarrollar individuos integrales en el deporte, que sean capaces de articular sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter. El deporte es una disciplina muy compleja, que requiere que sus practicantes dominen movimientos y habilidades motrices específicas, que a su vez se caracterizan por tener una complejidad técnica con grandes acciones coordinadas y un cierto nivel de precisión en su ejecución. Sin embargo, el papel que cumple el deporte en el desarrollo de un sujeto no se reduce al aspecto fisiológico, las múltiples exigencias de la competición, el elevado nivel de compromiso personal y la necesidad de rendir siempre al máximo, han hecho que la preparación psicológica del deportista y el manejo del entorno, se convierta en algo tan necesario como la preparación física o la preparación técnica. Cada jugador tiene una personalidad diferente y por lo general, tiene un papel y un comportamiento diferente en un entorno de juego o entrenamiento. Para sustentar la investigación se realizó una revisión documental apoyada en tesis de grado doctorales, de maestría y especialización relacionadas tanto con el tema deportivo y de aprendizaje experiencial como la Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Adicionalmente, se definieron bases teóricas de Planificación y Control de Gestión desarrolladas por el *Project Management Institute*, habilidades y aprendizaje experiencial que respaldan la investigación. Metodológicamente es un estudio de carácter cualitativo y corresponde a un proyecto bajo la modalidad aplicada, a través de una investigación descriptiva y documental.

Línea de Trabajo: Trabajo Control y Gestión

Palabras clave: Habilidades, Formación, Futbolista, Aprendizaje Experiencial, Proyectos, Gestión de proyectos

Nomenclatura UNESCO: (99) Otros, (5311) Organización y Dirección de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	IX
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	8
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	15
2.2.1 Gerencia de proyectos.....	15
2.2.1.1 Proyecto	15
2.2.1.2 Proyecto de inversión	16
2.2.1.3 Ciclo de vida del proyecto.....	16
2.2.1.4 Fases del proyecto	19
2.2.1.5 Dirección de proyectos	20
2.2.1.6 Plan para Dirección del Proyecto.....	20
2.2.1.7 Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	22
2.2.2 Deporte.....	23

2.2.2.1	Clasificaciones del deporte	25
2.2.2.2	Fútbol	26
2.2.2.2.1	Fútbol Base	26
2.2.3	Competencias.....	27
2.2.3.1	Competencias duras	28
2.2.3.2	Competencias blandas	28
2.2.3.3	Habilidades del Siglo XXI.....	28
2.2.4	Aprendizaje.....	35
2.2.4.1	Estilos de Aprendizaje	35
2.2.4.2	Aprendizaje Experiencial	38
2.2.4.2.1	Modelos de Aprendizaje Experiencial.....	39
2.2.5	Tecnología educativa.....	40
2.2.5.1	Medios de enseñanza o materiales didácticos	40
2.2.5.2	Diseño y desarrollo de material didáctico.....	41
2.2.5.3	Evaluación del material didáctico	42
2.3	BASES LEGALES.....	42
CAPÍTULO III.- MARCO REFERENCIAL		44
3.1	VISIÓN.....	44
3.2	MISIÓN	44
3.3	FILOSOFÍA Y VALORES	45
3.4	FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	45
3.5	POLÍTICAS	46
3.5.1	Políticas de desarrollo organizacional.....	46
3.5.2	Políticas de regulación interna	47
3.5.3	Políticas salariales	47

3.5.4	Políticas de capacitación	48
3.5.5	Políticas de Desarrollo Tecnológico.....	48
3.5.6	Políticas de Seguridad de Información.....	49
3.5.7	Políticas de Negocio	50
3.5.7.1	Nuevos productos y servicios	50
3.5.7.2	Orientación al cliente	50
3.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
CAPÍTULO IV.- MARCO METODOLÓGICO.....		52
4.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	52
4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
4.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
4.4.1	Unidad de análisis	55
4.4.2	Población.....	55
4.4.3	Muestra y tipo de muestra	56
4.5	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN.....	56
4.6	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	58
4.7	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
4.8	FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	66
4.8.1	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	66
4.8.2	Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo	68
CAPÍTULO V.- DESARROLLO.....		71
5.1.1	Objetivo 1.- Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base.....	71

5.1.2	Objetivo 2.- Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la Creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base	78
5.1.2.1	Plan de integración	78
5.1.2.2	Plan de Gestión de Alcance	80
5.1.2.3	Plan de Gestión del Cronograma	86
5.1.2.4	Plan de Gestión de los Recursos	93
5.1.2.5	Plan de Costos	95
5.1.2.6	Plan de Gestión de Calidad	100
5.1.2.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	105
5.1.2.8	Plan de Gestión de la Riesgos	105
5.1.2.9	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	109
5.1.2.10	Plan de Gestión de los Interesados	110
5.1.3	Objetivo 3.- Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base.....	118
5.1.3.1	Estrategias para la ejecución del Plan de Integración	118
5.1.3.2	Estrategias para la ejecución del Plan de Alcance.....	118
5.1.3.3	Estrategias para la ejecución del Plan del Cronograma	119
5.1.3.4	Estrategias para la ejecución del Plan de Costos	119
5.1.3.5	Estrategias para la ejecución del Plan de Recursos	120

5.1.3.6	Estrategias para la ejecución del Plan de Calidad	120
5.1.3.7	Estrategias para la ejecución del Plan de las Comunicaciones.....	121
5.1.3.8	Estrategias para la ejecución del Plan de Riesgos.....	121
5.1.3.9	Estrategias para la ejecución del Plan de Adquisiciones.....	121
5.1.3.10	Estrategias para la ejecución del Plan de Interesados	121
CAPÍTULO VI.- ANÁLISIS DE RESULTADOS		122
CAPÍTULO VII.- LECCIONES APRENDIDAS.....		129
CAPÍTULO VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		134
ANEXOS		138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Habilidades del Siglo XXI.....	4
Figura 2.- Interrelación entre los componentes clave de los proyectos	17
Figura 3.- Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto.....	17
Figura 4.- Características del deporte.	24
Figura 5.- Pirámide del Fútbol.....	27
Figura 6.- Modelo de los cuatro cuadrantes de Herrmann	36
Figura 7.- Modelo de Kolb.	37
Figura 8.- Estilos de aprendizaje de David Kolb.....	38
Figura 9.- Organigrama de EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A.	51
Figura 10.- Estructura Desagregada de Trabajo del TEG	67
Figura 11.- Encuesta a expertos del proyecto.....	72
Figura 12.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) del proyecto.....	82
Figura 13.- Diagrama de Gantt del proyecto	91
Figura 14.- Ruta crítica del proyecto	93
Figura 15.- Organigrama del proyecto PORFAEX.....	95
Figura 16.- Matriz poder vs. influencia de interesados	113
Figura 17.- Matriz impacto vs. influencia de interesados.....	113
Figura 18.- Matriz interés vs. poder de interesados	114
Figura 19.- Matriz de evaluación de participación de los interesados del proyecto	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación del deporte	25
Tabla 2.- Competencias y Habilidades esenciales para el aprendizaje del Siglo XXI...	29
Tabla 3.- Clasificación de Habilidades del Siglo XXI en el fútbol.....	33
Tabla 4.- Cuadro de Operacionalización de variables	53
Tabla 5.- Procedimientos por objetivo	62
Tabla 6.- Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo del TEG	68
Tabla 7.- Importancia de las competencias en la formación de jugadores de fútbol base	77
Tabla 8.- Importancia de las cualidades del carácter en la formación de jugadores de fútbol base	78
Tabla 9.- Diccionario de la EDT del proyecto	83
Tabla 10.- Recursos del Proyecto	94
Tabla 11.- Costo de los recursos del proyecto	96
Tabla 12.- Presupuesto del proyecto	97
Tabla 13.- Matriz de distribución de costos	99
Tabla 14.- Matriz de actividades de calidad	102
Tabla 15.- Roles para la gestión de calidad	103
Tabla 16.- Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto	106
Tabla 17.- Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto y acciones.....	107
Tabla 18.- Estrategia de gestión de interesados	116
Tabla 19.- Grado de cumplimiento del primer objetivo	123
Tabla 20.- Grado de cumplimiento del objetivo 2 de la TEG	127
Tabla 20.- Grado de cumplimiento del objetivo 3 de la TEG	128
Tabla 22.- Lecciones aprendidas del TEG	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.- Nivel educativo de los expertos encuestados	73
Grafico 2.- Años de experiencia de expertos encuestados	74
Grafico 3.- Importancia del bloque psicosocial de los jugadores	75
Grafico 4.- Presencia del bloque psicosocial en la formación de los jugadores.....	76
Grafico 5.- Línea base de costos (Curva S)	98

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AE:	Aprendizaje Experiencial
APEX:	Asociación Internacional de Aprendizaje Experiencial
BCG:	<i>Boston Consulting Group</i>
CEFE:	<i>Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs</i>
COMEBOL:	Confederación Sudamericana de Fútbol
EDT:	Estructura Desagregada de Trabajo
FIFA:	<i>Federation Internationale de Football Association</i>
FVF:	Federación Venezolana de Fútbol
IND:	Instituto Nacional de Deportes
OCDE:	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PEP:	Plan de Ejecución del Proyecto
PMI:	<i>Project Managment Institute</i>
PMBOK:	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
P21:	<i>Partnership for 21st Century Skills</i>
RACI:	<i>Responsible: Responsable; Accountable: Acepta/aprueba; Consult: Consultado; Inform: Informado)</i>
RAE:	Real Academia Española
RASCI:	<i>Responsible: Responsable; Accountable: Acepta/aprueba; Support: Soporte; Consult: Consultado; Inform: Informado)</i>
RBS:	Estructura de Desglose de Riesgos
TEG:	Trabajo Especial de Grado
TIC:	Tecnologías de Información y Comunicación
UEFA:	<i>Union of European Football Associations</i>
UMA:	Universidad MonteÁvila
WEF:	<i>World Economic Forum</i>
YMCA:	<i>Young Men´s Christian Association</i>

INTRODUCCIÓN

El deporte es una disciplina muy compleja, que requiere que sus practicantes dominen movimientos y habilidades motrices específicas, que a su vez se caracterizan por tener una complejidad técnica con grandes acciones coordinadas y un cierto nivel de precisión en su ejecución. Sin embargo, el papel que cumple el deporte en el desarrollo de un sujeto no se reduce al aspecto fisiológico, las múltiples exigencias de la competición, el elevado nivel de compromiso personal y la necesidad de rendir siempre al máximo, han hecho que la preparación psicológica del deportista y el manejo del entorno, se convierta en algo tan necesario como la preparación física o la preparación técnica.

La enseñanza tradicional aplica para la preparación física, técnica y táctica; y ha sido el método aplicado por muchas décadas. Sin embargo, en el ámbito de la preparación psicosocial de los jugadores y jugadoras de fútbol, el aprendizaje experiencial, como método de aprendizaje en el cual el individuo está directamente en contacto con las realidades estudiadas, surge como una oportunidad en el proceso de capacitación para orientar la formación y transformación de niños y niñas en relación con sus competencias y cualidades de carácter.

La presente investigación propone un plan de gestión dirigido a dar respuesta a la iniciativa de creación de un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, para el fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, en jugadores y jugadoras de fútbol base, planteado por la organización EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A (EBG C.A.), sustentado en la importancia de desarrollar individuos integrales en el deporte, que sean capaces de articular sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter.

Este documento resume el trabajo de investigación realizado para cumplir con el Trabajo Especial de Grado de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Además de esta introducción, el trabajo se encuentra estructurado en ocho capítulos a saber:

El capítulo I abarca todos los aspectos relacionados con el planteamiento de la investigación, el objetivo principal y los objetivos específicos, su justificación y alcance.

El capítulo II comprende el Marco Teórico de la investigación, en el cual se realizó una revisión documental de los trabajos previos que sustentaron el problema en estudio junto a la realidad contextual en la que este se ubica, sobre todo en lo relacionado con el área de Gerencia de Proyectos, competencias del individuo y aprendizaje experiencial como una alternativa de formación.

El capítulo III abarca el Marco Organizacional sobre el cual fue desarrollada la investigación. Contiene el perfil de la empresa, misión, visión, valores y políticas, así como también la estructura organizacional de EBG C.A.

El capítulo IV describe el Marco Metodológico de la investigación, identificando y detallando el diseño y tipo de investigación, así como también describe las técnicas y herramientas de recolección para el análisis e interpretación de datos. En este aparte también se definen los lineamientos para desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto.

El capítulo V contempla el Desarrollo de cada uno de los objetivos de la investigación, para dar respuesta al objetivo general de la misma y presentar así un Plan de Ejecución de Proyecto que debe implementarse para alcanzar la creación del Portafolio de formación, como nuevo producto de la organización.

El capítulo VI desarrolla el Análisis de resultados y una evaluación del grado de cumplimiento del Trabajo Especial de Grado enfocado al logro de los objetivos planteados.

El capítulo VII presenta las Lecciones aprendidas durante la ejecución de la investigación, las cuales se utilizan para mejorar el desempeño del proyecto y para evitar repetir errores.

Por último, el capítulo VIII comprende las Conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Se finaliza este documento con las referencias bibliográficas y electrónicas consultadas así como los anexos de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A través de los años, el fútbol, ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, ha desarrollado métodos de preparación relacionados, básicamente, con el entrenamiento físico, desarrollo de la técnica, tácticas y estrategias que le permiten alcanzar altos niveles de rendimiento de sus jugadores y jugadoras. Sin embargo, las tendencias contemporáneas en el deporte, han demostrado que el enfoque psicosocial es un elemento fundamental para alcanzar deportistas integrales, ya que el fútbol no solo debe brindar la oportunidad de desarrollar las aptitudes propias del juego, sino igualmente ha de fomentar el desarrollo de la personalidad y las cualidades sociales del deportista para desenvolverse dentro y fuera del campo de juego.

Dentro del ámbito internacional las asociaciones YMCA (*Young Men's Christian Association*), desde sus inicios en el año 1844, establecieron como objetivo principal trabajar los valores con niños, niñas y jóvenes con un fuerte protagonismo del deporte, desarrollando de manera integral al ser humano. Estas asociaciones consideran el deporte como un instrumento de formación e inclusión, que practicado de manera regular y controlada, desde la temprana niñez, contribuye a mejorar la calidad de vida.

Por otra parte, tal como lo plantea el Foro Económico Mundial en su informe publicado en el año 2015, el individuo necesita más que aprendizaje académico tradicional para prosperar. Existe un conjunto de 16 habilidades cruciales para la educación en el presente siglo. Estas habilidades pueden clasificarse en conocimientos generales, competencias y cualidades del carácter, como se muestra en la figura 1.



Figura 1.- Habilidades del Siglo XXI.
Fuente: Tomado World Economic Forum, New Vision for Education (2015)

De acuerdo al World Economic Forum (2015) los conocimientos generales o educación inicial representan cómo las personas aplican habilidades básicas a las tareas diarias. Estas habilidades sirven como base para que el individuo construya competencias y cualidades del carácter. Esta categoría incluye no solo la evaluación global de habilidades intelectuales y aritméticas, sino también científicas, de TIC, financiera, cultural y cívica. La adquisición de dichas habilidades siempre ha sido a través de un enfoque tradicional de la educación en todo el mundo. Históricamente, ser capaz de entender textos escritos y relaciones cuantitativas fue suficiente para ingresar a la fuerza de trabajo. Ahora, estas habilidades representan solo el punto de partida en el camino para dominar las denominadas Habilidades del Siglo XXI.

Las competencias, por otra parte, el World Economic Forum (2015) las describe como aquellas a través de las cuales el individuo encara desafíos complejos. Por ejemplo, el pensamiento crítico es la capacidad de identificar, analizar y evaluar situaciones, ideas e información, para formular respuestas a los problemas. La creatividad es la capacidad de imaginar y diseñar nuevas formas

innovadoras de abordar problemas, responder preguntas o expresar el significado a través de la aplicación, síntesis o reutilización del conocimiento. La comunicación y la colaboración implican trabajar en coordinación con otros individuos para transmitir información o abordar problemas. Competencias como estas son esencial para la fuerza de trabajo del siglo XXI, donde la capacidad de evaluar críticamente y transmitir conocimiento, así como funcionar bien con un equipo, se ha convertido en la norma.

Y por último, las cualidades del carácter el World Economic Forum (2015) las utiliza para describir cómo el individuo enfrenta su entorno variable. Cualidades de carácter como la persistencia y la adaptabilidad aseguran una mayor resiliencia y éxito de cara a los obstáculos; la curiosidad y la iniciativa sirven como puntos de partida para descubrir nuevos conceptos e ideas y por último, el liderazgo, la conciencia social y cultural, que involucran interacciones constructivas con otras de forma social y ética que son culturalmente apropiadas.

Estas diez (10) Habilidades del Siglo XXI etiquetadas como "competencias" y "cualidades del carácter", enmarcan las habilidades blandas que permiten al individuo enfrentar desafíos complejos en un entorno cambiante como el presente.

Las escuelas de fútbol, las academias y otros centros de formación deportiva, en las tendencias contemporáneas, han incorporado a sus programas de formación actividades dirigidas a fortalecer Habilidades del Siglo XXI del deportista tales como liderazgo, trabajo en equipo, cooperación, adaptabilidad, entre otras; a través de sus entrenadores y psicólogos deportivos. Sin embargo, la educación formal usualmente no entrena las habilidades blandas, al menos no de manera explícita.

El aprendizaje experiencial, como método de aprendizaje en el cual el individuo está directamente en contacto con las realidades estudiadas, surge como una oportunidad en el proceso de capacitación para orientar la formación y transformación de niños y niñas en relación con sus competencias y cualidades de carácter, así como desde el punto de vista sinérgico y sistémico en la inter-relación con otros individuos, en la convivencia armónica, en la comunicación efectiva, en la

conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, así como el fortalecimiento de sus valores y de su cultura.

En este sentido, EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A. (EBG C.A.), con la finalidad de brindar a las organizaciones deportivas un producto que apoye el desarrollo de sus jugadores y entorno, se ha propuesto crear un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, para el fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades de carácter, en jugadores de fútbol base, que junto al desarrollo de sus competencias físicas, técnicas, tácticas y estratégicas lo conviertan en un deportista integral capaz de desenvolverse con éxito dentro y fuera del campo de juego.

EBG C.A., como parte de su metodología de desarrollo de proyecto, tiene como política ejecutar sus proyectos basado en las mejores prácticas de gerencia de proyecto, las cuales han sido recopiladas por el *Project Management Institute – PMI*, en la guía “*A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide); Agile practice guide*” (2017).

Esta guía establece los lineamientos para el desarrollo sistemático del plan de ejecución de un proyecto (PEP), documento en el cual se podrá visualizar el proyecto a ser desarrollado con suficiente detalle y tomando en cuenta todos aquellos eventos que puedan influir en su ejecución, estableciendo mecanismos de planificación y control que contribuyan al éxito del mismo. En este sentido, la empresa ha decidido utilizar de manera formal esta valiosa herramienta de planificación.

1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de los años el interés por obtener un mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en el rendimiento deportivo ha aumentado. Entrenadores, directivos, padres y profesionales relacionadas con el área del deporte, con frecuencia se preguntan: ¿Por qué un deportista que fisiológicamente, técnica y tácticamente está preparado para realizar un movimiento técnico, no logra hacerlo?, ¿Por qué algunos deportistas se derrumban en competiciones mientras

que otros, con condiciones físicas inferiores, obtienen buenos logros?, ¿Cómo incide la tolerancia a la frustración en el desarrollo del deportista?

El papel que cumple el deporte en el desarrollo de un sujeto no se reduce al aspecto fisiológico, sino que, en la práctica de cualquier deporte, hay aspectos que trascienden lo físico, temas esenciales como fortalecer la voluntad, conocerse a uno mismo, apreciar el esfuerzo para conseguir logros, que asociadas con el deporte afectan la salud y bienestar.

El rendimiento deportivo se puede decir que es el resultado de la integración de capacidades físicas (fuerza, potencia, flexibilidad, equilibrio, coordinación, etc.), técnicas (dominio de movimientos del deporte), tácticas (estrategias de la especialidad) y habilidades psicosociales (liderazgo, comunicación, confianza, entre otras) de los deportistas. Es por ello que surge la iniciativa de EBG C.A., en ejecutar un proyecto para la creación de un portafolio de formación que permita el fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores del fútbol base, que pueda ser ofrecido a las organizaciones deportivas como una alternativa de formación.

Ahora bien, una vez conceptualizado la importancia de competencias y cualidades del carácter en los jugadores del fútbol base y entorno, para que este proyecto se pueda desarrollar de manera exitosa, es necesario plantearse la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los aspectos que deben ser considerados en la formulación del Plan de Ejecución del Proyecto “Creación de un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades de carácter, en jugadores de fútbol base”, con la finalidad de desarrollar un producto de formación innovador, en el ámbito de las habilidades blandas de jugadores y jugadoras de fútbol base, que cumpla de forma eficaz y eficiente con los recursos dedicados a su ejecución?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras de fútbol base (PORFAEX).

1.3.2 Objetivos específicos

Para lograr este objetivo general es necesario cumplir los siguientes objetivos parciales o específicos:

- Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base.
- Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base.
- Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente proyecto se origina por la necesidad latente, en la sociedad y sobre todo en las organizaciones deportivas, de fortalecer el desarrollo integral del individuo. En particular, para el presente proyecto, la importancia que tiene que el

deportista sea capaz de articular sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter, lo cual le permita comunicarse adecuadamente con los otros, participando activamente con sus compañeros, tomar la iniciativa, ser líder, tener la capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales.

El deporte es una disciplina compleja, que requiere que sus practicantes dominen movimientos y habilidades motrices específicas, que a su vez se caracterizan por tener una complejidad técnica con grandes acciones coordinadas y un cierto nivel de precisión en su ejecución. Sin embargo, el papel que cumple el deporte en el desarrollo de un sujeto no se reduce al aspecto fisiológico, pues las múltiples exigencias de la competición, el elevado nivel de compromiso personal y la necesidad de rendir siempre al máximo han hecho que la preparación psicológica del deportista y el manejo del entorno, se convierta en algo tan necesario como la preparación física o la preparación técnica. La personalidad (sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento) del jugador debe tomarse en cuenta al intentar obtener el mejor rendimiento. Cada jugador tiene una personalidad diferente y por lo general, tiene un papel y un comportamiento diferente en un entorno de juego o entrenamiento.

1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado está enmarcado dentro del ámbito deportivo, para futbolistas de ambos sexos, en el denominado fútbol base, cuyas edades estén comprendidas entre los 08 y 14 años.

El ciclo de vida de un proyecto contempla cuatro fases para su desarrollo: Inicio, planificación, ejecución y cierre. Las dos primeras fases (inicio y planificación) serán contempladas en el presente trabajo, las otras dos (ejecución y cierre) serán ejecutadas por la empresa EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A., implementando el plan definido y desarrollado en el presente trabajo.

Durante la ejecución de este proyecto se elaborarán los planes subsidiarios que conformarán el Plan de Ejecución del Proyecto. Estos planes constituyen las 10

áreas de conocimientos establecidas en el PMI (2017): Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.

Dado que la investigación se realizará en Venezuela, es importante tomar en cuenta que la misma podrá verse afectada por la inestabilidad política, económica y social de los actuales momentos, en cualquiera de sus etapas, sobre todo en las dos últimas fases de su desarrollo (ejecución y cierre), las cuales serán ejecutadas por la empresa EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A.

Una vez concluido el trabajo propuesto, se obtendrá el siguiente entregable:

- Plan de Ejecución del Proyecto para la creación de un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de competencias y cualidades de carácter en jugadores y jugadoras del fútbol base, cuyas edades oscilen entre 08 y 14 años, de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al inicio de esta investigación se examinaron un conjunto de trabajos especiales de grado que desarrollan temas enmarcados en el área de la Gerencia de Proyectos, así como también en el área del deporte y la formación deportiva, en universidades como la Universidad Monteávila, la Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad Metropolitana, universidades internacionales y otras instituciones, que constituyen los antecedentes del presente trabajo.

Vegas, H. (2006) *“Metodología de enseñanza basada en la implicación cognitiva del jugador de fútbol base”*. El autor se centró en los procesos de enseñanza-aprendizaje del fútbol, dentro de las edades de iniciación deportiva, lo que se denomina Fútbol Base. En específico el presente trabajo busca conocer el posicionamiento de los entrenadores, en cuanto a los modelos de enseñanza deportiva, analizar la influencia del proceso de enseñanza basado en la actividad cognitiva del jugador y conocer la influencia de la enseñanza-aprendizaje basado en el protagonismo del jugador conociendo la percepción que tienen de los procesos que han seguido.

El presente trabajo de grado representa una base teórica, para la investigación, en cuanto al fútbol base como deporte de equipo y la complejidad de los procesos cognitivos y desarrollo de habilidades de los jugadores.

Palabras clave: Fútbol, Enseñanza, Entrenadores, Iniciación deportiva, Aprendizaje.

Vizcarra, M. (2004) *“Análisis de una experiencia de formación permanente en el deporte escolar a través de un programa de habilidades sociales”*. Este estudio está centrado en el deporte escolar guipuzcoano, y pretende analizar algunos de los factores que intervienen en la mejora de la cohesión del grupo después de

realizar cambios en valores, a través de la formación, con sus responsables (entrenadores, formadores y coordinadores deportivos). Intenta dar importancia a los criterios de mejora en el aprendizaje, sobre los criterios de rendimiento, a favorecer que haya un clima de trabajo y de aprendizaje adecuados. Así mismo, para que el escolar se sienta competente, tanto motriz como socialmente, definiendo algunos conceptos como, competencia social, habilidades sociales, responsabilidad social, resolución de conflictos.

En este trabajo de investigación, se exponen escalas de valores que diferentes autores han estudiado en relación a la competencia social, relevantes para el presente Trabajo Especial de Grado (TEG). Se revisan algunos de los estudios existentes con respecto al entrenamiento de las habilidades sociales aplicadas al sistema educativo, y los programas de entrenamiento de las habilidades sociales aplicadas al mundo del deporte.

Palabras clave: Formación, competencias sociales, deporte, resolución de conflicto.

Navarro, J. (2006) *“Definición y desarrollo del plan de ejecución de proyecto para diseñar un adiestramiento basado en computadoras (ABC) para impartir en forma virtual la materia Procesos en la Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello”*. Este trabajo de grado tuvo como objetivo general definir y desarrollar un plan que permita obtener el diseño didáctico para un Adiestramiento Basado en Computadoras (ABC) en la materia Procesos en la Gerencia de Proyectos, integrando los diversos planes subsidiarios en un solo plan, específicamente en el Plan de Ejecución de Proyecto (PEP), abarcando dos de las cuatro fases definidas en el ciclo de vida del proyecto desarrolladas en el PMBOK®, las fases de inicio y planificación, dejando las fases de ejecución y cierre para que sean ejecutadas por EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial en un futuro.

Dadas las bases establecidas en el presente trabajo de grado en cuanto a la integración de los planes subsidiarios del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), representa una contribución a la presente investigación.

Palabras clave: Proyecto, Plan de Ejecución de Proyecto (PEP), Diseño didáctico, Adiestramiento.

Brito, L. (2009) *Plan de Gestión del Proyecto para la implantación de un Sistema de Documentación de Proyectos en la Gerencia de Ingeniería y Proyectos de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A.* El objetivo principal de este trabajo de grado fue permitir establecer los pasos necesarios para la elaboración de un plan de gestión que facilitara la implementación de un sistema de documentación de proyectos en la Gerencia General de Ingeniería y Proyectos de la empresa CGV Ferrominera Orinoco C.A, abarcando seis de las nueve áreas del conocimiento que comprende el modelo de gestión propuesto por el PMBOK®. El propósito es indicar el camino más idóneo para lograr con éxito la implementación del sistema que permitan alcanzar un mejor manejo, resguardo y recuperación de la documentación de los proyectos.

El presente trabajo de grado, representa una contribución a la presente investigación, en cuanto a la integración de los planes subsidiarios del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), como los planes de comunicación, alcance, tiempo, costo, entre otros.

Palabras clave: Proyecto, Plan de Ejecución de Proyecto (PEP)

Velásquez, J. (2007) *“Definición de un Plan de Formación en Gerencia de Proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de Gestión de Proyecto definido por el PMI”*. El objetivo principal de este trabajo se centra en diseñar un plan de formación que responda a las brechas de conocimiento existentes en los ejecutores de proyectos, en relación a los conocimientos que establece el *Project Management Institute (PMI)*, en el cual se identifican perfiles académicos, fortalezas y debilidades de los líderes y gerentes de proyecto, que facilitara la generación un plan de formación coherente y sistematizado basado en competencias.

Dadas las bases establecidas en el presente trabajo de grado en cuanto a planes de formación basados en competencias de los líderes y gerentes,

identificando perfiles académicos, fortalezas y debilidades; representa una contribución a la presente investigación.

Palabras clave: Proyecto, Plan de formación, Competencias, Conocimiento.

Alvarado, C. (2010) *“Plan de Ejecución para el Proyecto Implementación de una unidad de tratamiento de agua residual por medio de un humedal artificial en la planta piloto de la ERIS-USAC”*. El objetivo principal de este trabajo se centra en la elaboración del plan de ejecución para la implementación de una unidad de tratamiento, con la finalidad de garantizar y optimizar, de forma eficaz y eficiente los recursos de la Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Para la elaboración de éste plan se tomaron en consideración aspectos teóricos de la Administración de Proyectos, así como el juicio de expertos que laboran dentro de la institución y herramientas informáticas aplicadas a los procesos de planificación establecidos en las áreas de conocimiento determinadas por el *Project Management Institute* (PMI).

Dadas las bases establecidas en el presente trabajo de grado, en cuanto a elaboración del plan de ejecución de proyectos sustentados en el PMI; representa una importante contribución a la presente investigación.

Palabras clave: Proyecto, Plan de Ejecución del Proyecto (PEP).

Martínez, R (2010) *“Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto Ampliación del estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center”*. Este trabajo de grado tuvo como objetivo general formular un Plan de Ejecución de Proyecto (PEP), basado en la Norma ANSI/PMI 99-001-2008 (Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos Cuarta Edición) del *Project Management Institute*, evaluando el nivel de Madurez/Aplicación de los elementos del PMBOK® en la empresa Equipo 18 e identificando oportunidades de mejora en los procesos inherentes a la gerencia de la calidad, tiempo y costos, entre otras.

Dadas las bases establecidas en el presente trabajo de grado en cuanto a la metodología implementada en la investigación, la cual se dividió en tres fases: revisión y análisis de bases conceptuales, elaboración del marco metodológico y

desarrollo del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), representa una contribución relevante a la presente investigación.

Palabras clave: Proyecto, Plan de Ejecución de Proyecto (PEP), PMBOK.

2.2 BASES TEÓRICAS

Para la correcta comprensión del presente trabajo de grado, a continuación se define un conjunto de conceptos, agrupados en cuatro grandes bloques Gerencia de proyectos, Deportes, Aprendizaje y Competencias, los cuales serán empleados en el cuerpo del documento.

2.2.1 Gerencia de proyectos

2.2.1.1 Proyecto

El diccionario de la Real Academia Española (2018) define el término proyecto como: “Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería”.

Otra definición de proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute and Agile Alliance, 2017, p4).

De los conceptos anteriores se puede claramente visualizar dos grandes características de los proyectos: la primera indica que todo proyecto es considerado único, no existen dos proyectos iguales, aun cuando respondan a requerimientos o necesidades similares; y la segunda, se refiere a la temporalidad de los proyectos, esto quiere decir, que tienen un inicio y un fin, donde esta característica no aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto.

Adicionalmente otros autores han incorporado otras características al concepto de proyecto; Kerzner (2009) considera que además de ser un conjunto de actividades que cumple con un objetivo específico en un tiempo definido, un proyecto debe “tener límites de financiación (si corresponde), consumir recursos

humanos y no humanos (es decir, dinero, personas, equipos) y son multifuncionales (es decir, cortados en varias líneas funcionales)”.

Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones.

2.2.1.2 Proyecto de inversión

Un proyecto de inversión, combina los conceptos de proyecto ya señalados con el concepto de inversión. De acuerdo a la Real Academia Española (2018) la inversión es el “efecto o acción de invertir”, “Emplear, gastar, colocar un caudal”. En el ámbito económico la inversión hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

En este sentido, un proyecto de inversión podemos definirlo como una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener ganancias. Estos beneficios, que no son seguros, pueden ser conseguidos a corto, mediano o largo plazo.

Todo proyecto de inversión incluye la recolección y la evaluación de los factores que influyen de manera directa en la oferta y demanda de un producto.

2.2.1.3 Ciclo de vida del proyecto

El PMI (2017) plantea al ciclo de vida del proyecto, como la “serie de **fases** por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta el cierre”. Generalmente las fases son secuenciales, pero pueden también ser iterativas o superpuestas y se determinan en función de las necesidades de gestión y control de las organizaciones, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Todos los proyectos pueden configurarse dentro del ciclo de vida genérico que muestra figura 2.



Figura 2.- Interrelación entre los componentes clave de los proyectos

Fuente: Tomado de PMBOK®, 2017

El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto.

Aunque los proyectos varían en el tamaño y el grado de complejidad que contienen, un proyecto típico puede configurarse dentro de la estructura de ciclo de vida del proyecto que se muestra en la figura 3.

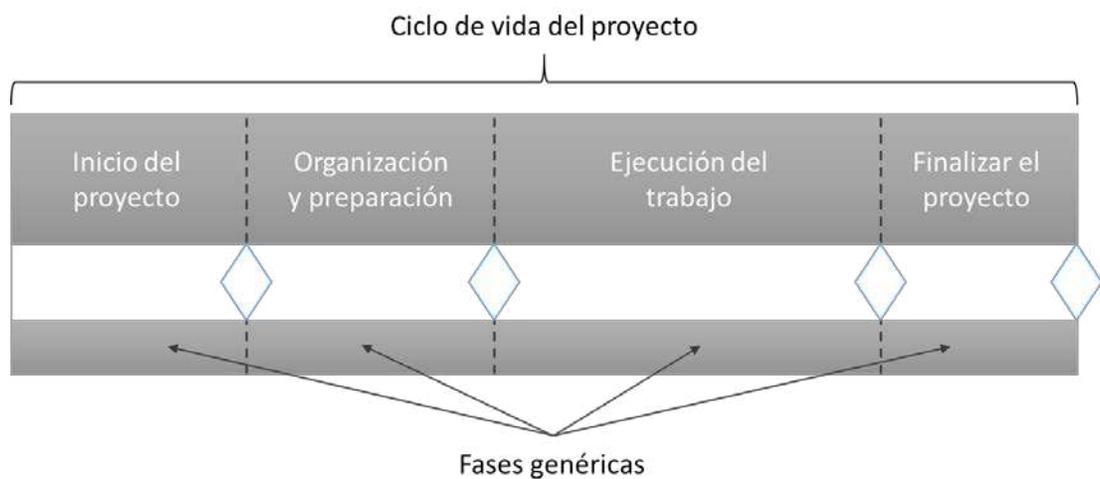


Figura 3.- Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Tomado de PMBOK®, 2017

- **Inicio del proyecto:** contempla los procesos de selección de los mejores límites de recursos dados por el proyecto, reconocer los beneficios del proyecto, preparación de los documentos para aprobar el proyecto y asignación del director de proyecto.
- **Organización y preparación:** definición de los requerimientos de trabajo, definición de la calidad y cantidad de trabajo, definición de los recursos necesarios, programación de actividades, evaluación de los riesgos.
- **Ejecución del trabajo:** abarca procesos de negociación de los miembros del equipo del proyecto, dirigir y administrar el trabajo y trabajar con los miembros del equipo para ayudarlos a mejorar.
- **Cierre del proyecto:** verificación de ejecución del trabajo en su totalidad, cierre contractual, cierre financiero, cierre administrativo.

De acuerdo al enfoque del proyecto, los ciclos de vida pueden variar desde enfoques predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido:

- En un ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada.
- En un ciclo de vida iterativo, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.
- En un ciclo de vida incremental, el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad

necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final.

- Los ciclos de vida adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.
- Un ciclo de vida híbrido es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo.

2.2.1.4 Fases del proyecto

El PMI (2017) define una fase del proyecto como “un conjunto de actividades, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables, que habilita o no a continuar con la siguiente fase”.

Las fases del proyecto, generalmente suelen completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse, dependiendo de las circunstancias de los proyectos. Normalmente las diferentes fases implican una duración o esfuerzo diferente y por su naturaleza de alto nivel, constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto.

Independientemente de la cantidad de fases que compongan un proyecto, todas ellas poseen características similares:

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase.
- El logro del objetivo o entregable principal de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades.
- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. En muchos casos, el cierre de una fase debe ser aprobado de alguna manera antes de que la fase pueda considerarse cerrada.

2.2.1.5 Dirección de proyectos

De acuerdo al PMI (2017), la dirección de proyectos es la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco grupos de procesos:

- **Procesos de Inicio:** proceso(s) realizado(s) para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Procesos de Planificación:** proceso(s) requerido(s) para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Procesos de Ejecución:** proceso(s) realizado(s) para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Procesos de Monitoreo y Control:** proceso(s) requerido(s) para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Procesos de Cierre:** proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

2.2.1.6 Plan para Dirección del Proyecto

Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto o Plan de Gestión del Proyecto, de acuerdo al PMI (2017), es el proceso que “consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlo en un plan integral”.

El Plan de Dirección del Proyecto define la forma en la que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. Este plan debe ser lo suficientemente robusto para responder al entorno cambiante de los proyectos.

Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Planes de gestión subsidiarios:
 - **Plan de gestión del alcance:** establece el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado.
 - **Plan de gestión del cronograma:** establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.
 - **Plan de gestión de los costos:** establece la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.
 - **Plan de gestión de la calidad:** establece la forma en que las políticas, metodologías y estándares de calidad de una organización se implementarán en el proyecto.
 - **Plan de gestión de los recursos:** proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto.
 - **Plan de gestión de las comunicaciones:** establece cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
 - **Plan de gestión de los riesgos:** establece el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos.
 - **Plan de gestión de las adquisiciones:** establece cómo el equipo del proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.
 - **Plan de gestión de los interesados:** establece cómo se involucrará a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto, según sus necesidades, intereses e impacto.

- Planes de gestión subsidiarios:
 - **Línea base del alcance:** versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado.
 - **Línea base del cronograma:** versión aprobada del modelo de programación que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.
 - **Línea base de costos:** versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

2.2.1.7 Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos

Además de los grupos de procesos, los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento. Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017).

Si bien las áreas de conocimiento están interrelacionadas, se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos.

Las diez áreas de conocimiento se describen a continuación:

- **Gestión de la Integración:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance:** incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto contiene únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- **Gestión del Cronograma:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

- **Gestión de los Costos:** incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos:** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos:** incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados:** incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

2.2.2 Deporte

Para poder profundizar en el fútbol como deporte, debemos comenzar con establecer el concepto de deporte.

Si consultamos el Diccionario Real Academia Española (2018), nos encontramos con que en su primera acepción el término deporte significa “actividad o ejercicio físico, sujeto a determinadas normas, en que se hace prueba, con o sin competición, de habilidad, destreza o fuerza física”. Mientras que en su segundo significado hace referencia a la “recreación, pasatiempo o ejercicio físico, por lo común al aire libre”.

Muchos autores han aportado diferentes definiciones en este aspecto. A continuación se presentan otros conceptos del término deporte propuestos por diferentes autores, citado por Vegas H., Gustavo (2006), en su tesis doctoral:

Para Coubertin (1960), el deporte es “culto voluntario y habitual del intenso ejercicio muscular, apoyado en el deseo de progresar y que puede llegar hasta el riesgo”. Mientras, Hernández Moreno (1994) añade el aspecto lúdico y siguiendo a algunos de los autores anteriormente citados resalta que el deporte es “actividad lúdico-competitiva, que se puede practicar de forma individual o colectiva, sujeta a una reglamentación expresa fijada por organismos internacionales, y que pone en práctica habilidades y cualidades de índole motriz”.

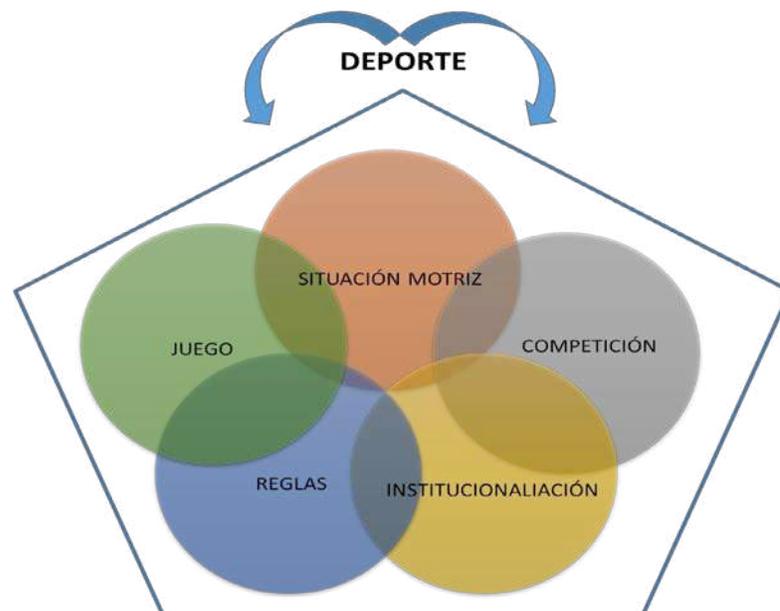


Figura 4.- Características del deporte.
Fuente: Tomado de Hernández Moreno (1994)

2.2.2.1 Clasificaciones del deporte

Muchos autores han escrito acerca de la clasificación de los deportes. En la Tabla 1 se presentan algunas clasificaciones propuestas por diferentes autores, citado por Vegas H., Gustavo (2006), en su tesis doctoral:

Tabla 1.- Clasificación del deporte

AUTOR	CLASIFICACIÓN DEL DEPORTE
Bouchard, cit. Por Pino (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Deportes colectivos: al menos, dos equipos con dos o más jugadores • Deportes individuales: en los que existe un solo jugador • Deportes de lucha: dos deportistas que siempre son adversarios
Duran (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Deportes individuales • Deportes de equipo • Deportes de combate • Deportes al aire libre
Parlebas (1981)	<p>Clasifica los deportes en función de las relaciones existentes entre los participantes, el grado de interacción entre los mismos y entre los diferentes elementos del deporte que los ocupe.</p> <p>Establece tres focos o elementos generadores de incertidumbre: espacio, compañeros y adversarios. En función de ellos se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportes psicomotrices: el jugador actúa en solitario, no existiendo incertidumbre de los factores que determinan el deporte a practicar • Deportes sociomotrices: existe incertidumbre procedente del medio, de los compañeros y de los adversarios
Blánquez y Hernández Moreno (1983) y Hernández Moreno (1994)	<p>Se basan en la clasificación de Parlebas (1981), introduciendo dos nuevos elementos generadores de incertidumbre: la situación en el espacio de juego y la forma de participación sobre el móvil o balón. En función de estos dos aspectos, Hernández Moreno (1994) establece los siguientes grupos de deporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportes de oposición: <ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio separado y de participación alternativa (ej.: tenis) ○ Espacio común y participación alternativa (ej.: pelota vasca) ○ Espacio común y participación simultánea (ej.: judo) ○ Deportes de cooperación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio separado y participación simultánea (ej.: pruebas de relevo) ○ Espacio común y participación simultánea (ej.: nado sincronizado) • Deportes de cooperación-oposición:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio separado y participación alternativa (ej.: voleibol) ○ Espacio común y participación alternativa (ej.: frontón por parejas) ○ Espacio común y participación simultánea (ej.: Fútbol, baloncesto, entre otros)
--	---

2.2.2.2 Fútbol

En función a las clasificaciones anteriormente mencionadas, Vegas, H (2006) define el fútbol como un “deporte colectivo o de equipo, de cooperación-oposición, sociomotriz, con incertidumbre de compañeros y adversarios en un espacio estandarizado de utilización común y de participación simultánea”.

Dentro de este deporte la acción del juego es el resultado de las interacciones entre los jugadores, de forma tal que un equipo coopera entre sí para oponerse al otro equipo que a su vez también actúa en cooperación para oponerse al anterior.

2.2.2.2.1 Fútbol Base

La UEFA (2004), define el Fútbol de Base como “todo fútbol que no es profesional ni es de élite”. Esto incluye, pero no se limita a, fútbol infantil, escuelas y fútbol juvenil, fútbol amateur, fútbol para jugadores discapacitados, fútbol para veteranos y fútbol para caminar. En resumen, el fútbol base es el fútbol jugado por las masas a un nivel donde la participación y el amor por el juego son las fuerzas motrices.

En relación con esto, la UEFA establece la pirámide del fútbol, cuya base está compuesta por el fútbol base, como se muestra en la figura 5.

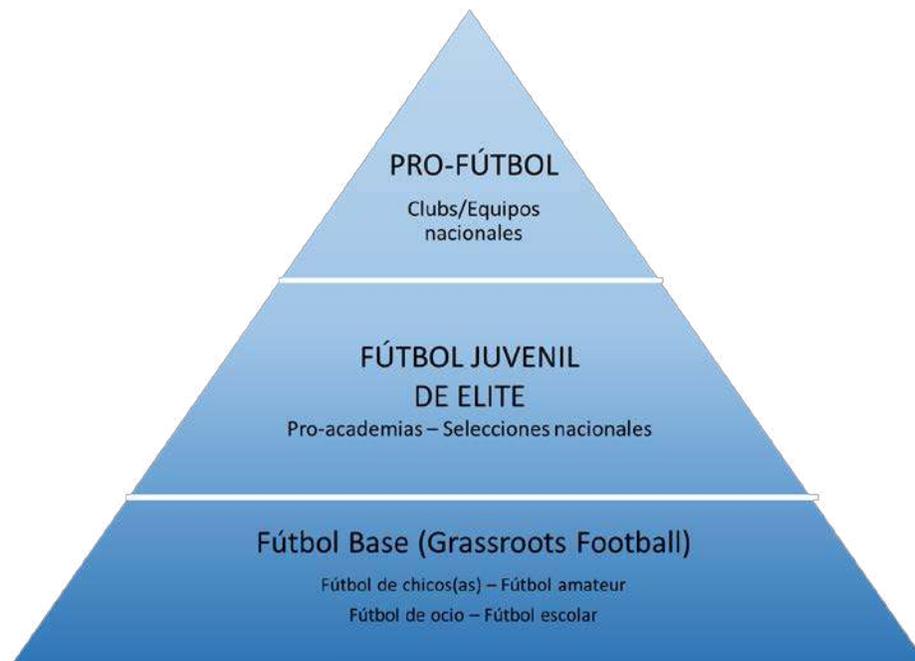


Figura 5.- Pirámide del Fútbol
Fuente: Tomado de UEFA (2004)

2.2.3 Competencias

Etimológicamente, el concepto de “competencia” proviene del latín “competentia” y entre las acepciones que le otorga la Real Academia Española (2018) se puede definir una competencias como una “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Fernández, M. (1999) las definen como habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas.

Sin embargo el glosario CEDEFOP de la Comisión Europea (2008) define habilidad como “la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas”, mientras que establece que una competencia “es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional)”. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), también abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos. Una competencia es por lo tanto un concepto más

amplio que puede, de hecho, componerse de habilidades (así como de actitudes, conocimiento, etc.).

Las competencias constituyen la esencia de las personas y pueden clasificarse en blandas y duras.

2.2.3.1 Competencias duras

Las competencias o habilidades duras, se definen como el “conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (Fernández López, 2006, p34).

Las competencias duras constituyen un compendio de todos los conocimientos que se requiere para lograr determinados objetivos, en un ambiente de trabajo o profesional.

2.2.3.2 Competencias blandas

Se entenderá como competencias o habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (Singer, Guzmán R., & Donoso P., 2009). Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir, habilidades que debe poseer una persona para desarrollar actividades y relacionarse con los demás.

2.2.3.3 Habilidades del Siglo XXI

Romero & Turpo (2012), definen las Habilidades del Siglo XXI como “las competencias requeridas por los ciudadanos para asumir un papel activo en la sociedad actual”.

Son competencias necesarias para que los jóvenes sean trabajadores efectivos y ciudadanos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI.

Otros autores como *The Partnership for 21st Century Skills* (2015), *Pacific Policy Research Center* (2010), Bellanca & Brandt (2010), Dede (2010) y Salas Pilco (2013), pudieron concluir, a través de la comparación de los diversos cuadros

de habilidades, - realizada por estos dos últimos autores-, que si bien no existe un enfoque único sobre cómo preparar a los jóvenes para el siglo XXI, si existe una serie de competencias y habilidades, comunes, que merecen ser tomadas en consideración, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.- Competencias y Habilidades esenciales para el aprendizaje del Siglo XXI

COMPETENCIAS Y HABILIDADES	FUENTE
Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (1996)
Las otras 3 R: razonamiento (pensamiento analítico y crítico y capacidades de resolución de problemas); resiliencia (flexibilidad, adaptabilidad y autonomía); y responsabilidad (aplicación de la inteligencia, la creatividad y el conocimiento en pro de un “bien común”)	<ul style="list-style-type: none"> • P21 (2007a, 2007b) • Sternberg y Subotnik (2006)
Competencias de pensamiento emprendedor: capacidad para “improvisar sobre la marcha”, observar y evaluar oportunidades e ideas que tal vez sean nuevas, autonomía, capacidad para pensar al margen de los lugares comunes, concebir nuevas hipótesis y poner en tela de juicio la sabiduría convencional	<ul style="list-style-type: none"> • P21 (2007a, 2008) • Robinson (2006) • Wagner (2010)
Trabajo en equipo e interconexión: capacidad para trabajar en equipo de forma colaborativa, buenas competencias de presentación oral y escrita, profesionalidad, buena ética laboral, capacidad de fomentar la cooperación interdisciplinaria y el intercambio mundial de ideas, capacidad para contrarrestar la discriminación por razón de origen, género o edad	<ul style="list-style-type: none"> • Conference Board et al. (2006) • Leis (2010) • Redecker et al. (2011)
Las 4 C (comunicación, colaboración, capacidad de pensamiento crítico y creatividad) impartidas en el contexto de las materias fundamentales: competencias sociales e interculturales; dominio de idiomas que no sean el inglés; comprensión de las fuerzas económicas y políticas que afectan a las sociedades y de los ámbitos temáticos interdisciplinarios del siglo XXI; concienciación mundial; alfabetización o adquisición de conocimientos básicos sobre finanzas, economía, mundo de los negocios y emprendimiento; alfabetización o adquisición de conocimientos básicos sobre civismo y sobre salud, incluida la concienciación en materia de salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Conference Board et al. (2006) • P21 (2007a, 2013)
Competencias de innovación, creatividad, pensamiento divergente, audacia para “abordar” problemas, experimentación entusiasta; capacidad de “abrir nuevos caminos”, aplicar maneras de pensar originales, proponer ideas y soluciones nuevas, plantear cuestiones desconocidas y llegar a respuestas inesperadas	<ul style="list-style-type: none"> • Barry (2012) • Centro de Rediseño Curricular y OCDE (2012) • Gardner (2008) • P21 (2007a, 2013) • Robinson (2006) • Sternberg (2007)

Capacidad de colaborar y trabajar en equipo empleando un auténtico aprendizaje basado en proyectos; habilidad de enseñar a los pares en grupos; capacidad de participar en colaboraciones en red tanto locales como a distancia	<ul style="list-style-type: none"> • Facer (2009) • P21 (2007a)
Comunicación y colaboración: capacidad de articular ideas de manera clara y convincente tanto oralmente como por escrito, expresar opiniones, comunicar instrucciones congruentes y motivar a los demás a través de la palabra	<ul style="list-style-type: none"> • Barry (2012) • Levy y Murnane (2004) • P21 (2007a, 2013)
Rigor, pertinencia y respeto: rigor (lo que los estudiantes pueden hacer como resultado de su aprendizaje);relevancia(comprensión de cómo el aprendizaje está conectado con los retos del mundo real actual y con el trabajo futuro);respeto (promoción de relaciones respetuosas entre profesores y estudiantes que fomenten las aptitudes académicas y sociales)	<ul style="list-style-type: none"> • Wagner et al. (2006) • P21 (2007a, 2007b)
Pensamiento crítico; capacidad de indagación y reflexión activa e investigadora; habilidad para acceder a la información, analizarla, interpretarla, aplicarla y sintetizarla; habilidad para examinar, interpretar y evaluar datos empíricos y plantear preguntas pertinentes; habilidad para integrar ideas procedentes de distintas disciplinas o ámbitos en un todo coherente y comunicar dicha integración	<ul style="list-style-type: none"> • Ackerman y Perkins (1989) • Barry (2012) • Bransford (2007, citado en P212007b) • Departamento de Trabajo de los EE.UU., SCANS (1991) • Gardner (2008) • P21 (2007a, 2007b) • Redecker et al. (2011) • Tucker y Coddling (1998) • Wagner (2010)
Competencias colaborativas, de empatía y sociales; competencias de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • P21 (2007a, 2013)
Conocimientos académicos y aplicados; capacidad de establecer un vínculo entre conocimientos y habilidades, aprendizajes y competencias, aprendizaje inerte y aprendizaje activo, conocimiento codificado y conocimiento tácito, y aprendizajes creativos y aprendizajes adaptadores	<ul style="list-style-type: none"> • Carneiro (2007)
Las materias fundamentales son las siguientes :inglés, lectura y lengua y literatura; idiomas del mundo; arte; matemáticas; economía; ciencia; geografía; historia; y gobierno y educación cívica, con un equilibrio entre, por un lado, la educación en materias técnicas y de ciencias naturales y, por el otro, en cultura y humanidades; conocimiento de las principales escuelas de pensamiento, incluidas las ciencias, las matemáticas y la historia	<ul style="list-style-type: none"> • Davies, Fidler y Gorbis (2011) • Gardner (2008) • P21 (2007a, 2007b) • Salas-Pilco (2013)
Competencias técnicas y complejas de resolución de problemas; comunicación; colaboración; voluntad de lidiar con retos arduos y problemas de difícil solución; comunicación clara y eficaz tanto oral como por escrito	<ul style="list-style-type: none"> • Conference Board et al. (2006) • P21 (2007a) • Tucker y Coddling (1998) • Wagner (2010)

<p>Ciudadanía cívica: alfabetización cívica, capacidad de entender las implicaciones que tienen las cuestiones cívicas en los planos local y mundial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • P21 (2007a, 2013)
<p>Competencias metacognitivas: aprendizaje autónomo; planificación; establecimiento de objetivos; seguimiento de los avances propios; capacidad de adaptación; habilidad para marcar objetivos de aprendizaje y organizar y hacer un seguimiento del aprendizaje propio; capacidad de evaluar los avances y actuar con resultados; autoeficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bransford (2007, citado en P21 2007b) • P21 (2007b)
<p>Alfabetización o adquisición de conocimientos básicos sobre información, medios de comunicación y tecnologías: habilidad de saber acceder a la información, evaluarla y utilizarla; capacidad para entender y analizarla naturaleza de los mensajes transmitidos por los medios de comunicación; habilidad para analizar, evaluar y crear mensajes de diversas formas; habilidad de crear mensajes para la autoexpresión y de influir e informar a otras personas; ciudadanía digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Davies, Fidler y Gorbis (2011) • ETS (2007) • Leis (2010) • P21 (2007a, 2007b, 2013) • Prensky (2012) • Trilling y Fadel (2009) • Wan y Gut (2011)
<p>Competencias sociales e interculturales: capacidad para interactuar eficazmente con los demás (saber cuándo es importante escuchar y cuándo hablar y cómo comportarse de manera respetuosa y profesional); habilidad para trabajar de manera eficaz en equipos diversos (respetando las diferencias culturales y colaborando con personas de un amplio abanico de orígenes sociales y culturales); conciencia y valoración de las diferencias existentes entre individuos y comunidades; capacidad de apertura a ideas y valores diferentes; competencias sociales; resiliencia emocional; empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gardner (2008) • Leadbeater (2008) • National Research Council (2012) • P21 (2007a, 2013) • Pink (2005)
<p>Competencias relativas al pensamiento y la reflexión impartidas como un "meta plan de estudios" y entrelazadas con las materias centrales tradicionales; "hábitos mentales" (análisis, interpretación, precisión y rigurosidad, resolución de problemas, razonamiento); capacidad para dar sentido; y uso del pensamiento especializado (conocimientos detallados y meta conocimientos) para apoyar la adopción de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ackerman y Perkins (1989) • Bolstad (2011) • Conley (2007) • Levy y Murnane (2004) • Mansilla y Jackson (2011) • P21 (2007a, 2007b)
<p>Capacidades interculturales: capacidad para entender a los demás y comunicar con ellos; respeto y tolerancia; capacidad de escuchar con atención a los demás; capacidad de flexibilidad y negociación; competencias globales; habilidad para cooperar con los colaboradores en equipos interdisciplinarios e interculturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barrett et al. (2014) • Carneiro y Draxler (2008) • Levy y Murnane (2004) • Mansilla y Jackson (2011) • P21 (2007a) • UNESCO (2013c)
<p>Curiosidad, capacidad de adaptación, compromiso para con el aprendizaje permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gijssbers y van Schoonhoven (2012) • Herring (2012) • P21 (2007a, 2011) • Redecker et al. (2011)
<p>Maneras de pensar, maneras de trabajar, herramientas para el trabajo y competencias para vivir en el mundo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Griffin, McGaw y Care (2012)
<p>Buscar y valorarla diversidad: capacidad de vivir y trabajar juntos en sociedades y organizaciones culturalmente diversas; capacidad de acoger con beneplácito, buscar y atraer los talentos y las ideas de participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barrett et al. (2014) • Naciones Unidas (2012)

diversos; capacidad de respetar y dar valor a las preocupaciones de personas y culturas diferentes; voluntad de adquirirlas competencias sociales e interculturales necesarias para buscar los planteamientos de otras personas; habilidad para valorar y practicar el vivir pacíficamente en el seno de una población mundial muy diversa; capacidad de entender cómo negociar soluciones para los conflictos políticos y los retos ambientales de todo el mundo	
Responsabilidad personal, autogestión y reflexión: capacidad de liderazgo, capacidad de inventiva, autocontrol, empatía, ética, integridad, flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, independencia, pensamiento inventivo, asunción de riesgos, reflexión, productividad, rendición de cuentas, cumplimiento de las responsabilidades propias como trabajador y como ciudadano; trabajo en equipo y gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Trabajo de los EE.UU., SCANS (1991) • Gardner (2008) • Metiri Group and NCREL (2003) • National Research Council (2012) • P21 (2007a, 2013) • Prensky (2012)

FUENTE: Tomado de EL FUTURO DEL APRENDIZAJE 2 – QUÉ TIPO DE APRENDIZAJE SE NECESITA EN EL SIGLO XXI, UNESCO (2015)

Estas Habilidades del Siglo XXI determinan como los ciudadanos pueden alcanzar un papel activo en la sociedad actual y comprenden, además de las habilidades fundamentales y tradicionales, competencias como colaboración, creatividad y resolución de problemas, y cualidades de carácter como persistencia, curiosidad e iniciativa, para que los individuos sean trabajadores efectivos y ciudadanos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI.

Autores como como Peña (2003), Suárez et al. (2007), Vegas H. (2006) y LA84 Foundation (2008), manifiestan al momento de hablar de preparación del deportista, la existencia de cuatro (04) bloques de enseñanza en los cuales podemos visualizar las Habilidades del Siglo XXI. En los bloques de preparación física, técnica y táctica, encontramos las habilidades fundamentales del deporte, mientras que en el bloque psicológico, los autores distinguen dos grupos importantes: la preparación psicológica relacionada directamente con los resultados deportivos y por otra parte, la educación de las actitudes, normas y valores, competencias y cualidades del carácter importantes para el desarrollo del niño o niña, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.- Clasificación de Habilidades del Siglo XXI en el fútbol

<p>Preparación psicológica específica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entender bien el juego y jugar con sentido. • Controlar las tensiones y nerviosismo. • Que cada cual tenga confianza en sí mismo. • Saber encarar los problemas. • Tener capacidad de soportar el cansancio. • Poseer capacidad de atención y concentración. • Tener espíritu competitivo y de victoria. • Ser valiente a la hora de asumir responsabilidades. • Equilibrio personal. • Capacidad de entender e interiorizar rápidamente las situaciones. • Estar bien integrado en el equipo
<p>Valores, actitudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud favorable a la actividad deportiva para el tiempo libre. ○ Actitud favorable a practicar deporte en un ambiente alegre y con humor, tanto en competición como en las sesiones de entrenamiento. • Deportividad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud contraria al ganar como sea. ○ Actitud contraria a hacer trampas. • Nobleza: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud favorable a las decisiones justas. ○ Actitud ante las victorias sin triunfalismo ni orgullo desmedido. • Valentía: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud para aceptar las responsabilidades individuales. ○ Actitud de no esconderse ante los problemas del juego. • Constancia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud de voluntad de superación. ○ Actitud favorable al trabajo y al esfuerzo. • Cooperación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud de colaboración hacia los árbitros y los rivales. ○ Actitud favorable al juego limpio, junto con los rivales. • Compañerismo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud de participación por parte de todos los componentes del equipo. ○ Actitud favorable a la ayuda mutua. • Respeto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud de respeto hacia el rival, se gane o se pierda. ○ Actitud de cumplir con exactitud las reglas de juego.
<p>Normas de comportamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas para utilizar el material e instalaciones de forma adecuada. • Normas de sensibilización para cuidar adecuadamente el material y el medio. • Normas que refuercen hábitos de limpieza. • Normas internas. • Normas de juegos y deportes. • Normas para encauzar los problemas disciplinarios. • Normas básicas para una práctica saludable del deporte.

Fuente: tomado de Proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol Peña, A. (2003)

Particularmente, el Foro Económico Mundial (2015), en su informe publicado en el año 2015, concluyó que existe un conjunto de 16 habilidades cruciales para la

educación en el siglo XXI. Estas habilidades pueden clasificarse en conocimientos generales, competencias y cualidades del carácter:

- Los conocimientos generales o educación inicial: representan cómo los estudiantes aplican habilidades básicas a las tareas diarias. Estas habilidades sirven como la base sobre la cual los estudiantes necesitan construir competencias y cualidades del carácter. Esta categoría incluye no solo la evaluación global de habilidades intelectuales y aritméticas, sino también científicas, de TIC, financiera, cultural y cívica. La adquisición de estas habilidades siempre ha sido a través de un enfoque tradicional de la educación en todo el mundo. Históricamente, ser capaz de entender textos escritos y relaciones cuantitativas fue suficiente para ingresar a la fuerza de trabajo. Ahora, estas habilidades representan solo el punto de partida en el camino para dominar las Habilidades del Siglo XXI.
- Las competencias: describen cómo encaran los estudiantes desafíos complejos. Por ejemplo: el pensamiento crítico es la capacidad de identificar, analizar y evaluar situaciones, ideas e información, para formular respuestas a los problemas. La creatividad es la capacidad de imaginar y diseñar nuevas formas innovadoras de abordar problemas, responder preguntas o expresar el significado a través de la aplicación, síntesis o reutilización del conocimiento. La comunicación y la colaboración implican trabajar en coordinación con otros para transmitir información o abordar problemas. Competencias como estas son esencial para la fuerza de trabajo del siglo XXI, donde la capacidad de evaluar críticamente y transmitir conocimiento, así como funcionar bien en un equipo, se ha convertido en la norma.
- Las cualidades del carácter: describen cómo enfrentan los estudiantes su entorno cambiante. En medio de un mercado variable, cualidades de carácter como la persistencia y la adaptabilidad aseguran una mayor resiliencia y éxito de cara a los obstáculos. La curiosidad y la iniciativa

sirven como puntos de partida para descubrir nuevos conceptos e ideas. El Liderazgo y la conciencia social y cultural involucran interacciones constructivas con otros de forma social, ética y culturalmente apropiadas.

2.2.4 Aprendizaje

El Diccionario de la Real Academia Española (2018) define aprendizaje como “Acción o efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa” y en su tercera definición establece que se trata de la “adquisición por la práctica de una conducta duradera”.

Esta segunda definición de la Real Academia Española (RAE), coincide con la definición de Malacaria (2010), en su trabajo especial de grado, donde se reseña al aprendizaje como “procesos en virtud de los cuales nuestra conducta varía y se modifica a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios que se producen en el entorno”.

Casi todas las concepciones incluyen los siguientes criterios en su definición:

- Cambio en la conducta de un individuo o en su habilidad para hacer algo;
- Cambio como resultado de la práctica o de la experiencia; y
- Cambio como un fenómeno que se mantiene perdurable en el tiempo.

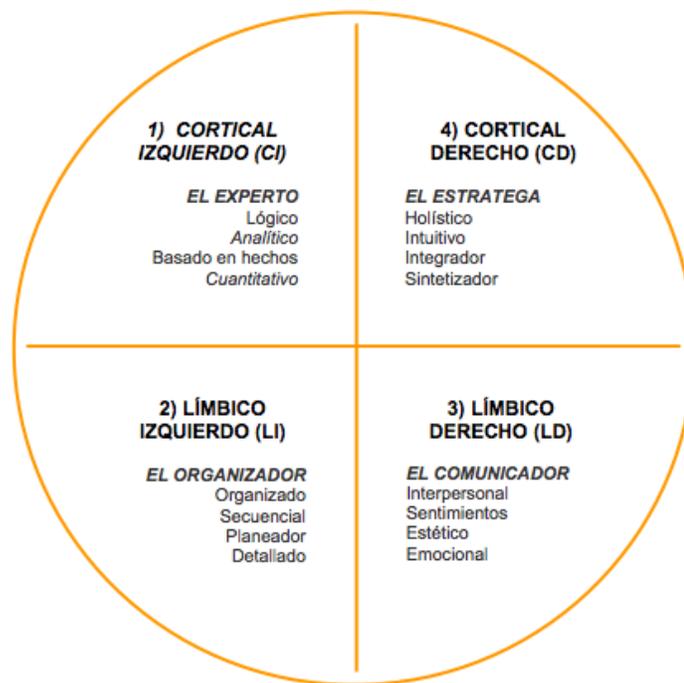
2.2.4.1 Estilos de Aprendizaje

El concepto de estilos de aprendizaje ha sido abordado desde perspectivas muy diferentes. De acuerdo a Malacaria (2010), la mayoría de los autores admite que los estilos de aprendizaje se refieren básicamente a “rasgos o modos que indican las características y las maneras de aprender”.

No todos aprendemos de la misma manera, ni a la misma velocidad, aunque contemos con el mismo tiempo, recibamos la misma instrucción e incluso hagamos los mismos ejercicios y prácticas. Los estilos de aprendizaje indican las preferencias de los individuos por diferentes tipos de información, diferentes formas de interactuar con la información. La motivación, edad y cultural son factores que influyen en el aprendizaje.

Siendo numerosos autores los que han desarrollado modelos en este ámbito, surgen diferentes marcos conceptuales, todos ellos tienen puntos en común que permiten establecer estrategias para la enseñanza a partir de los estilos de aprendizaje. A continuación exponemos algunos de ellos:

- Modelo de los Cuadrantes Cerebrales de Herrmann (2004): se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral, describiéndolo como una metáfora y haciendo analogía de nuestro cerebro con el globo terráqueo con sus cuatro puntos cardinales. Los cuatro cuadrantes representan cuatro formas de operar: pensar, crear, aprender y sumar. La figura 6, muestra las características de estos cuatro cuadrantes:



**Figura 6.- Modelo de los cuatro cuadrantes de Herrmann
Tomado del Manual de Estilos de Aprendizaje (2004)**

- Modelos de estilos de aprendizaje de Felder y Silverman (2004): este modelo clasifica los estilos de aprendizaje a partir de cinco dimensiones relacionadas con respuestas que se pueden obtener a un conjunto de preguntas planteadas

- ¿Qué tipo de información perciben preferentemente
- ¿A través de qué modalidad sensorial es más efectivamente percibida la información cognitiva?
- ¿Con qué tipo de organización de la información está más cómodo el estudiante a la hora de trabajar?
- ¿Cómo progresa el estudiante en su aprendizaje?
- ¿Cómo prefiere el estudiante procesar la información?
- Modelos de estilos de aprendizaje de Kolb (2004): supone que para aprender algo debemos trabajar o procesar la información que recibimos, partiendo o de una experiencia directa y concreta o una abstracta, transformándose en conocimiento al reflexionar y pensar sobre ellas o registrando de forma activa con la información recibida. De acuerdo al autor se obtiene un aprendizaje óptimo al trabajar la información en cuatro fases: actuar, reflexionar, teorizar y experimentar, como se muestra en la figura 7.

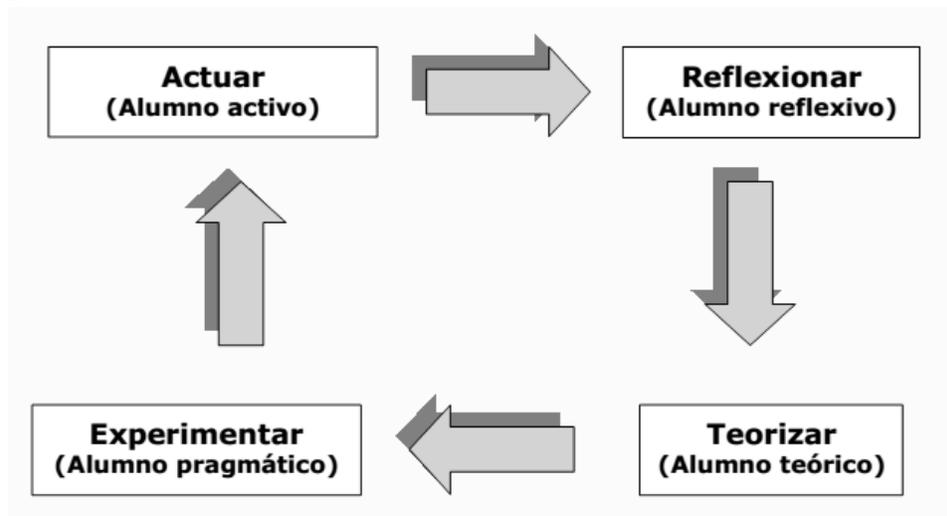


Figura 7.- Modelo de Kolb.
Fuente: Tomado del Manual de Estilos de Aprendizaje (2004)

Sin embargo, de acuerdo a Muñoz, B. (2001), las fases mencionadas no son lineales ni se dan de manera consecutiva; sino como partes de un ciclo en el que el individuo, de acuerdo a su entorno, va generando una preferencia específica.

Este modelo se conoce como el “ciclo del aprendizaje experiencial”, el cual consta de un ciclo de aprendizaje que ocurre en dos dimensiones: la percepción del contenido a aprender (aprehensión) y el procesamiento del mismo (transformación); identificando cuatro (04) estilos de aprendizaje: Divergente, Asimilativo, Convergente y Acomodador, como se muestra en la figura 8.

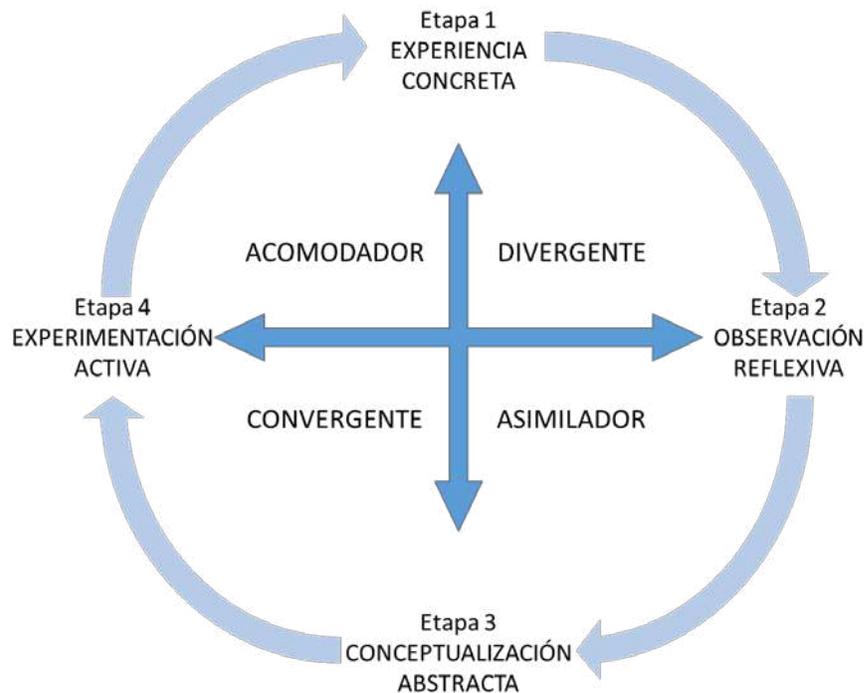


Figura 8.- Estilos de aprendizaje de David Kolb
Fuente: Los estilos de aprender, Muñoz, B. (2001)

2.2.4.2 Aprendizaje Experiencial

También conocida como educación experiencial, la Asociación de Educación Experiencial (2018) define el aprendizaje experiencial como “un proceso que le permite al individuo construir su propio conocimiento, desarrollar habilidades y reforzar sus valores directamente desde la experiencia”.

De acuerdo al autor Rios, M (2005), “la educación experiencial ocurre cuando los individuos se involucran en algunas actividades, reflexionan críticamente sobre estas, derivan descubrimientos útiles de este análisis e incorporan los resultados a través de un cambio de entendimientos o comportamiento”.

Los autores concuerdan que el aprendizaje experiencial es una filosofía educativa desarrollada a finales del siglo XIX, centrada en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso de aprendizaje, cuyo precursor fue John Dewey. Asimismo, la educación experiencial tiene fundamentos en lo emocional y racional, cuyas formas de trabajos son sesiones de formación dentro y fuera de los salones de clase (*Indoor training-Outdoor training*); muy distinto a lo tradicional que se fundamenta en lo intelectual. La educación experiencial se basa en lo creativo, fomentar la curiosidad, lo espontáneo a través de talleres teórico-prácticos que buscan descubrir la respuesta, mientras que la educación tradicional enseña esta respuesta en sí.

El aprendizaje experiencial presenta una actitud activa del estudiante, que se establece a partir de su relación con los contenidos desde el ángulo que le despierta mayor interés, favoreciendo su motivación por el proceso de aprendizaje y la retención de lo aprehendido en el proceso.

De acuerdo a la Asociación de Educación Experiencial (2018), dentro del método de aprendizaje experiencial, existen básicamente dos tipos: el **aprendizaje experiencial individual** y el aprendizaje experiencial que tiene lugar a partir de programas y actividades estructuradas y coordinadas por terceros, denominado **educación experiencial**. Siendo este último, el de mayor relevancia, ya que se crean programas o talleres cuyas bases son los principios de la filosofía del aprendizaje experiencial, donde la tarea del facilitador experiencial es organizar y facilitar experiencias directas y situaciones en las que se presume, se generarán aprendizajes genuinos, significativos y duraderos.

2.2.4.2.1 Modelos de Aprendizaje Experiencial

De acuerdo a la Asociación Internacional de Aprendizaje Experiencial (APEX) (2018), la filosofía detrás de cualquiera de los modelos de aprendizaje experiencial reside en los postulados de John Dewey. Cada uno de los modelos existentes se fundamentan en fases, ya que en un proceso tan complejo como el del aprendizaje, se procura entender mejor lo que le sucede al individuo mientras se va apropiando

del conocimiento, para poder intervenir oportunamente, facilitando la integración de lo nuevo y disminuyendo la resistencia a desprenderse de lo viejo.

Existen 6 modelos a tener en cuenta, de acuerdo a la APEX (2018): modelo de 1 fase (Experiencia), modelo de 2 fases (Experiencia-Reflexión), modelo de 3 fases (Experiencia-Reflexión-Planificación/Experiencia-Observación-Evaluación), modelo de las 4 fases (Experiencia-Reflexión-Generalización y transferencia-Aplicación), modelo de las 5 fases (Anticipación-Inversión-Encuentro-Confirmación-Revisión-Anticipación/Experiencia-Poner en común-Procesar-Generalizar-Aplicar-Experiencia) y modelo de las 6 fases (Experiencia, Inducir, Generalizar, Deducir, Aplicar y Evaluar).

De todos estos esquemas, el modelo de 4 fases es el esquema clásico y más difundido de todos, diseñado por David Kolb, explicado en el punto 2.2.4.1 de este documento.

2.2.5 Tecnología educativa

La Tecnología educativa es concebida como un “proceso sistemático, donde se organizan los objetivos, actividades, recursos, técnicas, métodos y formas de evaluación del aprendizaje, partiendo de una necesidad didáctica determinada cuyo propósito es lograr un aprendizaje eficiente en las personas y que propicie un cambio dentro de la organización” (Navarro, 2006).

Desde la perspectiva sistémica, no solamente se contemplan los objetivos, los medios, el profesor y el alumno, sino todos elementos intervinientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de mejorar su eficacia.

2.2.5.1 Medios de enseñanza o materiales didácticos

Desde el periodo de la educación infantil hasta la enseñanza universitaria, en la educación a distancia, en la educación no formal, en cualquier actividad formativa siempre existe algún tipo de medio - impreso, audiovisual o informático - de referencia y apoyo para los docentes y alumnos.

Morales, P. (2012), define el material didáctico como “conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

2.2.5.2 Diseño y desarrollo de material didáctico

Morales, P. (2012) define diseñar como la acción de “crear, construir o edificar algo con la meta de satisfacer o cubrir una necesidad del mejor modo posible”

En el caso de los materiales didácticos, es importante tomar en cuenta que dicho material debe ser útil para la mejor comprensión del concepto, principio, materia o asignatura dentro de un contenido de aprendizaje.

Para que los materiales didácticos sean eficientes, ha de precisarse el objetivo que se persigue en relación con el contenido, el nivel de aprendizaje o grado de profundidad del mismo, el usuario, estudiante o aprendiz y el papel que jugará el docente con respecto a dicho material.

Por otra parte, para que el desarrollo del material didáctico se refleje en un buen aprendizaje, es necesario considerar algunas características específicas que se mencionan a continuación:

- Un soporte físico o material (papel, disco, pantalla, entre otros): el cual debe estar diseñado orientado a la búsqueda de los objetivos,
- Un contenido, información o mensaje: los cuales deben estar sincronizados con los temas a tratar,
- Una forma simbólica de representar la información, y
- Una finalidad o propósito educativo

Adicionalmente es importante tomar en cuenta:

- Las características del diseñador didáctico o instruccional: capacidades, estilos cognitivos, intereses, conocimientos previos, experiencia y habilidades necesarias para el uso de estos materiales
- Características del contexto: donde se va a desarrollar el material y donde se piensa emplear, tomando en cuenta los recursos y temas a desarrollar.

2.2.5.3 Evaluación del material didáctico

La evaluación del material didáctico, de acuerdo a Morales, P. (2012), se concibe como el “proceso sistemático que retroalimenta en forma permanente al maestro sobre su labor docente, permitiéndole continuar o enmendar, de acuerdo a los resultados que se obtienen”.

En este sentido, el criterio básico para realizar la evaluación serán los objetivos del aprendizaje propuestos para determinada situación de instrucción.

Es fundamental observar criterios tales como:

- Psicológicos: se refiere a que si el material logra motivar al estudiante, si el lenguaje empleado es adecuado, si capta la atención, y si se propicia la obtención de actitudes positivas.
- Contenido: éste radica en si es actual o vigente, si es cierto o veraz, relevante, suficiente, entre otros.
- Criterio pedagógico: éste toma en cuenta la parte estructural del material, es decir, si se alcanzan los objetivos propuestos de aprendizaje, si se presenta de forma gradual la información, de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto o de lo simple a lo complejo. Se pondera si el lenguaje que se utiliza es claro, preciso y sencillo.
- Técnicos: aplican en lo relacionado con la calidad del material, por ejemplo: si es de sonido, si éste es claro y nítido, la fidelidad del sonido, entre otros.

2.3 BASES LEGALES

Contempla las leyes, normas y códigos nacionales e internacionales aplicables al proyecto.

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG), de acuerdo a su objetivo principal **se sustenta** en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), estatutos de la Federación Venezolana de Fútbol (2013) y Ley Orgánica de Educación (1980).

Se sustenta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el (Art.102). La Educación es un... “Derecho Humano, un Deber Social, Democrática, Gratuita y Obligatoria”... por lo que el Estado la asume como función indeclinable” de... máximo interés en niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. En el mismo documento expresa el (Art 103): “Derecho a una Educación Integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...” para todos los venezolanos. Por lo que siendo la modalidad de Educación Experiencial, una variante escolar en igual extensión es derecho de todos los niños, jóvenes y adultos venezolanos con necesidades educativas.

Tiene soporte en los Estatutos de la Federación Venezolana de Fútbol (2013) en: el (Art. 24), el cual indica que los jugadores y jugadoras tienen derecho a: “.....el acceso a la preparación técnica de alto nivel... ”; el (Art.25) que dice “son deberes de los jugadores(as): 1. Entrenar responsablemente....ajustado a los códigos éticos del deporte, así como a los principios y valores de la responsabilidad, solidaridad, compañerismo, tolerancia, cooperación y respeto...”

De la misma forma, tiene asideros en la Ley Orgánica de Educación (1980) en: el (Art. 24), dice: “El Sistema Educativo es un conjunto Orgánico y estructurado, conformados por sistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano...”. Las modalidades del sistema educativo son: (Art. 26), “variantes educativas para la atención de las personas que por sus características y condiciones específicas de su desarrollo integral, cultural, étnico, lingüístico y otras, requieren adaptaciones curriculares de forma permanente o temporal con el fin de responder a las exigencias de los diferentes niveles educativos.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A. (**EBG C.A.**) nace con el objetivo de brindar servicios de asesoría y consultoría en el ámbito tecnológico y organizacional a profesionales y empresas en nuestro país, Venezuela, que necesitan enfrentar estas áreas de manera integral para brindar un servicio óptimo y ser competitivos en cualquier ámbito de negocio.

Muchos piensan que en el actual mundo de los negocios contar con una plataforma tecnológica de vanguardia nos garantiza el éxito como empresa. Sin embargo, aunque tecnológicamente contemos con equipos y aplicaciones de última generación, no contar con una organización donde todos sus miembros tengan claro la principal razón de ser de la organización y hacia dónde se dirige, nos coloca en una posición desventajosa dentro de una sociedad en la cual las organizaciones se mueven hacia empresas con un gran conocimiento de sus valores, políticas, protocolos de producción y atención al cliente, por citar algunos ejemplos.

Es así como un grupo de profesionales en las áreas de la tecnología y la gestión empresarial decide crear **EBG C.A.**, una organización que comprende experiencias en las áreas de tecnología y empresarial para ofertar servicios que las integrarán.

3.1 VISIÓN

Ser una empresa líder, en el ámbito nacional, en asesoría organizacional y tecnológica, que aporte soluciones óptimas a sus clientes y asociados respaldando al éxito empresarial de las nuevas organizaciones del futuro.

3.2 MISIÓN

Brindar soluciones integrales en las áreas organizacional y tecnológica, oportunas y de calidad, que apoyen a la competitividad de nuestros clientes y

asociados, promoviendo una nueva cultura de productividad y cumpliendo de manera óptima sus expectativas a través de personal altamente calificado.

3.3 FILOSOFÍA Y VALORES

Tenemos como valores fundamentales la dedicación al trabajo, el profesionalismo, la competitividad, la excelencia y la calidad de servicio, los cuales sustentan todas nuestras áreas de negocio y se traducen en:

- Calidad en la atención al cliente
- Profesionales altamente calificados comprometidos con la calidad
- Soluciones oportunas con un alto nivel de calidad y excelente grado de satisfacción
- Competencia y excelencia para asistir a nuestros asociados
- Capacidad, responsabilidad y competencia en la atención de las necesidades actuales y futuras de quienes contratan nuestros servicios

3.4 FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

Nuestro éxito como organización está basado en factores de gran relevancia, dentro de los cuales podemos destacar como el principal el capital humano, ya que a través de su nivel de conocimiento, experiencia y excelente capacidad en la búsqueda de soluciones adecuadas a las necesidades de nuestros clientes, logramos asegurar el alcance de sus metas.

Podemos listar como factores claves para el éxito de nuestra organización:

- Seriedad y responsabilidad en el fiel cumplimiento de los contratos
- Tecnología de punta
- Excelente metodología
- Constancia
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Cooperación
- Solvencia y solidez

3.5 POLÍTICAS

El Directorio de **EBG C.A.** en ejercicio de una de sus atribuciones cumple con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la compañía, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de estas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la compañía.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes (ejecutivos y trabajadores) encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza, el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración.

A continuación presentamos una selección de las políticas de la organización:

3.5.1 Políticas de desarrollo organizacional

Estas políticas tienen el propósito de mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

- La administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.
- La organización deberá inclinarse a la administración sin papeles, utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridad y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

- El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas se entrará en un proceso de observación y auditoría.

3.5.2 Políticas de regulación interna

Tienen como intención ordenar y difundir el marco normativo interno de la organización.

- Es política de **EBG C.A.** mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.
- Los gerentes son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.

3.5.3 Políticas salariales

Tienen como propósito crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

- El cumplimiento del sistema de remuneración se normará en base a un reglamento de aplicación que será aprobado por el Directorio de la organización.

- Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa, se exceptúan las disposiciones gubernamentales y legales aplicables a la organización. La administración deberá tender al cumplimiento de índices internacionales en la relación gastos de personal versus ingresos netos totales.
- Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo/beneficio; y deberán ser autorizados por los gerentes de áreas y/o por Vicepresidentes dentro de sus respectivos presupuestos aprobados; el Presidente Ejecutivo o Presidente del Directorio en caso de tratarse de una unidad que dependa de éstos.

3.5.4 Políticas de capacitación

Estas políticas tienen el propósito de establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la organización. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

3.5.5 Políticas de Desarrollo Tecnológico

Proporcionan una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la organización, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación

de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

- La compañía deberá cumplir con los estándares y normas técnicas nacionales e internacionales en todos los niveles de su plataforma tecnológica.
- Para la expansión de su infraestructura actual se deberá considerar las tecnologías existentes, sus áreas de incidencia y disponibilidad, de manera de evitar costos adicionales.
- Los sistemas utilizados para atención al cliente deben basarse en sistemas de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los clientes.

3.5.6 Políticas de Seguridad de Información

Permiten proteger la información estratégica de la organización y normar sus niveles de acceso y confidencialidad

- El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades de negocios.
- Se debe aplicar estándares y buenas prácticas sobre manejo de un modelo seguro de datos.
- Todos los empleados que manejen información sensible de la organización, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.
- Todos los contratos para los nuevos empleados deben incluir una cláusula de confidencialidad.
- Respecto al manejo de documentos, la empresa dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido, siguiendo la codificación establecida por la empresa.

3.5.7 Políticas de Negocio

Sirven para redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.

3.5.7.1 Nuevos productos y servicios

- La administración de **EBG C.A.** priorizará los proyectos orientados a incrementar el valor de la compañía, manteniendo en lo posible la rentabilidad de los segmentos de negocios tradicionales y fomentando el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que permitan a **EBG C.A.** ampliar su cartera de ingresos, maximizando la rentabilidad de su infraestructura.
- Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos y cambios organizacionales.

3.5.7.2 Orientación al cliente

- Los trabajadores de la organización, tiene la responsabilidad de atender las necesidades actuales y futuras de quienes contratan nuestros servicios con altos estándares de calidad y de manera oportuna
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La administración deberá asegurarse de que la organización esté orientada a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- Los trabajadores de la empresa deberán salvaguardar en todo momento la confidencialidad de las conversaciones, comunicaciones, documentos y cualquier otra información que competa a la empresa y a nuestros clientes

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EBG C.A. posee tres unidades estratégicas de negocio, manejadas como líneas de servicio con personal altamente capacitado, soportado por las unidades administrativas. Los servicios prestados se mencionan a continuación:

- Asesoría Organizacional
- Asesoría Tecnológica
- Formación

Comprende tres (03) unidades administrativas con responsabilidades directas sobre los procesos administrativos internos de la organización, brindando un soporte esencial a todas las unidades, como parte ser servicio a los clientes internos y externos. Estas unidades son:

- Gerencia de administración y Finanzas
- Gerencia de Capital Humana
- Gerencia de Servicios Generales

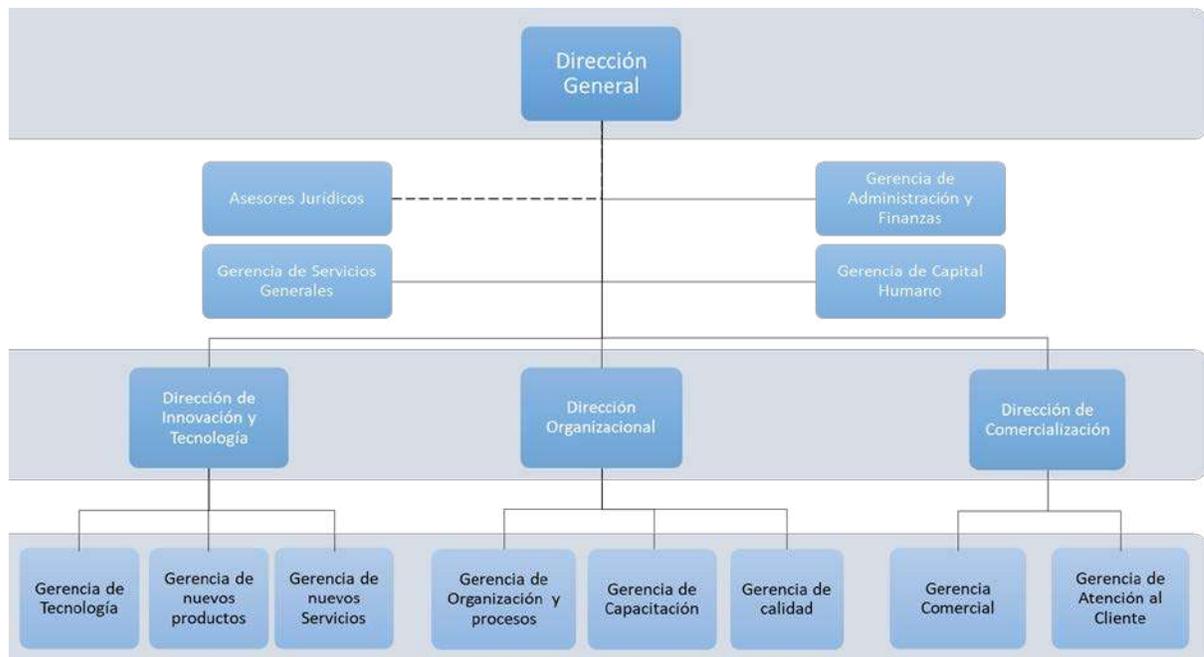


Figura 9.- Organigrama de EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A.
Fuente: Manual de Organización de EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación del presente Trabajo Especial de Grado, resaltando que para la realización de una investigación, es requisito indispensable la aplicación de un diseño metodológico que garantice una forma lógica y sistemática el alcance de los objetivos.

4.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización es un “proceso mediante el cual se precisan los aspectos perceptibles o “captables” de un evento de estudio a fin de poder apreciarlo durante la investigación” (J. Hurtado, 2005).

La operacionalización se presente a través del cuadro de operacionalización como apoyo al investigador para precisar aspectos fundamentales para la elaboración de sus instrumentos de recolección de datos.

El cuadro de operacionalización de variables, está estructurado para dar respuesta al objetivo general y los tres (03) objetivos específicos de la investigación. En dicha tabla cada objetivo específico ha sido transformado a variables, conceptos, dimensiones e indicadores, con el fin de alcanzar el objetivo general del estudio.

Tabla 4.- Cuadro de Operacionalización de variables

Título:	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)				
Objetivo General:	Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras de fútbol base (PORFAEX).				
Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas y herramientas	Fuente
Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades del Siglo XXI 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias Cualidades de carácter 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias Cualidades de carácter 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrenadores Psicólogos deportivos
Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Ejecución del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de conocimiento de PMI 	<ul style="list-style-type: none"> Alcance Riesgo Calidad Involucrados Costos Recursos Cronograma Adquisiciones Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental Mejores prácticas del PMI 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos
Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base	<ul style="list-style-type: none"> Planes de gestión subsidiarios 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de gestión subsidiarios 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de gestión subsidiario 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen diversas clasificaciones para los tipos de investigación. En particular para el proyecto que aquí se establece, el estudio es una investigación aplicada.

La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza para dar respuesta a preguntas específicas. Bajo este tipo de investigación, el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas que se plantean en un momento dado, centrándose específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente Trabajo de Grado, la investigación es del tipo descriptiva, documental.

Descriptiva, ya que a través de ella podremos establecer una representación lo más completa posible de la situación, sin buscar causas ni consecuencias.

Documental debido a que se realizó un análisis de la información escrita sobre la formación de competencias blandas en jugadores de fútbol, evitando la dispersión y obteniendo una visión general de la situación, así como también del método de aprendizaje experiencial como un nuevo estilo de enseñanza, logrando una imagen clara del estado de la situación.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como lo establecen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder a las preguntas que origina la investigación.

En el caso particular del presente trabajo se realizó un diseño no experimental, ya que no se harán variar, de manera intencional las variables, solo se acudió a la realidad para estudiar cómo se dan los hechos con la finalidad de analizar brechas y establecer un plan de acción en base a esto.

Los diseños no experimentales se clasifican de acuerdo al tiempo que constituirá el levantamiento de información; en este caso, el estudio será de tipo *transversal*, ya que la investigación se basa en la observación de la situación ya existente, no provocada intencionalmente para la investigación a ejecutar y la recolección de los datos se realizará una única vez, indagando la incidencia en la población deportiva.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En este aparte se describe el grupo seleccionado para la realización del estudio, las características y tamaño.

4.4.1 Unidad de análisis

En la presente investigación se utilizó una muestra compuesta por entrenadores y psicólogos deportivos de las organizaciones deportivas, expertos en la formación de jugadores y jugadoras de fútbol base.

En particular, se trabajó con la organización deportiva Secasport, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, la cual no solo sirvió como muestra para la aplicación del instrumento de recolección de información, sino que también fungirá como organización deportiva piloto para la implementación del portafolio a desarrollar.

4.4.2 Población

Según Hurtado & Toro (2001) “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”.

En la presente investigación, la selección de la población está representada por entrenadores y psicólogos deportivos, de las subcategorías comprendidas entre 08 y 14 años.

4.4.3 Muestra y tipo de muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativa (Hernández et al., 2014).

La muestra del estudio fue seleccionada de forma no aleatoria, mediante un muestreo de Expertos. Se identificaron entrenadores y psicólogos deportivos de las subcategorías comprendidas entre 08 y 14 años, de una organización deportiva especializada en fútbol, con lo cual se define la plantilla de las subcategorías propósito del estudio.

Este tipo de muestreo constituye una de las modalidades del muestreo no probabilístico, en el cual la selección de las unidades responde a criterios subjetivos, acordes con los objetivos de la investigación.

4.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN

En esta sección se hace una descripción de las técnicas utilizadas para la recopilación de la información en el proyecto.

Básicamente las técnicas utilizadas consistieron en revisión documental y encuesta.

La revisión documental se concentró en las principales fuentes de información: documentos, libros, trabajos de investigación, documentos fílmicos o grabados para reforzar los basamentos documentales referentes a la elaboración del plan de ejecución del proyecto, la aplicación del método de aprendizaje experiencial y las Habilidades del Siglo XXI a fortalecer en jugadores de fútbol base.

La investigación documental estuvo compuesta de:

a. Información de libros

Se efectuó una revisión bibliográfica, la cual fue gran ayuda para la elaboración del plan de ejecución del proyecto y la cual se menciona a continuación:

- Fundamentos de dirección y gestión de proyectos.

- Administración de proyectos.
- Habilidades del Siglo XXI.
- Método de Aprendizaje experiencial.
- Modelos de Aprendizaje experiencial.

b. Tesis

Las tesis son una herramienta de gran importancia, ya que son documentos que han atravesado un proceso de investigación, dando una mayor veracidad a la información que se pueda obtener de ellas.

En el caso de este trabajo de investigación, se dispuso de tesis físicas y digitales de la Universidad Monteávila, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), entre otras.

c. Sitios web

El acceso a diferentes tipos de documentos, bases de datos y fuentes de información, a través de internet, es uno de los procedimientos más comunes en la actualidad. A través de la red se pudo acceder a literatura y fuentes de información secundaria así como algunos documentos que se desarrollan o temas que se discuten en foros, debates, redes de accesos, entre otros.

En cuanto al estudio de campo, el tipo de encuesta que se realizó fue del tipo cerrada, con la finalidad de alcanzar el objetivo nro. 1 del proyecto. Se escogió con cautela a las personas encuestadas ya que la calidad de la información estuvo directamente relacionada con el conocimiento y experiencia de estas, siendo los encuestados entrenadores y psicólogos deportivos.

Antes de la aplicación de la herramienta fue necesario contar con una guía de temas y preguntas sobre el o los temas a indagar. El cuestionario elaborado abarcó tópicos específicos relacionados con la experiencia del personal encuestado en las categorías que engloba el fútbol base y en las Habilidades del Siglo XXI, en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter.

Una vez determinas las herramientas y estrategias de recolección de información, se procedió al análisis de los datos recolectados para elaborar cada uno de los planes subsidiarios del Plan de Ejecución del Proyecto “Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadores de fútbol base” (PORFAEX).

4.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación contemplan todas las etapas a ejecutar para alcanzar los objetivos planteados en el presente estudio.

Fase I.- Definición: en esta etapa se inició con el planteamiento del problema objeto del estudio y el contexto en el cual se encuentra ubicado el mismo. Seguidamente, se procedió a establecer las características del estudio y las interrogantes de la investigación, para luego definir los objetivos del trabajo y las implicaciones que pudiera tener para el desarrollo teórico y la solución de problemas prácticos en la especialidad.

En este sentido EBG C.A., en su plan de innovación, tiene como objetivo crear productos que le permitan ofrecer soluciones a organizaciones de cualquier índole, en los ámbitos de capacitación, tecnología y desarrollo organizacional. A lo largo de esta fase, se concretaron las siguientes actividades, completadas durante el Seminario de Trabajo Especial de Grado I, tomando como insumo el Acta de Constitución del TEG (ver Anexo A):

- Capítulo I - Planteamiento de la investigación
 - Planteamiento de la investigación
 - Interrogante y sistemización de la investigación
 - Definición de objetivos de la investigación
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos

- Justificación e importancia
- Alcance y delimitación de la investigación
- Documento de alcance, objetivos y delimitación del proyecto.

Hito: Documento de definición y Acta de constitución aprobada.

Fase II.- Diseño: durante esta fase se realizó una revisión documental de los trabajos previos que sustentaron el problema en estudio, junto a la realidad contextual en la que este se ubica, así como también se recopiló información de la organización que respalda la ejecución del presente trabajo y se definió la metodología adecuada para el desarrollo del mismo (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la ejecución de la investigación).

Dada la naturaleza de la investigación a realizar esta fase comprendió las siguientes actividades:

- Capítulo II- Marco Teórico
 - Antecedentes de la investigación
 - Búsqueda de las bases teóricas (Gerencia de Proyectos, Deporte, Competencias, Aprendizaje y sus estilos, Medios de enseñanza)
 - Bases legales
- Capítulo III - Marco Organizacional
 - Recopilación de información de la matriz estratégica (la visión, misión, valores, entre otros)
 - Organigrama de la empresa
- Capítulo IV - Marco Metodológico
 - Definición del tipo de investigación
 - Definición del diseño de la investigación
 - Definición de unidad de análisis
 - Definición de las técnicas y herramientas de recolección y procesamiento y análisis e interpretación de datos
 - Establecimiento de las condiciones éticas asociadas al proyecto

Hito: Documento de TEG con los capítulos adicionales

Fase III.- Desarrollo, análisis y evaluación de la investigación: una vez recolectados los datos a través de los instrumentos elaborados y los análisis documentales, se aplicó la técnica de análisis del contenido, identificando el alcance del proyecto para el cual se desarrolló el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación del Portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI en jóvenes futbolistas. En esta fase se desarrolló cada uno de los planes subsidiarios, vinculados a las 10 áreas de conocimiento del PMI (2017), en función de la información recopilada en la fase anterior, así como también las estrategias que permitirán alcanzar el éxito al momento de su implementación. Esta fase contempló las siguientes actividades:

- Capítulo V.- Desarrollo cada uno los objetivos específicos de la investigación, los cuales se describen a continuación:
 - Desarrollo del objetivo específico 1.- Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base
 - Desarrollo del objetivo específico 2.- Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base
 - Desarrollo del objetivo específico 3.- Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base

La tabla 5 muestra el procedimiento a llevar a cabo para cada uno de los objetivos, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados

Tabla 5.- Procedimientos por objetivo

Objetivo general	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Resultados esperados
<p>Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadores de fútbol base (PORFAEX).</p>	<p>Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base</p>	<p>Aplicar encuesta a entrenadores Aplicar encuesta a psicólogos deportivos</p>	<p>Revisión documental Encuestas</p>	<p>Competencias y cualidades del carácter relevantes en jugadores de fútbol base</p>
	<p>Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI en el fútbol base.</p>	<p>Elaborar Plan de Gestión de Alcance Elaborar Plan de Gestión de Cronograma Elaborar Plan de Gestión de Calidad Elaborar Plan de Gestión de Recursos Elaborar Plan de Gestión de Comunicación Elaborar Plan de Gestión de Riesgos Elaborar Plan de Gestión de Interesados Elaborar Plan de Gestión de Costos Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones</p>	<p>Revisión documental Mejores prácticas del PMI</p>	<p>Plan de Gestión de Alcance Plan de Gestión de Cronograma Plan de Gestión de Calidad Plan de Gestión de Recursos Plan de Gestión de Comunicación Plan de Gestión de Riesgos Plan de Gestión de Interesados Plan de Gestión de Integración Plan de Gestión de Costos Plan de Gestión de Adquisiciones</p>

<p>Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadores de fútbol base (PORFAEX).</p>	<p>Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base</p>	<p>Definir las estrategias para los planes de gestión subsidiarios</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Estrategias para cada plan de gestión subsidiario</p>
---	--	--	----------------------------	--

- Capítulo VI.- Análisis de resultados
 - Organización y clasificación de la información recolectada
 - Nivel de cumplimiento de las actividades, organizadas según los objetivos específicos de la investigación

Hito: Evaluación del proyecto

Fase IV.- Cierre del proyecto: durante esta fase de completaron los entregables finales, elaborando el documento de lecciones aprendidas del proyecto, y la presentación del TEG ante la Universidad Monteávila, en la fecha estipulada para este acto. Esta fase correspondió a Seminario de Trabajo Especial de Grado III. Las actividades correspondientes a esta etapa fueron:

- Capítulo VII.- Lecciones aprendidas
 - Elaboración de las lecciones aprendidas
- Capítulo VIII.- Conclusiones y recomendaciones
 - Desarrollo de las conclusiones de la investigación
 - Elaboración de las recomendaciones
- Presentación final
 - Definición de fecha y hora de la presentación del TEG.

Hito: Presentación final

4.7 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se diseñó como parte de los objetivos estratégicos de la empresa EBG C.A., y su perseverancia en la creación de nuevos productos y servicios que permitan a las organizaciones de nuestro país crecer y mejorar en sus propias visiones y misiones organizacionales. Es por ello, que la Guía “*A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide); Agile practice guide*” (2017) , permitirá desarrollar cada uno de los procesos relacionados con el presente trabajo de forma detallada y bajo los parámetros éticos requeridos.

Desde el punto de vista ético, la presente investigación se sustenta en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI y el Código de Ética Profesional del Ingeniero en virtud al ejercicio profesional del estudiante.

En el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI, ya que rige el comportamiento, que es obligatorio, en nuestro desempeño como profesionales y voluntarios de la dirección de proyectos.

Y por último en el código de ética del Ingeniero ya que es la profesión base del estudiante, y como tal debe fiel cumplimiento a dicho reglamento.

A continuación se presenta un extracto de los principios básicos de ética de los códigos anteriormente mencionados, que de una manera u otra son tomados en cuenta en el desarrollo de esta propuesta:

- Mantener un alto nivel de integridad profesional y personal durante el desarrollo de la presente propuesta y del desarrollo en sí, teniendo siempre en cuenta los principios básicos de respeto, responsabilidad, veracidad, honestidad y legalidad
- Preservar información relativa a los planes estratégicos, de EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial y las organizaciones deportivas que presten su colaboración para la ejecución de la presente propuesta, que pudieran representar información confidencial y que, sin embargo, deba ser tomada como base en el desarrollo del presente proyecto.
- Se respetarán todas las creaciones u obras de todo material que sea expuesto en esta propuesta.

4.8 FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

4.8.1 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

De acuerdo al PMI (2017), la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) de un proyecto, permite visualizar de una forma jerárquica, la totalidad de trabajo a realizar por el equipo de proyecto, donde su nivel más bajo, los paquetes de trabajo, nos proporcionan una estructura para el cronograma y sus recursos. En este sentido, la figura 10 nos muestra la EDT del presente trabajo de investigación.

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)

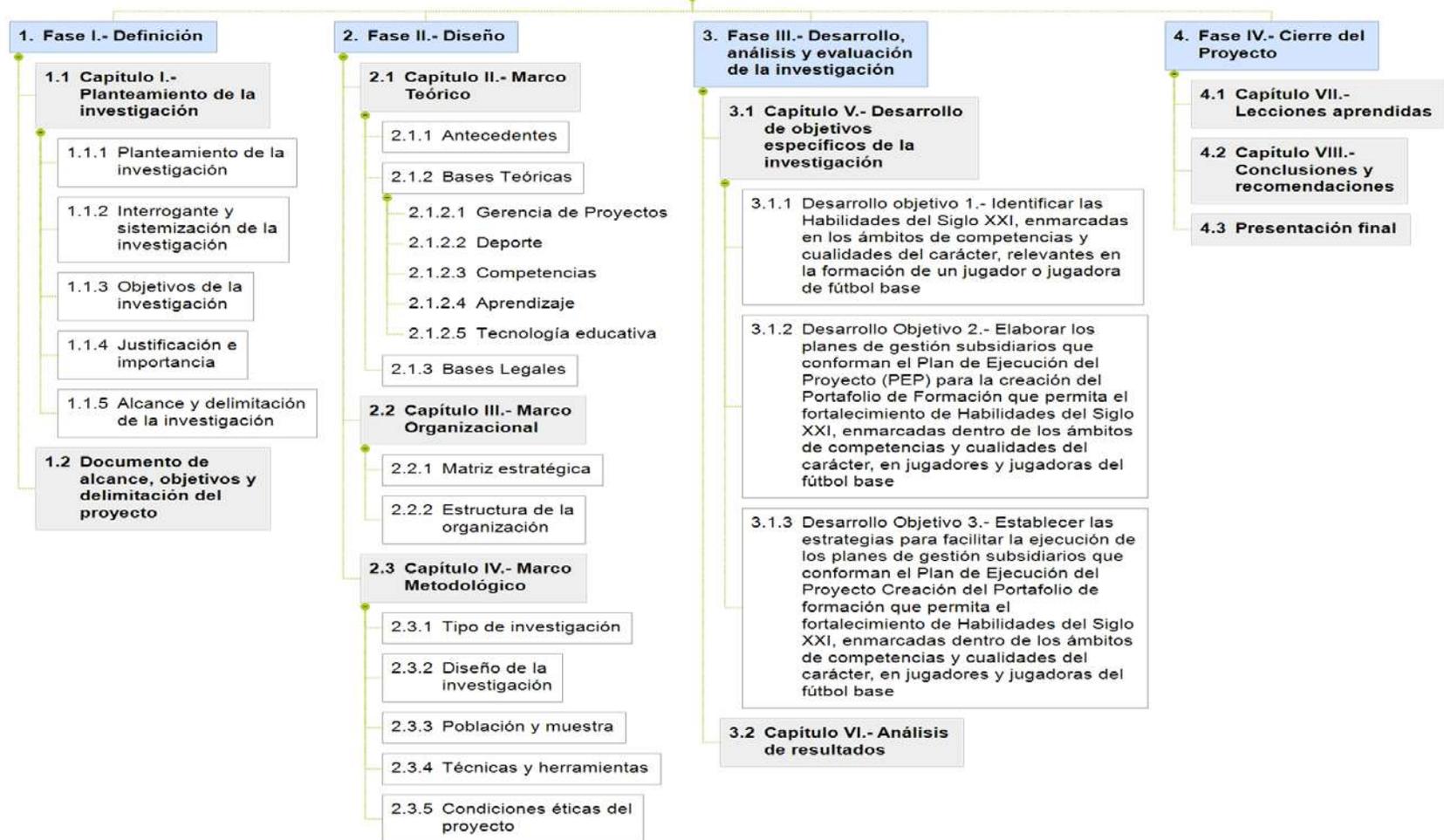


Figura 10.- Estructura Desagregada de Trabajo del TEG

4.8.2 Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo

De acuerdo al PMI(2017), el diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) es el documento de apoyo para el equipo de proyecto contar con información más detallada de los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT. En este sentido, la tabla 6, nos muestra los ítems más relevantes del diccionario de la EDT.

Es importante resaltar que para la ejecución de este trabajo la duración y esfuerzos se vincularon con la fecha de inicio de la Especialización Junio 2017 y la finalización con la presentación final del TEG, Octubre de 2018.

Tabla 6.- Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo del TEG

ID	Entregable	Descripción	Sub-entregables	Duración (días)	Esfuerzo (horas)
1.1	Capítulo I.- Planteamiento de la investigación	Planteamiento actual del requerimiento de la empresa EBG C.A. para la creación de un nuevo producto, orientado a satisfacer la necesidad de formación en Habilidades del Siglo XXI en jugadores del Fútbol Base	Planteamiento del problema	75	450
			Objetivo general		
			Objetivos específicos		
			Justificación e importancia de la investigación		
			Alcance y limitación de la investigación		
1.2	Documento de alcance, objetivos y delimitación del proyecto	Documento que autoriza formalmente la existencia y ejecución del proyecto. Este documento contiene los datos relacionados con el alcance, objetivos y delimitaciones del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	20	120
2.1	Capítulo II.- Marco Teórico	Información que sirve de base para el desarrollo de la investigación	Antecedentes	30	180
			Gerencia de Proyectos		
			Deportes		
			Competencias		
			Aprendizaje		
			Tecnología de educación		

2.2	Capítulo III.- Marco Organizacional	Descripción detallada de la organización donde se lleva a cabo la investigación	Misión	10	60
			Visión		
			Filosofía y valores		
			Factores claves de éxito		
			Políticas		
			Estructura organizacional		
2.3	Capítulo IV.- Marco Metodológico	Definición de procedimientos y técnicas requeridos para obtener la información y los datos necesarios en la investigación	Operacionalización de las variables	30	180
			Tipo de investigación		
			Diseño de la investigación		
			Población y muestra		
			Técnicas y herramientas de recolección		
			Procesamiento y análisis e interpretación de datos		
			Fases de la investigación		
			Aspectos éticos de la investigación		
			Formulación del cronograma de ejecución del proyecto		
3.1	Capítulo V.- Desarrollo de objetivos específicos de la investigación	Desarrollo de cada uno de los objetivos de la investigación	Descripción de los pasos que se llevaron a cabo para identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, que las organizaciones deportivas deben fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación	50	300
			Descripción de los pasos que ejecutaron para formular los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI en el fútbol base		

			Definición de las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto para la creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base		
3.2	Capítulo VI.- Análisis de resultados	Descripción de los hallazgos de la investigación	Análisis de resultados de la investigación	20	120
4.1	Capítulo VII.- Lecciones aprendidas	Descripción detallada de los aciertos y oportunidades de mejora de la investigación	Documento de lecciones aprendidas	30	180
4.2	Capítulo VIII.- Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones de la investigación realizada para futuros trabajos relacionados	Conclusiones	30	180
			Recomendaciones		
4.3	Presentación final	Presentación del Trabajo Especial de Grado (TEG)	Documento TEG bajo parámetros solicitados por la UMA	1	0,42
			Presentación final		
TOTAL				296	1.770,42

CAPITULO V

DESARROLLO

Este capítulo describe el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos que se vinculan al objetivo general de Trabajo Especial de Grado, la cual considera el desarrollo de un Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de las habilidades del siglo XXI, en jugadores de fútbol base (PORFAEX), utilizando la metodología del PMI (2017), a partir de sus diez áreas de conocimiento: Alcance, Riesgo, Calidad, Involucrados, Costos, Recursos, Cronograma, Adquisiciones, Comunicación e Integración.

5.1.1 Objetivo 1.- Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base

La identificación de las Habilidades del Siglo XXI se realizó a través de la aplicación de un instrumento tipo encuesta, a entrenadores y psicólogos deportivos, con la finalidad de establecer cuáles son las 10 principales Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter vinculadas con la formación de los jugadores del futbol base.

Se diseñaron un conjunto de preguntas las cuales fueron aplicadas a los diferentes expertos en el área de formación de jugadores y jugadoras de fútbol base, de la organización deportiva Secasport, la cual sirvió como institución piloto para el proyecto. Los expertos fueron divididos en dos grupos:

- Entrenadores deportivos: Técnicos deportivos involucrados directamente con la formación de jugadores y jugadoras cuyas edades están comprendidas entre 08 y 14 años
- Psicólogos deportivos: Profesionales de la psicología deportiva, adscritos a la organización

Las encuestas fueron estructuradas con preguntas cerradas que permitieron la recolección de información directa en cuanto al ámbito de Habilidades del Siglo

XXI que son tomadas en cuenta al momento de aplicar los métodos de formación en los jugadores de fútbol. La figura 11 muestra el instrumento aplicado.

	REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS	
ENCUESTA		
La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación cuyo objetivo es desarrollar un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de competencias y cualidades de carácter en jóvenes jugadores del fútbol base. Este documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para la investigación. En este sentido, hemos seleccionado el personal técnico y psicológico de la organización piloto, para familiarizarnos con el conocimiento acerca de las habilidades que un jugador de fútbol base debe poseer y los métodos de aprendizaje utilizados en la formación de sus jugadores.		
Por favor responda las siguientes preguntas en base a sus conocimientos y experiencia y de acuerdo a las alternativas planteadas.		
GRADO DE INSTRUCCIÓN: BACHILLER <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> OTRO: _____		
CARGO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN: _____		
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS (4: más de 25 años, 3: entre 25-15 años, 2: entre 15 -5 años; 1: menos de 5 años)		
- Categoría SUB 8 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Categoría SUB10 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Categoría SUB12 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	- Categoría SUB14 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Categoría SUB16 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
1.- De acuerdo a su experiencia, por favor indique el nivel de importancia de los cuatro bloques u objetivos principales del proceso de aprendizaje-enseñanza en el fútbol base (4: Muy importante, 3: Importante, 2: Poco importante, 1: Nada)	2.- Por favor indique en que porcentaje se encuentran presente cada uno de los cuatro bloques u objetivos principales del proceso de aprendizaje-enseñanza en el fútbol base (4: 100%, 3: 50%, 2: menos 25%, 1: 0%).	
- Preparación Psicosocial 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación Técnica 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación Táctica/estratégica 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación condiciones físicas 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	- Preparación Psicosocial 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación Técnica 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación Táctica/estratégica 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Preparación condiciones físicas 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
3.- De acuerdo a su experiencia, por favor indique el nivel de importancia de las siguientes competencias , en la formación de jugadores de fútbol base (4: Muy importante, 3: Importante, 2: Poco importante, 1: Nada importante).	4.- De acuerdo a su experiencia, por favor indique el nivel de importancia de las siguientes cualidades de carácter , en la formación de jugadores de fútbol base (4: Muy importante, 3: Importante, 2: Poco importante, 1: Nada importante).	
- Creatividad 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Comunicación 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Colaboración 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Respeto 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Pensamiento crítico/ resolución de problemas 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	- Curiosidad 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Iniciativa 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Persistencia 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Adaptabilidad 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Liderazgo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Conciencia social y cultural 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
5.- De acuerdo a su experiencia, por favor indique el nivel de importancia de competencia y cualidades de carácter en el proceso de aprendizaje-enseñanza en el fútbol base (4: Muy importante, 3: Importante, 2: Poco importante, 1: Nada importante)		
- Competencias 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> - Cualidades de carácter 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		

Figura 11.- Encuesta a expertos del proyecto

a. Análisis de los resultados

Una vez realizadas las encuestas a los diferentes grupos de expertos, se emitieron los resultados correspondientes. A continuación se muestran los aspectos más relevantes identificados durante el ciclo de encuestas y las conclusiones establecidas en cuanto al tema:

i. Características de la población encuestada

Para la caracterización de la población analizada se determinó como primera variable el nivel educativo, ya que esto constituye parámetros de impacto en la medición del nivel de conocimiento.

En este sentido, se identificó un 55% de los entrevistados tiene un nivel de escolaridad con estudios superiores de tercer nivel, discriminados en 55% universitario y 25% técnico, tal como se muestra en el grafico 1.

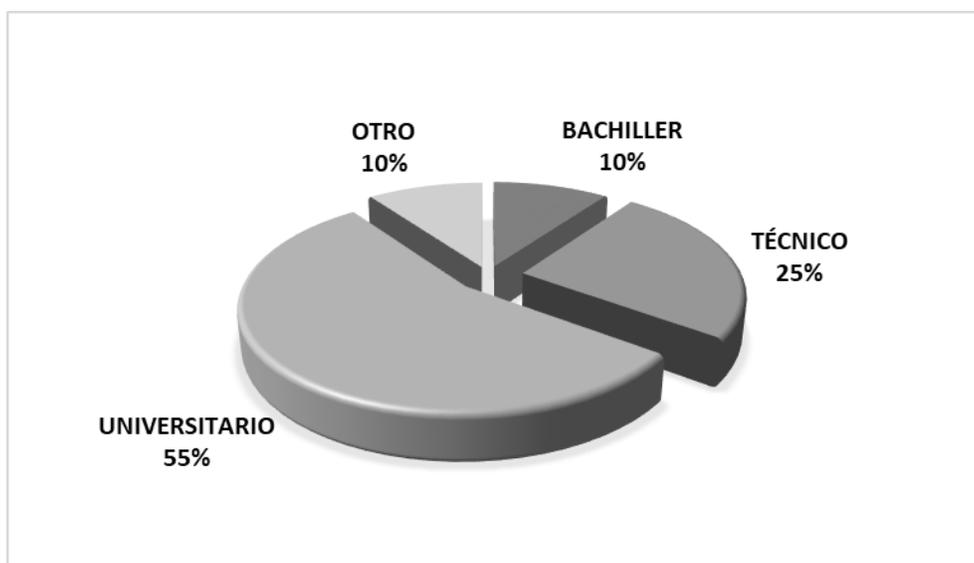


Gráfico 1.- Nivel educativo de los expertos encuestados

Esto nos indica el nivel de preparación académica de los expertos en el área de formación de los jugadores y jugadoras de fútbol base, mostrando que poseen una preparación, al menos teórica, de los conceptos y métodos requeridos para la formación deportiva de los jugadores.

El otro 20% mostro no tener estudios formales para la formación de los jugadores y jugadoras del fútbol base.

ii. Experiencia en la formación de jugadores de fútbol base

Las respuestas aportadas por los encuestados, muestran un perfil de experiencia de los entrenadores y psicólogos deportivos que son responsables de la formación de los jugadores y jugadoras de fútbol base en la organización piloto. El grafico 2 nos muestra los resultados obtenidos:

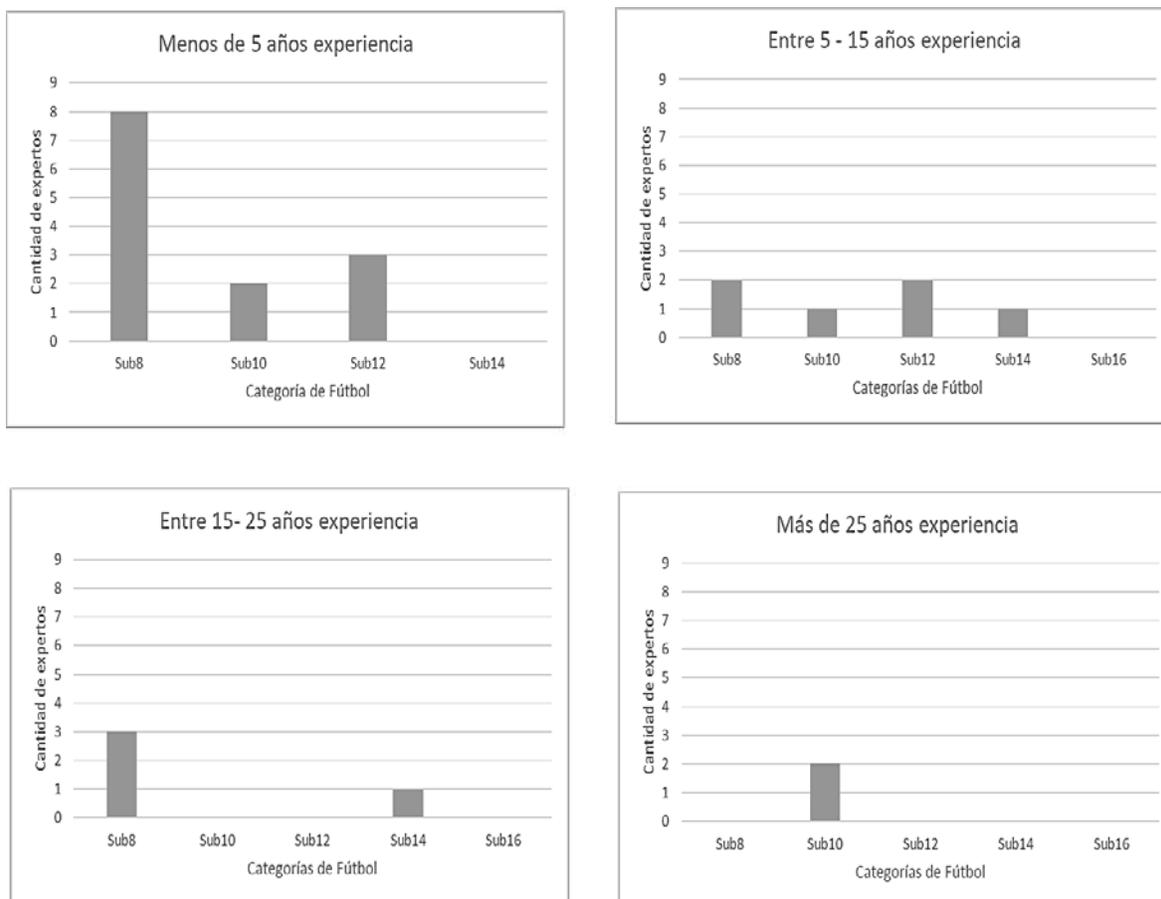


Gráfico 2.- Años de experiencia de expertos encuestados

De estos resultados podemos inferir que el personal técnico y psicológico de la organización cuenta con vasta experiencia en la formación de jugadores de fútbol en las categorías correspondientes al segmento objeto del proyecto (8 a 14 años), pudiendo inferir que conocen las áreas importante de formación en este tipo de jugadores y jugadoras de fútbol.

iii. Bloques u objetivos principales del proceso de aprendizaje-enseñanza en el fútbol base

En este proceso se midió la percepción de los expertos en función de los cuatro bloques u objetivos principales que se encuentran definidos generalmente, en la formación de jugadores de fútbol base.

Los resultados obtenidos demuestran que el 65% de los encuestas considera entre muy importancia e importante el bloque psicosocial dentro del proceso de aprendizaje-enseñanza de los jugadores y jugadoras de fútbol base y solo un 5% considera que este bloque no tiene relevancia en la formación de los jugadores del fútbol base, como se muestra en el grafico 3.

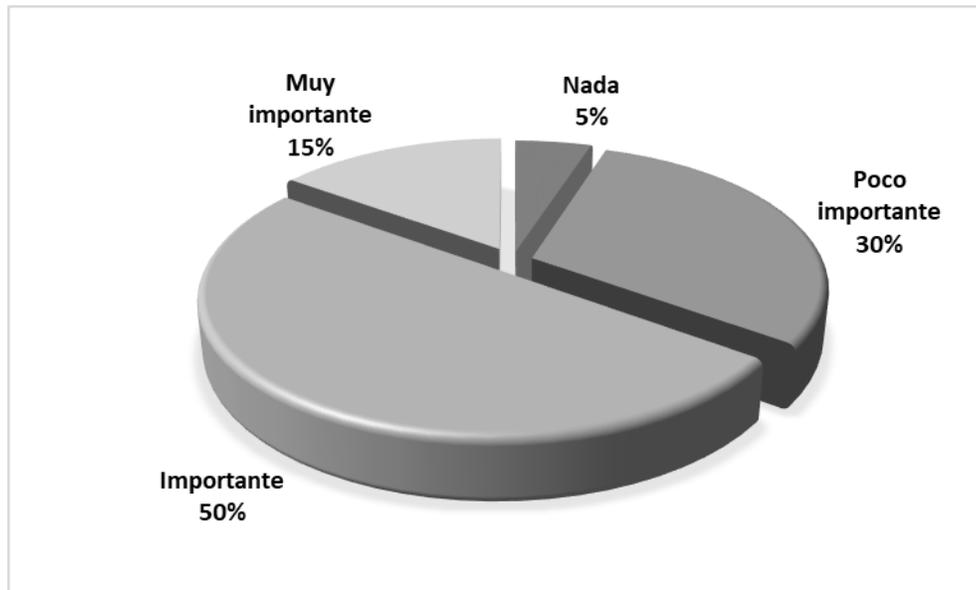


Gráfico 3.- Importancia del bloque psicosocial de los jugadores

En este sentido, podemos inferir que los esfuerzos que se hagan para fortalecer este bloque de aprendizaje son apreciados por los expertos en las organizaciones deportivas y representan un objetivo a tomar en cuenta para preparar jugadores integrales en la disciplina del fútbol base.

Adicionalmente, también se indago, de acuerdo a la experiencia de los expertos, lo concerniente al porcentaje de presencia de cada uno de los cuatro bloques u objetivos principales del proceso de aprendizaje-enseñanza en el fútbol

base, obteniendo como resultado que el 45% de los encuestados identifican que el bloque psicosocial de aprendizaje- enseñanza tiene un nivel de presencia por encima del 50% en el proceso de formación de los jugadores, mientras que el 55% restante visualiza una presencia del objetivo por debajo del 25% en los proceso de formación, como se muestra en el grafico 4.

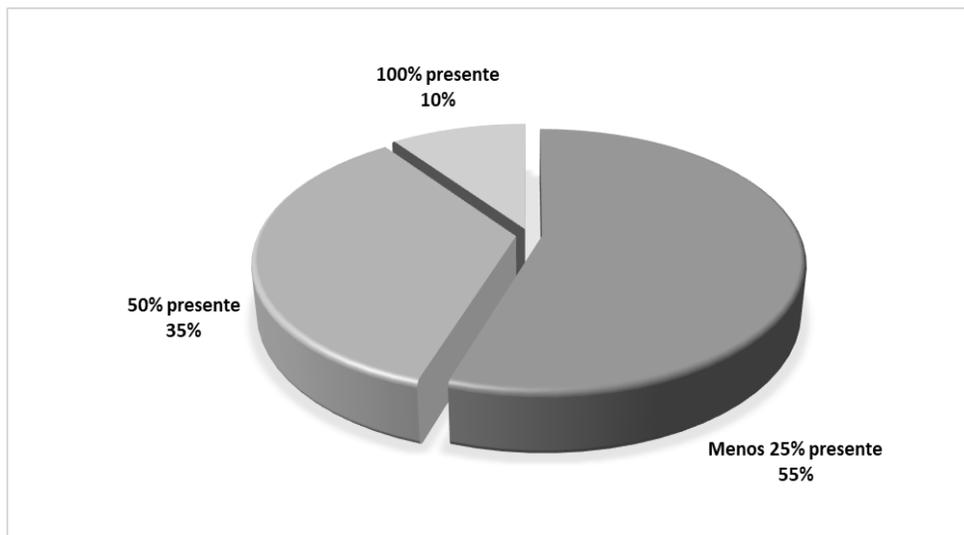


Gráfico 4.- Presencia del bloque psicosocial en la formación de los jugadores

Estos resultados nos permiten inferir que es importante incrementar el porcentaje de presencia del bloque de formación psicosocial para mejorar las competencias y cualidades de carácter en los jugadores del fútbol base, fortaleciendo una formación integral de los mismos.

iv. Competencias, en la formación de jugadores de futbol base

A través de estos ítems se midió el orden de importancia que los entrenadores y psicólogos deportivos encuestados otorgan a cada una de las competencias enmarcadas en las Habilidades del Siglo XXI.

Los resultados obtenidos fueron ponderados, otorgando a las cuatro categorías existentes valores entre 0-3 (0=nada, 1= poco importante, 2= importante, 3= muy importante), se sumaron los valores para hallar el total y posteriormente, dividir la sumatoria por la cantidad de resultados. Esto nos permitió obtener un orden

desde la competencia más importante hasta la menos importante de acuerdo a los expertos.

En la tabla 7 podemos visualizar los niveles de importancia de cada una de las competencias evaluadas.

Tabla 7.- Importancia de las competencias en la formación de jugadores de fútbol base

Competencia	Importancia
Respeto	3,00
Colaboración	2,95
Comunicación	2,45
Pensamiento crítico/ Resolución de problemas	2,10
Creatividad	0,85

En este sentido, podemos concluir que las 3 competencias más importantes a la hora de formar a los jugadores de fútbol base, de acuerdo a expertos encuestados son: el respeto, la colaboración y la comunicación, siendo las seleccionadas para conformar el portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial.

v. Cualidades de carácter en la formación de jugadores del fútbol base

A través de estos ítems se midió el orden de importancia que los entrenadores y psicólogos deportivos encuestados otorgan a cada una de las competencias del carácter enmarcadas en las Habilidades del Siglo XXI.

Los resultados obtenidos fueron ponderados, otorgando a las cuatro categorías existentes valores entre 0-3 (0=nada, 1= poco importante, 2= importante, 3= muy importante), se sumaron los valores para hallar el total y posteriormente, dividir la sumatoria por la cantidad de resultados. Esto nos permitió obtener un orden desde la cualidad de carácter más importante hasta la menos importante de acuerdo a los expertos.

En la tabla 8 podemos visualizar los niveles de importancia de cada una de las cualidades del carácter evaluadas.

Tabla 8.- Importancia de las cualidades del carácter en la formación de jugadores de fútbol base

Cualidad del Carácter	Importancia
Liderazgo	3,00
Adaptabilidad	2,95
Persistencia	2,40
Iniciativa	2,30
Conciencia social y cultural	0,60
Curiosidad	0,55

En este sentido, podemos concluir que las 3 cualidades más importantes a la hora de formar a los jugadores de fútbol base, de acuerdo a expertos encuestados son: el liderazgo, la adaptabilidad y la persistencia, siendo las seleccionadas para conformar el portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial.

5.1.2 Objetivo 2.- Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la Creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base

En este objetivo del trabajo de grado se desarrolló cada uno de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto. La especificación de cada plan ofrece una guía para la posterior ejecución del proyecto, tomando en consideración el desarrollo de las diferentes áreas de conocimiento vinculadas a la gerencia de proyectos.

5.1.2.1 Plan de integración

La posibilidad de contar con un portafolio de formación, basado en el método de aprendizaje experiencial, dirigido a fortalecer las denominadas Habilidades del

Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores de fútbol base, resulta interesante desde tres puntos de vista:

- Como parte de las iniciativas estratégicas (promover la innovación) de la empresa EBG CA., ya que le permita extender sus servicios de capacitación a organizaciones deportivas, impactando directamente en la rentabilidad de la organización
- Como modelo de formación que utilicen las organizaciones deportivas para fortalecer a sus jugadores y jugadoras desde el fútbol base, en sus competencias y cualidades de carácter, permitiendo la articulación entre estas y las competencias técnicas y tácticas/estratégicas.
- Como norte para avanzar en la formación integral de los futbolistas venezolanos, en las generaciones de relevo, mejorando su capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales

En este sentido, surge el presente trabajo de grado, en el cual el objetivo principal es definir y desarrollar un plan que permita crear un portafolio de formación, basado en el método de aprendizaje experiencial, dirigido a fortalecer Habilidades del Siglo XXI, en jugadores y jugadoras del fútbol base, cuya edad este comprendida entre 08 y 14 años; articulando sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter. Para ello se presentará el Plan de Ejecución del Proyecto, utilizando la metodología del PMI (2017), a partir de sus diez áreas de conocimiento, que definirán los pasos a seguir para poder elaborar este portafolio.

Alcanzar la ejecución del plan que será presentado tiene un impacto directo en lo que podría convertirse a futuro en una plataforma de formación integral, disponible a todas las organizaciones deportivas, que permita fortalecer las generaciones de relevo en la disciplina del fútbol y por qué no cualquier otro deporte de competencia grupal.

A partir de este planteamiento se desarrollan a continuación los restantes planes subsidiarios que forman parte del Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un portafolio de formación, basado en el método de aprendizaje experiencial, dirigido a fortalecer las Habilidades del Siglo XXI, en jugadores de

fútbol base. La consolidación de todos estos planes garantizará el éxito en la ejecución del mencionado plan de gestión, para el cual se consideran las mejores prácticas establecida por el PMI (2017) en materia de Gerencia de Proyectos

5.1.2.2 Plan de Gestión de Alcance

El plan de Gestión del Alcance (ver Anexo B) incluye, de acuerdo al PMI (2017), todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto contemple todo el trabajo requerido, para completar con éxito el proyecto. En este sentido, gestionar el alcance tiene como objetivo principal establecer que se encuentra y que no se encuentra dentro de la ejecución del proyecto.

1. Propósito del proyecto

La empresa EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial, en su Dirección de Innovación y Tecnología, específicamente la Gerencia de Nuevos Productos, se ha propuesto la creación de un portafolio de formación, basado en el método de aprendizaje experiencial, dirigido a fortalecer las Habilidades del Siglo XXI, en jugadores de fútbol base, cuya edad este comprendida entre 08 y 14 años; articulando sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter, lo cual le permitirá comunicarse adecuadamente con los otros jugadores, tomar la iniciativa, ser líder, tener la capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales.

2. Definición del Alcance

El objetivo principal del proyecto es la creación de un portafolio de formación, diseñado bajo el método de Aprendizaje Experiencial, con el propósito de que los jugadores y jugadoras de fútbol base puedan fortalecer las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en las categorías de competencia y cualidades del carácter, articulándolas con las competencias técnicas que se desarrollan a través de la formación técnica, táctica, estratégica y física del individuo.

Para la elaboración del Plan de Ejecución del Proyecto fue necesario ejecutar el análisis de la información contenida en el Acta de Constitución del Proyecto,

documento necesario para una buena planificación del proyecto (ver anexo A), desarrollado en conjunto con la empresa EBG C.A.

En este documento se distinguieron datos de interés para el proyecto, tales como: objetivos del proyecto, patrocinador, fechas de inicio y fin, responsable del proyecto, justificación, entregables y no menos importante la delimitación o alcance propiamente dicho del proyecto.

Algunos puntos importantes que debemos destacar son los siguientes:

- Se puede solicitar colaboración de profesionales, instituciones y organismos deportivos públicos o privados con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a la formación de los jugadores y jugadoras del fútbol base y métodos utilizados.
- El portafolio contará inicialmente con 06 talleres de formación.

Seguidamente se pasó a la revisión de información histórica de proyectos similares y factores ambiental relevante de la empresa, tal como: cultura organizacional, software disponible, recursos y lineamientos de contratación; concluyendo con la definición de cada uno de los entregables, paquetes y diccionario de datos vinculados a la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

3. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

La EDT se desarrolló a partir de los objetivos definidos en el alcance. Se procedió a ejecutar una revisión del alcance, obteniendo el desglose de los entregables de cada paquete de trabajo, como se muestra en la figura 12.

CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)

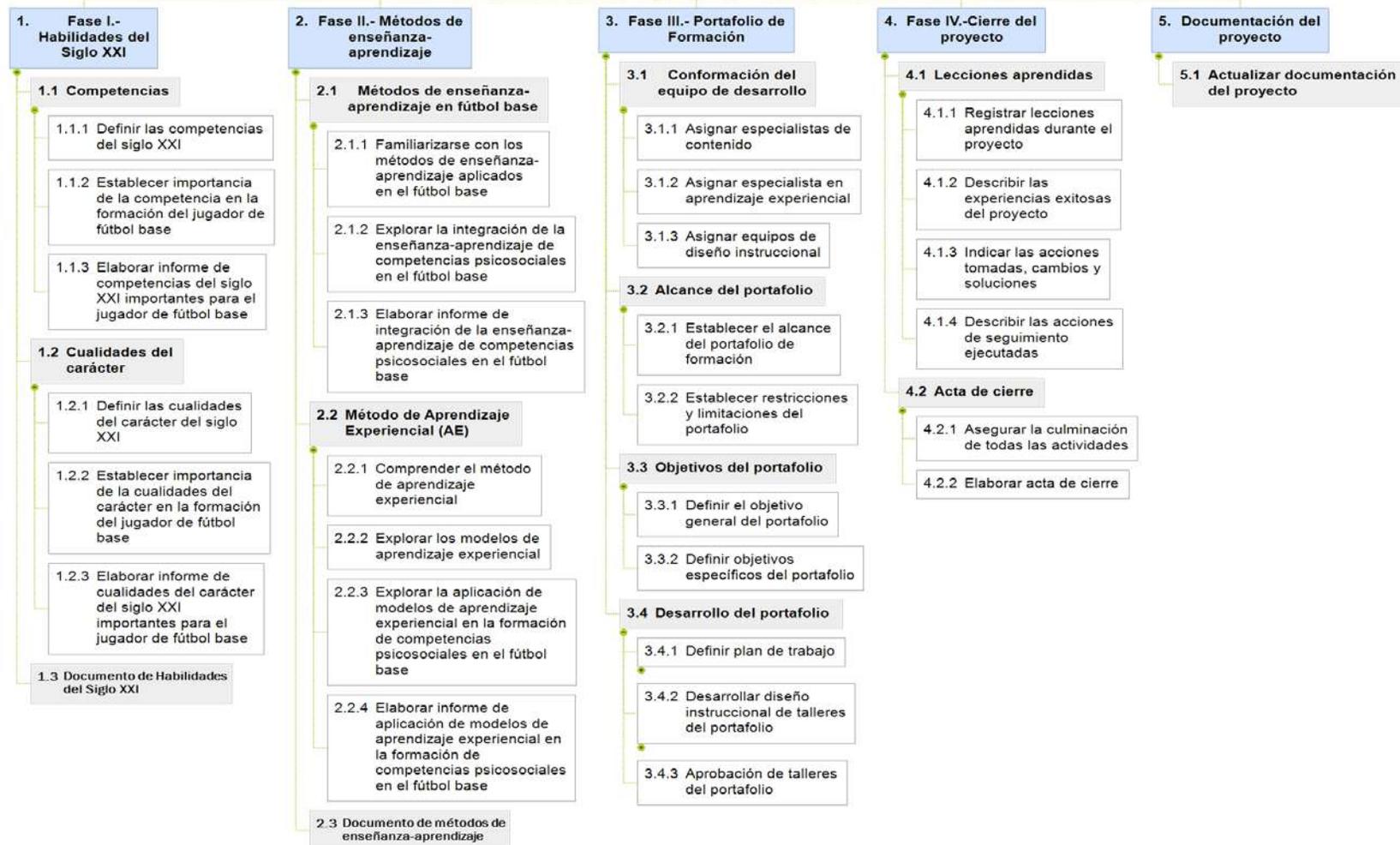


Figura 12.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) del proyecto

4. Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo

El diccionario se elaboró en paralelo a la Estructura Desagregada de Trabajo. Se realizó una reunión con el Gerente de Nuevos Productos de la empresa, en donde se discutieron las especificaciones técnicas requeridas para ejecutar las diversas actividades, obteniendo el documento del diccionario, en el cual se detalla el código, la descripción y responsable de cada actividad, entre otras informaciones.

La tabla 9 describe, en forma resumida, los entregables vinculados a cada fase del proyecto. En el anexo B se presenta el diccionario completo de la EDT del proyecto.

Tabla 9.- Diccionario de la EDT del proyecto

Id	Entregable	Descripción	Sub-Entregables	Duración en días	Esfuerzo en horas
1.1	Competencias	Descripción de las competencias que conforman las Habilidades del Siglo XXI	Competencias del siglo XXI	9	576
1.2	Cualidades del carácter	Descripción de las cualidades de carácter que conforman las Habilidades del Siglo XXI.	Cualidades del carácter del siglo XXI	9	576
1.3	Documento de Habilidades del Siglo XXI	Documento que integra las competencias y cualidades del carácter del Siglo XXI	Documento con Habilidades del Siglo XXI	1	64
2.1	Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	Descripción de métodos de enseñanza-aprendizaje que se aplican en la formación de jugadores de fútbol base	Método Analítico	8	512
			Método global		
			Método mixto		
			Método Sistémico		
2.2	Método de aprendizaje experiencial	Descripción de método de aprendizaje experiencial y sus modelos de formación.	Modelos de aprendizaje experiencial	12	768
2.3	Documento de Métodos de enseñanza-aprendizaje	Documento que integra los Métodos de enseñanza-aprendizaje y modelos de aprendizaje experiencial	Documento Métodos de enseñanza-aprendizaje y modelos de aprendizaje experiencial	1	64
3.1	Conformación de equipo de desarrollo	Configuración del equipo de personas asignadas al proyecto, de acuerdo a las habilidades y conocimientos específicos que posean.	Organigrama	9	576
			Descripciones de cargo		
3.2	Alcance del portafolio	Descripción de la importancia y limitaciones existentes para el desarrollo del portafolio de formación.	Alcance portafolio	1	64
			Limitaciones portafolio		
3.3	Objetivos del portafolio	Descripción del objetivo general y objetivos específicos del portafolio de formación.	Objetivo general	1	64
			Objetivo específico		
3.4	Desarrollo del portafolio	Construcción de cada uno de los talleres del portafolio de formación.	Talleres del portafolio	109	6.976
4.1	Lecciones aprendidas	Documento en el cual se describen los errores y	Documento de lecciones aprendidas	12	768

		aciertos encontrados durante la ejecución del proyecto.			
4.2	Acta de cierre	Documento en el cual se dan por culminada cada una de las actividades del proyecto.	Acta de cierre	12	768
5.1	Documentación del proyecto	Documentación del proyecto completo	Documentación del proyecto	158	10112
TOTAL				158	21.888

Es importante acotar que las horas de duración del entregable 5.1 “Documentación del proyecto” no se suma al total de duración del proyecto ya que este entregable se ejecuta desde el inicio hasta el final del proyecto.

5. Información histórica

La información de proyectos anteriores que son similares al que se va a realizar constituye una metodología, que de acuerdo con el PMI (2017), permite llevar a cabo un estándar en la metodología a utilizar para el desarrollo del proyecto. Específicamente, para de la ejecución del proyecto PORFAEX, la información histórica que se pudo manejar como referencia fue:

- La Universidad Politécnica de Madrid, durante 2017, realizó un proyecto de innovación educativa titulado "Fomento del aprendizaje experiencial de la Química", que comprendió cinco acciones principales: preparación, realización y análisis de resultados de experiencias prácticas en la propia aula; preparación de una asignatura de Máster para la formación en competencias transversales, sobre comunicación y divulgación de la ciencia y la tecnología; realización y análisis de actividades de divulgación científica; realización de actividades que relacionan arte y ciencia; y formación de profesorado en el aprendizaje experiencial.
- A nivel internacional, incluyendo Venezuela, la empresa CEFÉ (2018) creó un conjunto integral de instrumentos de capacitación que utiliza un enfoque orientado a la acción y métodos de aprendizaje experiencial para desarrollar y mejorar la gestión empresarial y las competencias personales de una amplia gama de grupos objetivo. En lugar de transmitir únicamente información, las capacitaciones de CEFÉ apuntan a la creación de competencias que incluyen conocimiento, actitudes,

habilidades y hábitos. Las capacitaciones mejoran la capacidad de los participantes para tomar decisiones y medidas en sistemas complejos y en continuo cambio. Los diferentes módulos de capacitación se basan en el "Ciclo de aprendizaje experiencial" y comprenden discusiones estructuradas, capacitaciones deductivas, estudios de casos, juegos de roles, simulaciones, estudios de campo y trabajo de campo.

- En España, la empresa Asociación Experiencia (2002), posee programas de desarrollo personal orientados a niños, englobados en el aprendizaje experiencial. A través de estos programas los alumnos aprenden estrategias de resolución de problemas y, después de su análisis, la extrapolación de los aprendizajes a su vida diaria. Durante esta intervención grupal se hace especial énfasis en la inteligencia emocional y en las relaciones inter e intrapersonales. Finalmente, a través de la búsqueda individual de sus talentos y las capacidades personales el aprendizaje incidirá en las competencias básicas.

6. Premisas/Supuestos

Tomando en cuenta que las premisas y supuestos, de acuerdo al PMI (2017), son todos aquellos factores que se deben considerar como verdaderos, algunos de ellos, presentes en el proyecto a ejecutar fueron:

- Se trabajará con la comunidad deportiva comprendida entre 08 y 14 años, en el ámbito del fútbol base.
- Se podrá solicitar la colaboración de profesionales, instituciones y organismos deportivos públicos o privados con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a la formación de los jugadores y métodos utilizados.
- El Gerente de Nuevos Productos de EBG C.A., se pondrá al frente de la ejecución de este proyecto, garantizando los recursos tecnológicos y financieros.

7. Restricciones

De acuerdo al PMI (2017), las restricciones vienen determinadas por límites del proyecto. Algunas de ellas, presentes en el proyecto a ejecutar fueron:

- La aprobación de decisiones relevantes en cuanto al alcance del proyecto serán realizadas por el tren ejecutivo de la empresa.
- El proyecto debe respetar los tiempos definidos para su ejecución, cualquier extensión debe ser aprobada por los ejecutivos de la empresa.
- Se dispone de un lapso de 1 año, contado a partir de la aprobación del proyecto, para cumplir con los objetivos del mismo.
- Por razones de tiempo y costo, se seleccionarán las seis (06) principales Habilidades del Siglo XXI, para la creación de la primera versión del portafolio de formación. Estas habilidades estarán divididas en: 3 competencias y 3 cualidades de carácter.
- Toda la documentación del proyecto debe ser manejada de forma electrónica y bajo los estándares y parámetros de calidad de la empresa.
- Las adquisiciones que sobrepasen los montos máximos del centro de costo del proyecto, deberán ser aprobadas por el tren ejecutivo.

5.1.2.3 Plan de Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma del proyecto (ver anexo C), incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del mismo en el tiempo estimado. Con el objetivo de realizar una adecuada planificación del cronograma, se procedió a definir las políticas, procedimientos y los documentos que permiten planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar, controlar el cronograma, gestionar contingencias y manejar los cambios solicitados a lo largo del mismo.

Dentro de la gestión del cronograma se realizaron las siguientes tareas:

1. Definición de actividades:

El PMI (2017) establece la elaboración de un listado de actividades que deben ser ejecutadas con la finalidad de producir los diferentes entregables asociados a cada una de las fases del proyecto. En este sentido, se aplicó la metodología de desglose de los paquetes de trabajo en actividades, donde cada

que se deben ejecutar y que proporcionan una base para la estimación, programación, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

- 1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI
 - 1.1 Competencias
 - 1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI
 - 1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base
 - 1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base
 - 1.2 Cualidades del carácter
 - 1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI
 - 1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base
 - 1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base
 - 1.3 Documento de habilidades del Siglo XXI
- 2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje
 - 2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base
 - 2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base
 - 2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)
 - 2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial
 - 2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial
 - 2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje
- 3 Fase III.- Portafolio de formación
 - 3.1 Conformación del equipo de desarrollo
 - 3.1.1 Asignar especialistas de contenido
 - 3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial
 - 3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional

- 3.2 Alcance del portafolio
 - 3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación
 - 3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio
- 3.3 Objetivos del portafolio
 - 3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio
 - 3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio
- 3.4 Desarrollo del portafolio
 - 3.4.1 Definir plan de trabajo
 - 3.4.1.1 Validar mapa de contenido
 - 3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas
 - 3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio
 - 3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio
 - 3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio
 - 3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio
 - 3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres
 - 3.4.1.8 Presentar formatos para aprobación
 - 3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio
 - 3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio
 - 3.4.2.1 Reunión de kickoff
 - 3.4.2.2 Talleres 1 y 2
 - 3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller
 - 3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller
 - 3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio
 - 3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio
 - 3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller
 - 3.4.2.2.3 Construcción de taller
 - 3.4.2.2.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos
 - 3.4.2.2.3.2 Realizar revisión de taller con expertos
 - 3.4.2.2.3.3 Realizar ajustes a taller
 - 3.4.2.2.4 Aprobar talleres
 - 3.4.2.3 Talleres 3 y 4
 - 3.4.2.3.1 Elaborar contenido exacto de cada taller
 - 3.4.2.3.1.1 Definir objetivo específico de cada taller
 - 3.4.2.3.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio
 - 3.4.2.3.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio
 - 3.4.2.3.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller
 - 3.4.2.3.3 Construcción de taller
 - 3.4.2.3.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos

- 3.4.2.3.3.2 Realizar revisión de taller con expertos
 - 3.4.2.3.3.3 Realizar ajustes a taller
 - 3.4.2.3.4 Aprobar talleres
 - 3.4.2.4 Talleres 5 y 6
 - 3.4.2.4.1 Elaborar contenido exacto de cada taller
 - 3.4.2.4.1.1 Definir objetivo específico de cada taller
 - 3.4.2.4.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio
 - 3.4.2.4.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio
 - 3.4.2.4.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller
 - 3.4.2.4.3 Construcción de taller
 - 3.4.2.4.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos
 - 3.4.2.4.3.2 Realizar revisión de taller con expertos
 - 3.4.2.4.3.3 Realizar ajustes a taller
 - 3.4.2.4.4 Aprobar talleres
 - 3.4.3 Aprobación de talleres del portafolio
- 4 Fase IV.-Cierre del proyecto
 - 4.1 Lecciones aprendidas
 - 4.1.1 Registrar lecciones aprendidas durante el proyecto
 - 4.1.2 Describir las experiencias exitosas del proyecto
 - 4.1.3 Indicar las acciones tomadas, cambios y soluciones
 - 4.1.4 Describir las acciones de seguimiento ejecutadas
 - 4.1 Acta de cierre
 - 4.2.1 Asegurar la culminación de todas las actividades
 - 4.2.2 Elaborar acta de cierre
 - 4.2.3 Entrega del Acta de cierre
- 5 Documentación del proyecto
 - 5.1 Actualizar documentación del proyecto
 - 5.2 Entregar documentación del proyecto

2. Secuenciar y estimar actividades

Para secuenciar y estimar las actividades, se utilizó el diagrama de Gantt (ver anexo C) como herramienta que permite visualizar la planificación y programación de las actividades a lo largo de la duración estimada del proyecto. Esta representación permite al equipo de proyecto una mayor facilidad para ejecutar el de control y seguimiento del progreso de las actividades y establece la dependencia entre ellas, así como también las estimaciones de su duración.

3. Desarrollo del cronograma

Desarrollar el cronograma del proyecto, además de secuenciar y estimar la duración de las actividades, permite establecer los requisitos de recursos y restricciones.

Para desarrollar el cronograma utilizamos el programa MS Project, a través del cual se pudo realizar el Diagrama de Gantt, el cual se visualiza en la figura 13, esta ilustración muestra de manera gráfica el cronograma del proyecto, al igual que se puede observar la duración de las actividades y las fechas de inicio y finalización así como la precedencia y secuencia de cada una de ellas.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	18 sep	tri 4, 2018 oct	tri 1, 2019 nov	tri 2, 2019 dic	tri 3, 20 ene	tri 3, 20 feb	tri 3, 20 mar	tri 3, 20 abr	tri 3, 20 may	tri 3, 20 jun	tri 3, 20 jul	tri 3, 20 ago
1	1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	10 días	lun 01/10/18	lun 15/10/18												
2	1.1 Competencias	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18												
3	1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18												
4	1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18												
5	1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18												
6	1.2 Cualidades del carácter	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18												
7	1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18												
8	1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18												
9	1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18												
10	1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	1 día	lun 15/10/18	lun 15/10/18												
11	2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	13 días	mar 16/10/18	jue 01/11/18												
12	2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	8 días	mar 16/10/18	jue 25/10/18												
13	2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base	3 días	mar 16/10/18	jue 18/10/18												
14	2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	vie 19/10/18	mar 23/10/18												
15	2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mié 24/10/18	jue 25/10/18												
16	2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)	12 días	mar 16/10/18	mié 31/10/18												
17	2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial	4 días	mar 16/10/18	vie 19/10/18												
18	2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial	3 días	lun 22/10/18	mié 24/10/18												
19	2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	jue 25/10/18	lun 29/10/18												
20	2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mar 30/10/18	mié 31/10/18												
21	2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	1 día	jue 01/11/18	jue 01/11/18												
22	3 Fase III.- Portafolio de formación	134 días	lun 01/10/18	vie 24/05/19												
23	3.1 Conformación del equipo de desarrollo	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18												
24	3.1.1 Asignar especialistas de contenido	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18												
25	3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18												
26	3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18												
27	3.2 Alcance del portafolio	1 día	vie 02/11/18	vie 02/11/18												
28	3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18												
29	3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18												
30	3.3 Objetivos del portafolio	1 día	lun 05/11/18	lun 05/11/18												
31	3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18												
32	3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18												
33	3.4 Desarrollo del portafolio	109 días	mar 06/11/18	vie 24/05/19												
34	3.4.1 Definir plan de trabajo	37 días	mar 06/11/18	mié 13/02/19												
35	3.4.1.1 Validar mapa de contenido	5 días	mar 06/11/18	lun 12/11/18												
36	3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas	1 día	mar 13/11/18	mar 13/11/18												
37	3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio	5 días	mié 14/11/18	mar 08/01/19												
38	3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio	3 días	mié 09/01/19	vie 11/01/19												
39	3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio	5 días	lun 14/01/19	vie 18/01/19												
40	3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio	10 días	lun 21/01/19	vie 01/02/19												
41	3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres	5 días	lun 04/02/19	vie 08/02/19												
42	3.4.1.8 Revisar formatos para de talleres	2 días	lun 11/02/19	mar 12/02/19												
43	3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio	1 día	mié 13/02/19	mié 13/02/19												
44	3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio	67 días	jue 14/02/19	vie 17/05/19												
45	3.4.2.1 Reunión de kickoff	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19												
46	3.4.2.2 Talleres 1 y 2	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19												
47	3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19												
48	3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19												
49	3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19												
50	3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19												
51	3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19												
52	3.4.2.2.3 Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19												

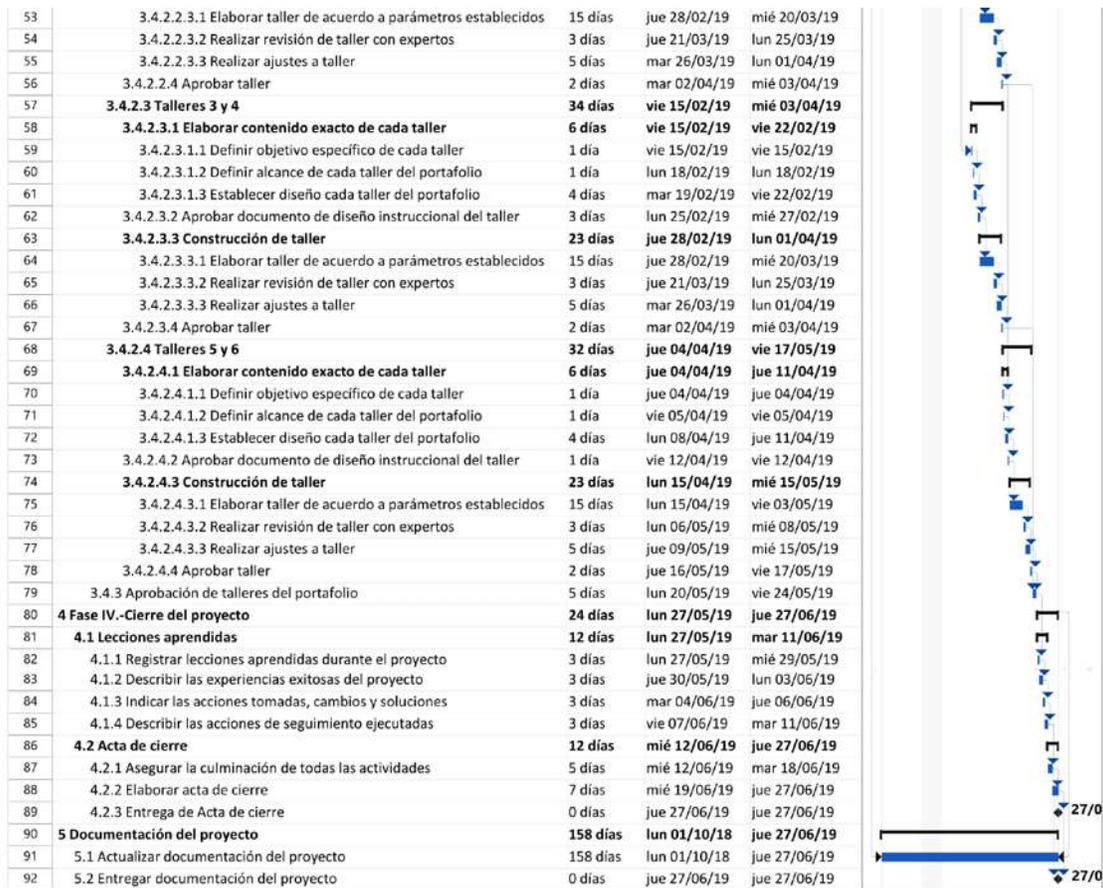


Figura 13.- Diagrama de Gantt del proyecto

Adicionalmente, a través de esta herramienta, pudimos visualizar la ruta crítica de las actividades para este proyecto (ver figura 14).

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	18 sep	tri 4, 2018 oct	tri 1, 2019 nov	tri 2, 2019 ene	tri 3, 2019 feb	tri 4, 2019 mar	tri 1, 2020 abr	tri 2, 2020 may	tri 3, 2020 jun	tri 4, 2020 jul	tri 1, 2021 ago
1	1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	10 días	lun 01/10/18	lun 15/10/18											
2	1.1 Competencias	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18											
3	1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18											
4	1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18											
5	1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18											
6	1.2 Cualidades del carácter	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18											
7	1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18											
8	1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18											
9	1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18											
10	1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	1 día	lun 15/10/18	lun 15/10/18											
11	2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	13 días	mar 16/10/18	jue 01/11/18											
12	2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	8 días	mar 16/10/18	jue 25/10/18											
13	2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base	3 días	mar 16/10/18	jue 18/10/18											
14	2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	vie 19/10/18	mar 23/10/18											
15	2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mié 24/10/18	jue 25/10/18											
16	2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)	12 días	mar 16/10/18	mié 31/10/18											
17	2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial	4 días	mar 16/10/18	vie 19/10/18											
18	2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial	3 días	lun 22/10/18	mié 24/10/18											
19	2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	jue 25/10/18	lun 29/10/18											
20	2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mar 30/10/18	mié 31/10/18											
21	2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	1 día	jue 01/11/18	jue 01/11/18											
22	3 Fase III.- Portafolio de formación	134 días	lun 01/10/18	vie 24/05/19											
23	3.1 Conformación del equipo de desarrollo	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18											
24	3.1.1 Asignar especialistas de contenido	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18											
25	3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18											
26	3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18											
27	3.2 Alcance del portafolio	1 día	vie 02/11/18	vie 02/11/18											
28	3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18											
29	3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18											
30	3.3 Objetivos del portafolio	1 día	lun 05/11/18	lun 05/11/18											
31	3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18											
32	3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18											
33	3.4 Desarrollo del portafolio	109 días	mar 06/11/18	vie 24/05/19											
34	3.4.1 Definir plan de trabajo	37 días	mar 06/11/18	mié 13/02/19											
35	3.4.1.1 Validar mapa de contenido	5 días	mar 06/11/18	lun 12/11/18											
36	3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas	1 día	mar 13/11/18	mar 13/11/18											
37	3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio	5 días	mié 14/11/18	mar 08/01/19											
38	3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio	3 días	mié 09/01/19	vie 11/01/19											
39	3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio	5 días	lun 14/01/19	vie 18/01/19											
40	3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio	10 días	lun 21/01/19	vie 01/02/19											
41	3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres	5 días	lun 04/02/19	vie 08/02/19											
42	3.4.1.8 Revisar formatos para de talleres	2 días	lun 11/02/19	mar 12/02/19											
43	3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio	1 día	mié 13/02/19	mié 13/02/19											
44	3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio	67 días	jue 14/02/19	vie 17/05/19											
45	3.4.2.1 Reunión de kickoff	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19											
46	3.4.2.2 Talleres 1 y 2	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19											
47	3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19											
48	3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19											
49	3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19											
50	3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19											
51	3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19											
52	3.4.2.2.3 Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19											

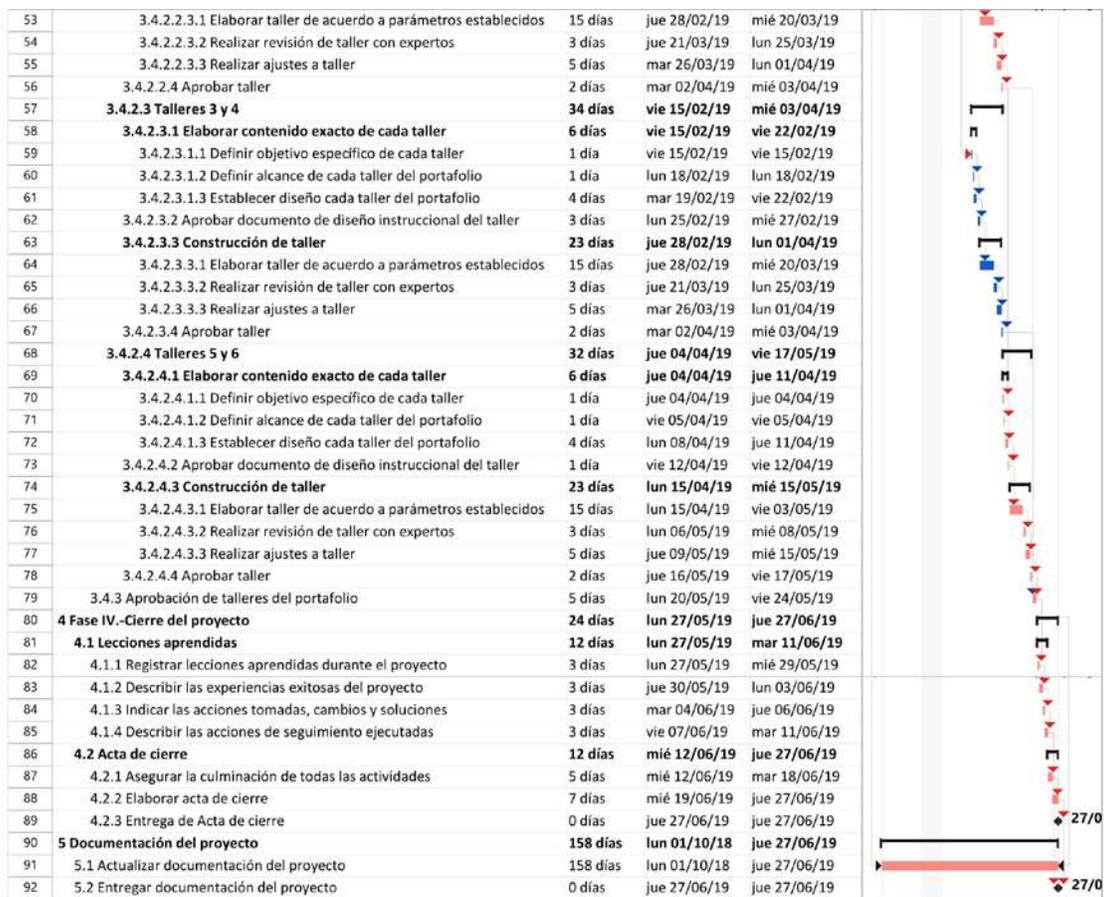


Figura 14.- Ruta crítica del proyecto

5.1.2.4 Plan de Gestión de los Recursos

Planificar la gestión de los recursos (ver anexo D), como lo indica el PMI (2017), es el proceso a través del cual se define como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y humanos del proyecto.

Para la ejecución del proyecto, se estableció que los recursos físicos (infraestructura, equipos tecnológicos y material de escritorio) pertenecerán a la empresa EBG C.A., mientras que el equipo humano estará conformado con personal de la organización en las diferentes áreas involucradas en el proyecto y la asesoría de expertos en aprendizaje experiencial y formación de jugadores de fútbol base. El equipo de proyecto será un equipo multidisciplinario con el capital humano más calificado según sea la fase del proyecto, aprovechando sus competencias técnicas, trayectoria profesional, experticia, entre otras.

Con el personal identificado y seleccionado, se conformó el equipo de proyecto, el cual se puede visualizar en la tabla 10.

Tabla 10.- Recursos del Proyecto

NOMBRE DEL RECURSO	INTERNO/EXTERNO
Gerente de Proyecto	INTERNO
Especialista en Aprendizaje Experiencial	EXTERNO
Analista de Planificación y Control de Proyecto	INTERNO
Entrenador Deportivo	EXTERNO
Psicólogo Deportivo	EXTERNO
Diseñador Instruccional 1	INTERNO
Diseñador Instruccional 2	INTERNO
Diseñador Instruccional 3	INTERNO
Diseñador Instruccional 4	INTERNO
Especialista en Contenido1	INTERNO
Especialista en Contenido 2	INTERNO
Especialista en Contenido 3	INTERNO
Especialista en Contenido 4	INTERNO
Especialista en Calidad	INTERNO
Coordinador de Diseño	INTERNO
Coordinador de Contenido	INTERNO
Analista de Gestión Documental	INTERNO
Analista de Soporte Tecnológico	INTERNO

Es importante acotar que los especialistas de contenidos y diseñadores instruccionales se agruparon en dos equipos, cada uno de ellos conformado por dos especialistas de contenido y dos diseñadores instruccionales, con la finalidad de ejecutar el desarrollo de talleres de formación en paralelo para minimizar los tiempos de creación del portafolio.

La organización del equipo de trabajo se realizó a través de una variante de la matriz RACI, la matriz RASCI (*Responsible*: Responsable; *Accountable*: Acepta/aprueba; *Support*: Soporte; *Consult*: Consultado; *Inform*: Informado), con el fin de establecer de forma precisa las responsabilidades de cada miembro del equipo.

Por último, se creó la estructura organizacional del proyecto, que se muestra en la figura 15.

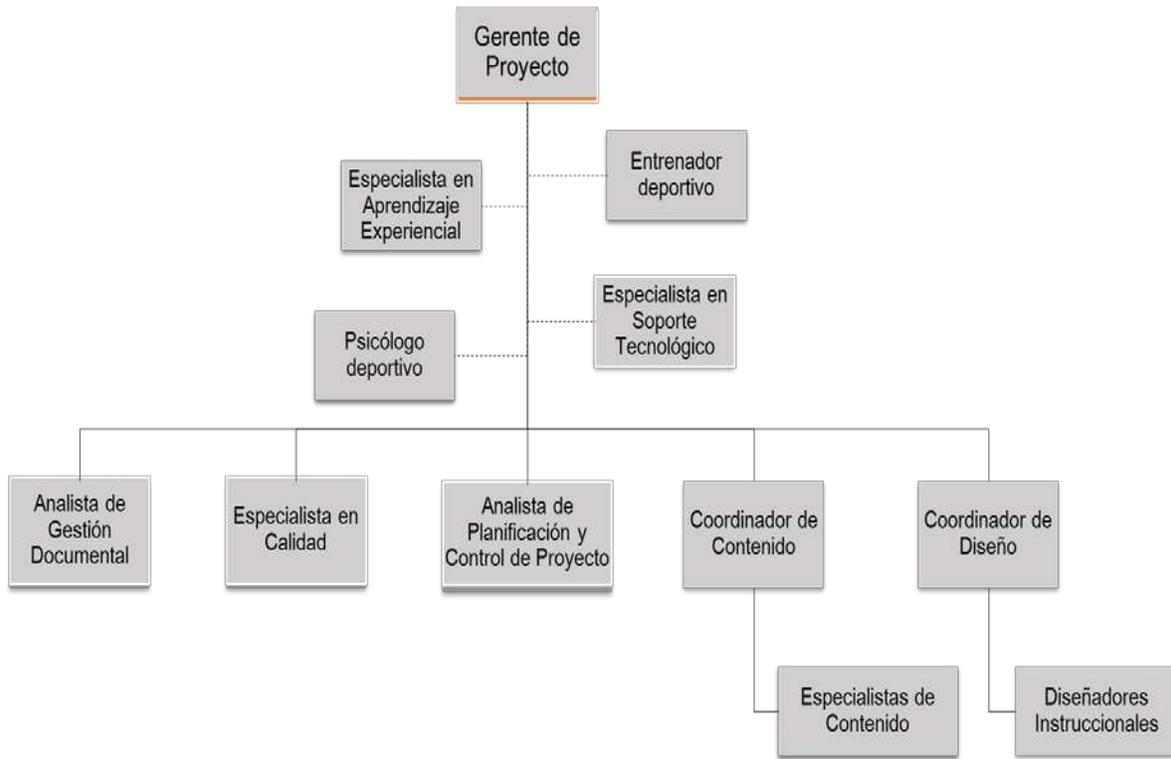


Figura 15.- Organigrama del proyecto PORFAEX

5.1.2.5 Plan de Costos

Planificar la Gestión de Costos (ver Anexo E), de acuerdo al PMI (2017), incluye los procesos de planificar, estimar, presupuestar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Dado que el alcance del presente proyecto se apreció de alcance reducido, la estimación de los costos y la preparación del presupuesto por estar tan estrechamente ligadas se consideró un solo proceso.

Se definieron los procedimientos necesarios para manejar los cambios de costos, ya sea por modificaciones en la parte contractual o por cambios internos en el proyecto.

Para la elaboración del presupuesto del proyecto, se revisó el cronograma del mismo, ya que este establece lo que se requiere para la ejecución del proyecto. Los honorarios del gerente de proyecto fueron calculados utilizando un porcentaje

de la duración del proyecto * su costo H/H como recurso de la organización. La tabla 11 muestra el estimado de costo en base a los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto y que sirvió como base para la determinación de la línea base de costos.

Tabla 11.- Costo de los recursos del proyecto

NOMBRE	COSTO H/H (\$)	TRABAJO (HORAS)	COSTO TOTAL (\$)
GERENTE DE PROYECTO	50,00	727,12	36.356,00
ESPECIALISTA EN AE	45,00	180	8.100,00
ENTRENADOR	30,00	48	1.440,00
PSICÓLOGO DEPORTIVO	30,00	48	1.440,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 1	25,00	552	13.800,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 2	25,00	552	13.800,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 3	25,00	320	8.000,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 4	25,00	240	6.000,00
COORDINADOR DE CONTENIDO	30,00	440	13.200,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 1	25,00	688	17.200,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 2	25,00	720	18.000,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 3	25,00	320	8.000,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 4	25,00	240	6.000,00
ESPECIALISTA EN CALIDAD	25,00	132	3.300,00
COORDINADOR DE DISEÑO	30,00	520	15.600,00
ANALISTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	25,00	1.264	31.600,00
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTO	25,00	673,6	16.840,00
ESPECIALISTA EN SOPORTE TECNOLÓGICO	25,00	333,6	8.420,00
TOTAL COSTO RECURSOS DEL PROYECTO		7.271,20	227.096,00

Para la elaboración del presupuesto se definieron básicamente dos tipos de costos dentro del proyecto: Los costos directos, representados por los costos de los paquetes de trabajo, presentes en la EDT del proyecto, y los costos indirectos compuestos por gastos de contingencias, reserva de gestión y gastos generales como se muestra en la tabla 12.

Los costos indirectos (reserva de contingencia, reserva de gestión y gastos generales) fueron calculados en base a la experiencia con proyectos similares. En este sentido los mismos se fijaron como el 10% del costo del proyecto.

Tabla 12.- Presupuesto del proyecto

FASE	ENTREGABLE	MONTO \$	
Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	Competencias	2.340,00	
	Cualidades del carácter	2.340,00	
	Documento de habilidades del Siglo XXI	500,00	
TOTAL FASE			5.180,00
Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	4.960,00	
	Método de aprendizaje experiencial	6.720,00	
	Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	500,00	
TOTAL FASE			12.180,00
Fase III.- Portafolio de formación	Conformación de equipo de desarrollo	4.680,00	
	Alcance del portafolio	420,00	
	Objetivos del portafolio	480,00	
	Desarrollo del portafolio	125.540,00	
TOTAL FASE			131.120,00
Fase IV.-Cierre del proyecto	Acta de cierre	720,00	
	Lecciones aprendidas	720,00	
TOTAL FASE			1.440,00
Documentación del proyecto	Documentación del proyecto	40.820,00	40.820,00
TOTAL FASES			190.740,00
GERENTE DE PROYECTO			36.356,00
TOTAL DE GASTOS DIRECTOS			227.096,00
GASTOS INDIRECTOS			
RESERVA DE CONTINGENCIA			19.074,00
RESERVA DE GESTIÓN			19.074,00
GASTOS GENERALES			19.074,00
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO			284.318,00

La tabla 13 muestra la distribución de los costos en el tiempo para cada uno de los recursos indicados anteriormente. De los datos expuestos en dicha tabla se generó la línea base de costos que se utilizar como referencia para la aplicación de controles durante la ejecución del proyecto, como se muestra en el grafico 5.

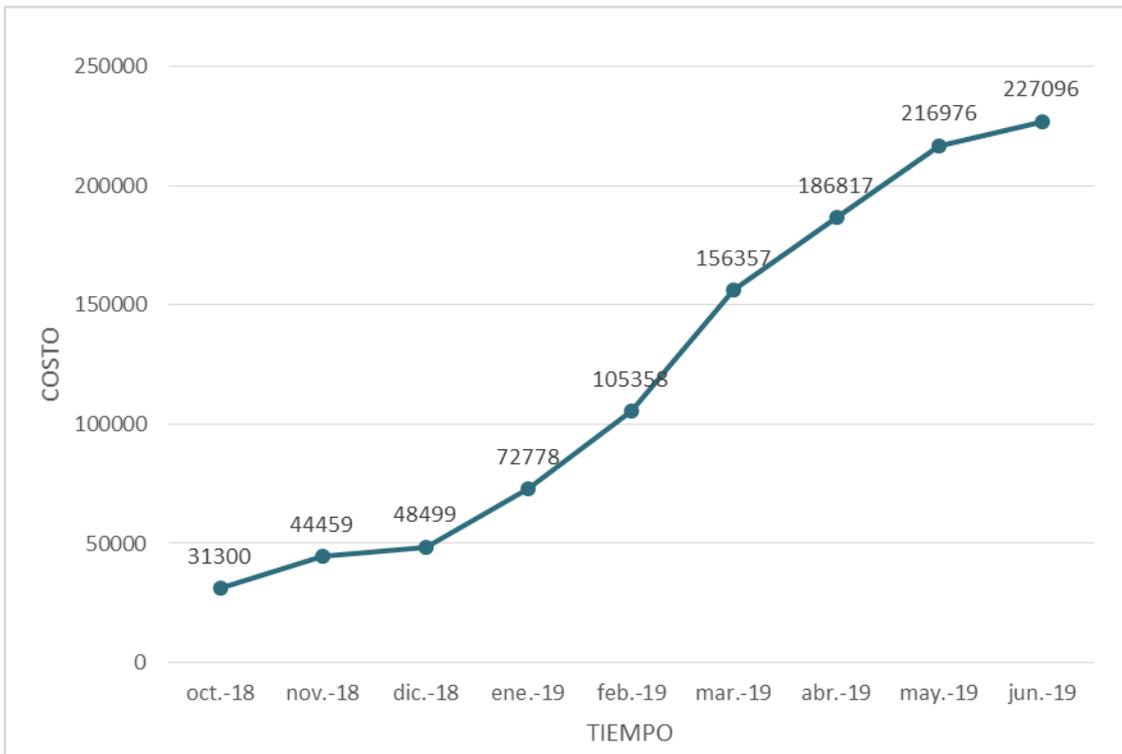


Grafico 5.- Línea base de costos (Curva S)

Tabla 13.- Matriz de distribución de costos

Nombre del recurso	4to TRIMESTRE 2018			1ER TRIMESTRE 2019			2DO. TRIMESTRE 2019		
	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
GERENTE DE PROYECTO	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55
ESPECIALISTA EN AE	3.600,00					1.080,00	720,00	2.700,00	
ENTRENADOR	1.440,00								
PSICÓLOGO DEPORTIVO	1.440,00								
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 1				1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 2				1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 3					1.600,00	5.000,00	400,00	1.000,00	
COORDINADOR DE CONTENIDO	2.220,00	2.700,00		2.400,00	2.760,00	720,00	600,00	1.800,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 1	3.400,00			1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 2	4.200,00			1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 3					1.600,00	5.000,00	400,00	1.000,00	
ESPECIALISTA EN CALIDAD	200,00	200,00			1.800,00		100,00	1.000,00	
COORDINADOR DE DISEÑO	2.160,00	2.640,00		4.560,00	3.120,00	720,00	600,00	1.800,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 4					1.600,00	4.200,00	200,00		
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 4					1.600,00	4.200,00	200,00		
ANALISTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	4.400,00	2.200,00		3.800,00	4.200,00	4.200,00	4.400,00	4.600,00	3.800,00
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTO	2.800,00	920,00		1.520,00	2.040,00	3.360,00	2.400,00	2.280,00	1.520,00
ESPECIALISTA EN SOPORTE TECNOLÓGICO	1.400,00	460,00		760,00	1.020,00	1.680,00	1.200,00	1.140,00	760,00
TOTAL COSTOS SEMANAL (\$)	31.299,55	13.159,55	4.039,55	24.279,55	32.579,55	50.999,55	30.459,55	30.159,55	10.119,55

5.1.2.6 Plan de Gestión de Calidad

Planificar la Gestión de la Calidad, de acuerdo al PMI (2017), pasa por identificar los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como también por documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.

Para la elaboración del Plan de la Calidad (ver anexo F), se tomó en cuenta las políticas de calidad establecidas en la empresa EBG C.A.; basada en la norma ISO 9001:2015, cuyos principios de la gestión de la calidad son el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

Estas políticas, sustentadas en la normativa anteriormente mencionada, se definen como:

- El cliente es el eje principal del proyecto, ya que a partir de él se obtiene toda la información; permitiendo crear los esquemas que describen los talleres de formación que conformarán el portafolio para fortalecer las competencias y cualidades de carácter en los jugadores y jugadoras de fútbol base
- Elaboración de procesos, eficaces, eficientes e innovadores, basados en la calidad y la mejora continua, para llevar a cabo la formación de los jugadores de fútbol base y el fortalecimiento de sus competencias y habilidades de carácter
- Dirección al establecer las condiciones necesarias para que el equipo de proyecto incluya, alcance y fomente los objetivos de calidad en cada una de las actividades que lleva a cabo
- Generación de compromiso por parte del equipo de proyecto en el desarrollo de los objetivos del mismo
- Énfasis en el análisis y evaluación de datos e información, para tomar decisiones acertadas a lo largo del proyecto, mitigando las no conformidades potenciales, analizando cualquier no conformidad que

ocurra, y tomando acciones que sean apropiadas para los efectos de prevenir su recurrencia

- Gestión de las relaciones y partes interesadas del proyecto: EBG C.A., entrenadores de fútbol base, psicólogos deportivos, organizaciones deportivas públicas y privadas; creando canales de comunicación funcionales y sólidos en el tiempo

En este sentido es importante señalar, que el Gerente de Proyecto deberá establecer y mantener las siguientes actividades medulares para el aseguramiento de la calidad del proyecto:

- Asegurar la ejecución del proyecto de acuerdo al cronograma y parámetros establecidos
- Asegurar que el equipo de proyecto internalice las normas de calidad del proyecto
- Reforzar perspectivas y expectativas de calidad de la empresa EBG C.A., basadas en la ISO 9001:2015 (2015)
- Dar cumplimiento a la normativa vigente en la organización

Para alcanzar lo antes propuesto, se establecieron los siguientes requisitos:

a. Requisitos del proyecto

- i. Entrega del proyecto en el plazo establecido
- ii. Entrega del proyecto bajo los costos establecidos
- iii. Calidad de los entregables del proyecto
- iv. Estructura organizativa adecuada para la ejecución del proyecto
- v. Infraestructura física y tecnológica para la ejecución del proyecto

b. Requisitos de documentación

- i. Control de documentación
- ii. Elaboración y distribución de documentación
- iii. Cambios en la documentación del proyecto

El aseguramiento de la calidad es responsabilidad compartida de todos los integrantes del equipo de proyecto. En este sentido, se definió como un proceso que se ejecuta de manera continua a lo largo de todo el proyecto, auditando los requisitos de calidad exigidos, a través de las métricas de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas.

Se definieron procesos para el control de la calidad del proyecto, control de calidad de la documentación y la mejora de los procesos, lo que asegurará la conformidad del proyecto.

Para la ejecución de todos estos procesos se definió la matriz de calidad por paquete de trabajo que se muestra a continuación:

Tabla 14.- Matriz de actividades de calidad

PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL
1.1 Competencias	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A. Estándar del BSC/WEF	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
1.2 Cualidades del carácter	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A. Estándar del BSC/WEF	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	Estándar de EBG C.A.	Revisión de estándar del informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A. Estándares del IND Estándares de la FIFA	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.2 Método de aprendizaje experiencial	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A. Estándares de APEX	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.3 Documento de Métodos de enseñanza-aprendizaje	Estándar de EBG C.A.	Revisión de estándar del informe	Aprobación Gerente de Proyecto
3.1 Conformación de equipo de desarrollo	Perfiles de cargo	Revisión de perfiles de cargo	Aprobación Sponsor

3.2 Alcance del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido
3.3 Objetivos del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido
3.4 Desarrollo del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de diseño y contenido de talleres del portafolio	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido/Coordinador de Diseño
4.1 Lecciones aprendidas	Método de Gerencia de Proyecto de EBG C.A.		Aprobación del Sponsor
4.2 Acta de cierre	Método de Gerencia de Proyecto de EBG C.A.		Aprobación del Sponsor
5.1 Documentación del proyecto	Estándar de EBG C.A.		Aprobación Gerente de Proyecto

Para el cumplimiento del plan se definió la siguiente matriz de roles para la gestión de la calidad.

Tabla 15.- Roles para la gestión de calidad

ROL	RESPONSABILIDAD
GERENTE DE PROYECTO	<p>Objetivos del rol: Gestionar operativamente la calidad</p> <p>Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto</p> <p>Reporta a: Sponsor</p> <p>Supervisa a: Equipo del Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos</p> <p>Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación, Solución de conflictos</p>

<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>Objetivo del rol: Plantear las acciones para el aseguramiento de la calidad</p> <p>Funciones del rol: Efectuar el control de calidad para los entregables del producto y del proyecto, asesorar en aspectos de calidad al Gerente de Proyecto y al equipo de Proyecto</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de estándares de calidad en entregables al equipo de proyecto</p> <p>Reporta a: Gerente de proyecto</p> <p>Supervisa a: Equipo del Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p> <p>Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación, Solución de conflictos</p>
<p>ESPECIALISTA DE CALIDAD</p>	<p>Objetivo del rol: Velar por el cumplimiento de las normas de calidad</p> <p>Funciones del rol: Guardar las normas de calidad para los procesos del proyecto y la generación de entregables</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de estándares de calidad en entregables</p> <p>Reporta a: Gerente de proyecto / Coordinador de Calidad</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p> <p>Requisitos de habilidades: Comunicación, Negociación, Solución de conflictos</p>
<p>EQUIPO DE PROYECTO</p>	<p>Objetivos del rol: Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares</p> <p>Funciones del rol: Elaborar los entregables</p> <p>Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se les ha asignado</p> <p>Reporta a: Gerente de Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados</p> <p>Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables</p>

5.1.2.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones, de acuerdo al PMI (2017), incluye todos aquellos procesos que aseguran que las necesidades de información del proyecto y sus interesados se satisfagan.

Lo que permitirá que la comunicación sea realmente efectiva durante el transcurso del proyecto, es establecer los canales y las herramientas que permitan a los interesados satisfacer sus necesidades. Para ello, es imperativo que el gerente de proyecto gestione esta comunicación. En este sentido, dentro del Plan de Gestión de las Comunicaciones (ver anexo G), se definieron como requisitos de comunicación los siguientes:

- Organigramas
- Relaciones de responsabilidades de la organización
- Áreas profesionales, departamentos involucrados
- Logística de cuantas personas están involucradas
- Necesidades de información internas
- Necesidades de información externas
- Información sobre los interesados

Para la gestión de la comunicación se establecieron procedimientos tales como reunión de inicio del proyecto, reuniones de control y seguimiento, reuniones de trabajo, mesas de trabajo y reunión de cierre de proyecto, las cuales deben seguir un protocolo de convocatoria y manejo de estándares de procesos y documentación de la organización.

También se estableció la comunicación informal como forma interna de comunicación manejada por el equipo de trabajo, con el objetivo de plantear, discutir verificar y/o resolver información inherente al proyecto.

5.1.2.8 Plan de Gestión de la Riesgos

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto, de acuerdo al PMI (2017), son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y

disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto.

El Plan de Riesgo del presente proyecto (ver anexo H), contempla la identificación de los riesgos y como abordamos y llevamos a cabo el análisis de los posibles riesgos asociados al proyecto.

La identificación de los riesgos se realizó de acuerdo a la metodología propuesta por el PMI (2017) para la gestión de los mismos. Se diseñó la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS), como se muestra en la tabla 16, con la finalidad de posteriormente diseñar las estrategias y acciones que implican abordar cada uno de los riesgos encontrados.

Tabla 16.- Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
FUENTES DE RIESGOS DEL PROYECTO	1. RIESGOS TÉCNICO	1.1 Definición del alcance
		1.2 Definición de los requisitos
		1.3 Definición de los esquemas didácticos
		1.4 Tecnología utilizada
	2. RIESGOS GESTIÓN	2.1 Dotación de recursos
		2.2 Comunicación del proyecto
		2.3 Planificación del proyecto
		2.4 Definición de roles y responsabilidades del equipo de proyecto
		2.5 Control de calidad de los entregables
		2.6 Estimación de presupuesto
		2.7 Aprobaciones por Alta Dirección de EBG C.A.
	3. RIESGOS COMERCIAL	3.1 Términos y condiciones de contratos
		3.2 Contratación interna
	4. RIESGOS EXTERNOS	4.1 Inflación económica
		4.2 Tasa de cambio altamente variable
		4.3 Situación política del país
		4.4 Situación social del país
4.5 Asesoría Expertos		

Utilizando la matriz de probabilidad e impacto, la cual nos presenta las diferentes zonas de riesgos (Alta, Moderada y Media), la matriz de probabilidad de riesgo y la tabla de escalas de impacto de los mismos, de acuerdo a los principales objetivos del proyecto, se procedió a construir la matriz de riesgos del proyecto la cual contempla para cada uno de los riesgos identificados su probabilidades, impacto, rango, clasificación, estrategia y acciones y responsable dentro del equipo de proyecto.

La tabla 17, muestra en forma resumida para cada riesgo la estrategia y acciones a ejecutar.

Tabla 17.- Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto y acciones

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	ESTRATEGIA Y ACCIONES
FUENTES DE RIESGOS DEL PROYECTO	1. RIESGOS TÉCNICO	Definición del alcance	Reunión del Gerente de proyecto con los Stakeholders principales para validar el alcance del proyecto
		Definición de los requisitos	Reunión del Gerente de proyecto con los Stakeholders principales para validar los requisitos del proyecto
		Definición en los esquemas didácticos	Reunión de los Coordinadores de Contenido y Diseño con los equipos de trabajo para validar los esquemas didácticos
		Tecnología utilizada	Actualizaciones del hardware y software antes del inicio del proyecto Revisión semanal de la plataforma tecnológica Respaldo de los equipos de computación
	2. RIESGOS GESTIÓN	Dotación de recursos	Reunión del gerente de Proyecto con el encargado de dotar los recursos del proyecto al inicio del proyecto para validar los requisitos

		Comunicación del proyecto	Revisión del Plan de las Comunicaciones y evaluar la posibilidad de cambio en los mecanismos utilizados Divulgación del Plan de comunicaciones al inicio del proyecto
		Planificación del proyecto	Revisión del Plan de cronograma y evaluar la posibilidad de cambio Divulgación del Plan de cronograma al inicio del proyecto
		Definición de roles y responsabilidades del equipo de proyecto	Reunión inicial del Gerente de Proyecto con cada miembro del equipo de proyecto para comunicar rol responsabilidades dentro del proyecto Reunión del Gerente de Proyecto/coordinador, dependiendo del caso, con el colaborador implicado para conocer su percepción de su rol y responsabilidades que debe llevar a cabo y aclarar las dudas presentadas
		Control de calidad de los entregables	Reunión del Especialista de Calidad con el equipo de proyecto para comunicar las normativas de calidad del proyecto
		Estimación del presupuesto	Reunión del gerente del proyecto con Gerente de Administración d EBG C.A. para la revisión del presupuesto del proyecto
		Aprobaciones por Alta Dirección de EBG C.A.	Seguimiento del cumplimiento de los tiempos de aprobación
	3. RIESGOS COMERCIAL	Términos y condiciones de contratos	Establecer dentro de los contratos una cláusula de control durante la ejecución del proyecto, donde el incumplimiento es penalizado con un 5% del costo del servicio
		Contratación interna	Revisión de las políticas de contratación del recurso humano de la empresa EBG C.A.

4. RIESGOS EXTERNOS	Inflación económica	Considerar un 5% para imprevistos dentro del proyecto. Los costos por aumento de precios que superen este porcentaje no podrán ser absorbidos
	Tasa de cambio altamente variable	Calcular el presupuesto en \$ para mitigar la variabilidad de la moneda
	Situación política del país	Reunión del Gerente de proyecto con expertos en política para evaluar la situación y establecer acciones posibles a seguir
	Situación social del país	Reunión del Gerente de proyecto con expertos en problemas sociales para evaluar la situación y establecer acciones posibles a seguir
	Asesoría Expertos	Contactar y contratar la asesoría de expertos con suficiente antelación a la ejecución del proyecto

En caso de tomar la decisión de omitir el riesgo, se deberá llevar a cabo una reunión en la cual se firme un acuerdo que exprese las causas y consecuencias por las cuales se lleva a cabo la decisión.

5.1.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones

La gestión de adquisiciones del proyecto, tal como lo indica el PMI (2017), contempla todos aquellos procesos de gestión y control necesarios para desarrollar acuerdos tales como órdenes de compra, memorandos de acuerdos o acuerdos de niveles de servicio.

Aunque el proyecto se desarrollará con recursos propios de la empresa EBG C.A., por lo cual no es necesario la compra de equipos o contratación de servicios para la ejecución del proyecto, se definió un plan de gestión de adquisiciones (ver anexo I) en caso de eventualidades de compras o contrataciones durante la ejecución del proyecto.

Dado que la empresa EBG C.A. cuenta con un manual de contrato de adquisición de productos nuevos y nuevos proveedores, el cual es personalizado

de acuerdo a los requerimientos de la compra, el periodo que se realizará, lugar y monto a pagar, el mismo será adoptado para cualquier adquisición que se requiera ejecutar durante la ejecución del proyecto.

Como parte de este manual, es importante el procedimiento para adquisiciones, el cual se especifica a continuación:

- Se revisa la lista de posibles proveedores del servicio
- Se solicita cotización del producto que se necesitará para el proyecto
- Se revisa la cotización
- Se negocia con el proveedor, los términos del servicio, las fechas que debe efectuarse y la forma de pago
- Se firma el contrato, y se provee el 50% del pago por el producto
- El 50% restante se cancela a la entrega del producto en las instalaciones de la organización
- El contrato se emite en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas, de presentarse alguna observación, se realizará una evaluación y modificación y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el proveedor, quedándose con una copia con cada interesado

5.1.2.10 Plan de Gestión de los Interesados

El plan de gestión de los interesados del proyecto, de acuerdo al PMI (2017), incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, así como también las estrategias requeridas para realizar una gestión adecuada de los mismos, con la finalidad de lograr su de manera eficaz en las decisiones y ejecución del proyecto

El plan de gestión de interesados del presente proyecto (ver anexo J), contempla la identificación de los interesados y como los involucramos en la ejecución del proyecto. En este sentido, cada uno de los involucrados está definido de la siguiente manera:

- EBG C.A.: compañía anónima, creada en el año 2002, dedicada a brindar servicios de asesoría y consultoría en el ámbito tecnológico y

organizacional a profesionales y empresas de nuestro país que necesitan enfrentar estas áreas de manera integral. Los interesados internos son:

- Director de Innovación y Tecnología
- Gerente de Nuevos Productos
- Gerente de Proyecto
- Analista de Planificación y control de proyecto
- Coordinador de Contenido
- Coordinador de Diseño
- Especialista de Calidad
- Analista de Gestión Documental
- Especialistas de Contenido
- Diseñadores Instruccionales
- Especialista en Soporte Tecnológico
- Organizaciones deportivas (privadas o públicas): organizaciones de formación de jugadores o jugadores en disciplinas varias
- Institutos deportivos: organismos deportivos, públicos o privados, tales como Instituto Nacional de Deportes (IND) y la Federación Venezolana de Fútbol (FVF)
- SECASPORT: organización deportiva privada dedicada a la formación de jugadores y jugadores en el fútbol. Como organización piloto para la aplicación del portafolio a desarrollar, se contará con los siguientes interesados externos:
 - Entrenador deportivo
 - Psicólogo deportivo
- Especialista en Aprendizaje Experiencial: profesionales especializados en el método de formación de aprendizaje experiencial

Una vez identificados los interesados, se procedió a construir la matriz de registro de interesados, consignando información como localización, rol en el proyecto, requerimientos y expectativas principales, entre otros datos. En cuanto a los entrenadores y psicólogos deportivos, se solicitará a la organización Secasport, como institución de apoyo dentro de la ejecución del proyecto, la asignación del

personal que colaborará de acuerdo al área de experticia requerida, para acordar mecanismo y coordenadas de comunicación con este personal.

En cuanto a él o los especialistas en Aprendizaje Experiencial, la empresa EBG C.A., cuenta con un grupo de asesores en esta materia para el desarrollo del personal de la organización y para el desarrollo del presente proyecto.

Seguidamente y utilizando las tablas de mapeo de interesados, propuesta por Newcombe (2003), se clasificaron los interesados tanto en función de su influencia, poder, impacto e interés dentro del proyecto:

- Matriz influencia vs. poder: agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su participación activa (“influencia”) en el proyecto (ver figura 16).
- Matriz influencia vs. impacto: agrupa a los interesados basándose en su participación activa (“influencia”) en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto (“impacto”) (ver figura 17).
- Matriz interés vs. poder: agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) con respecto a los resultados del proyecto (ver figura 18).

		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
PODER SOBRE EL PROYECTO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Deporte • Federación Venezolana de Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyecto • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Organización deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista de Calidad • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico • Analista de Planificación y control de proyecto • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño

Figura 16.- Matriz poder vs. influencia de interesados

		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos • Gerente de Proyecto
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Organización deportiva • Instituto Nacional de Deporte • Federación Venezolana de Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Planificación y control de proyecto • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño Especialista de Calidad • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico

Figura 17.- Matriz impacto vs. influencia de interesados

		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos • Gerente de Proyecto
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Organización deportiva • Instituto Nacional de Deporte • Federación Venezolana de Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Planificación y control de proyecto • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño Especialista de Calidad • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico

Figura 18.- Matriz interés vs. poder de interesados

Posteriormente, se procedió a la clasificación de los interesados de acuerdo a su nivel de participación dentro del proyecto (ver figura 19). Para ello se utilizó la clasificación propuesta por el PMI (2017):

- Desconoce: desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
- Se resiste: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero evasivos a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto
- Neutral: conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar
- Apoya: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados
- Líder: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo

EMPRESA Y PUESTO	COMPROMISO					PODER E INFLUENCIA	INTERÉS
	DESCONOCE	SE RESISTE	NEUTRAL	APOYA	LÍDER		
EBG C.A. Director de Innovación y Tecnología				D		A	A
EBG C.A. Gerente de Nuevos Productos				D		A	A
EBG C.A. Gerente de Proyecto					D	A	A
EBG C.A. Analista de Planificación y control de proyecto				D		B	A
EBG C.A. Coordinador de Contenido				D		B	A
EBG C.A. Coordinador de Diseño				D		B	A
EBG C.A. Especialista de Calidad				D		B	A
EBG C.A. Analista de Gestión Documental				D		B	B
EBG C.A. Especialista de Contenido				D		B	B
EBG C.A. Diseñador Instruccional				D		B	B
EBG C.A. Especialista en Soporte Tecnológico				D		B	B
SECASPORT Entrenador deportivo				D		B	B
SECASPORT Psicólogo deportivo				D		B	B
Organización deportiva			C			B	A
Instituto Nacional del Deporte			C			A/B	A
Federación Venezolana de Fútbol			C			A/B	A
Especialista en Aprendizaje Experiencial				D		B	B

C = Nivel de participación actual de cada interesado

D= Nivel que el equipo de proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto

A= Alto

B= Bajo

Figura 19.- Matriz de evaluación de participación de los interesados del proyecto

Por último, utilizando las clasificaciones anteriormente mencionadas, y dependiendo de los tres factores establecidos para cada interesado, se estructuraron las estrategias de gestión de acuerdo a cada interesado del proyecto, basándonos en informar, mantener satisfechos, trabajar para él y trabajar con ellos, como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18.- Estrategia de gestión de interesados

IDENTIFICACIÓN			INTERÉS PRIMORDIAL	ESTRATEGIA
EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO		
EBG C.A. Director de Innovación y Tecnología	Caracas	Sponsor	Que el proyecto culmine de manera exitosa	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y solicitar apoyo de ser necesario Mantener satisfecho y trabajar para él
EBG C.A. Gerente de Nuevos Productos	Caracas	Sponsor	Que el proyecto culmine de manera exitosa	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y solicitar apoyo de ser necesario Mantener satisfecho y trabajar para él
EBG C.A. Gerente de Proyecto	Caracas	Gerente de Proyecto	Coordinar, dirigir, controlar y responsabilizarse en la ejecución del proyecto.	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y nunca ignorarlo
EBG C.A. Analista de Planificación y control de proyecto	Caracas	Analista de Planificación y control de proyecto	Controlar y hacer seguimiento del cronograma del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Coordinador de Contenido	Caracas	Coordinador de Contenido	Recibir información del Gerente de proyecto en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Coordinador de Diseño	Caracas	Coordinador de Diseño	Recibir información del Gerente de proyecto en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos

EBG C.A. Especialista de Calidad	Caracas	Especialista de Calidad	Garantizar el cumplimiento de los estándares y normas de calidad de la organización	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Analista de Gestión Documental	Caracas	Analista de Gestión Documental	Cumplir con la documentación del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Especialista de Contenido	Caracas	Analista de contenido	Recibir información del Coordinador de Contenido en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Diseñador Instruccional	Caracas	Diseñador Instruccional	Recibir información del Coordinador de Diseño en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Especialista en Soporte Tecnológico	Caracas	Soporte Técnico	Mantener estable la infraestructura tecnológica del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
SECASPORT Entrenador deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Trabajar con ellos
SECASPORT Psicólogo deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Trabajar con ellos
Organización deportiva			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Instituto Nacional de Deportes (IND)			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Federación Venezolana de Fútbol (FVF)			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Especialista en Aprendizaje Experiencial	Caracas	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Aprendizaje Experiencial	Trabajar con ellos

5.1.3 Objetivo 3.- Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base

Luego del proceso de elaboración de los planes subsidiarios, es necesario comunicar y trasladar las estrategias al equipo de proyecto, con el fin de lograr una visión común y que todos los miembros comprendan cómo impactan sus acciones en el logro de los objetivos globales.

A continuación se especifican las consideraciones que se deben tomar en cuenta para alinear los objetivos de cada plan con la ejecución exitosa del proyecto.

5.1.3.1 Estrategias para la ejecución del Plan de Integración

- Fomentar el trabajo en equipo, ya que esto garantizará el éxito del proyecto.
- Alinear las expectativas de todos los involucrados en el desarrollo del proyecto, al inicio del proyecto.
- Definir de forma clara y precisa las reglas bajo las cuales será ejecutado el proyecto (confidencialidad, canales de comunicación, responsabilidad, entre otros).
- Acordar el detalle, la frecuencia y los contenidos que serán tratados durante las reuniones de control y seguimiento del proyecto.

5.1.3.2 Estrategias para la ejecución del Plan de Alcance

- Definir de forma clara y precisa el contenido de la EDT y su diccionario
- Ante cualquier duda que se presente con referencia al alcance del proyecto, referirse a la EDT y al diccionario de la EDT del proyecto.
- Comunicar los criterios bajo los cuales serán definidos los cambios de alcance, de común acuerdo entre las partes involucradas.

5.1.3.3 Estrategias para la ejecución del Plan del Cronograma

- Establecer una atención especial a las actividades críticas planificadas para la ejecución de la etapa de desarrollo del portafolio. En caso de ser necesario, recurrir a la incorporación de recursos, cuidando las desviaciones que se pueden producir en la línea base de costos.
- Programar de manera anticipada a la ejecución del proyecto, con los integrantes del equipo de proyecto, las vacaciones y ausencias requeridas.
- Respetar la periodicidad de las reuniones de seguimiento y control, siguiendo el uso de los formatos establecidos para presentar los avances del proyecto.
- Establecer responsables y periodos de revisión, de inconvenientes o actividades imprevistas al momento de reuniones de seguimiento y control.
- Comunicar apropiadamente los avances del proyecto a todos los interesados del proyecto, con el nivel de detalle que amerite su rol dentro del proyecto.
- Velar por la aprobación y procesamiento oportuno de las solicitudes de cambio de alcance, cuidando las desviaciones que se pueden producir en la línea base de costos.

5.1.3.4 Estrategias para la ejecución del Plan de Costos

- Establecer la frecuencia con la cual serán realizados los reportes y controles financieros del proyecto.
- Respetar la periodicidad de las reuniones de seguimiento y control financiero, siguiendo el uso de los formatos establecidos para presentar los reportes y los mecanismos de comunicación a través de los cuales serán distribuidos.
- Recordar que el presupuesto planteado en este trabajo debe ser ajustado al momento de ejecución del proyecto.

- Velar por la actualización de los costos del proyecto, sobre todo las ocasionadas por cambios de alcance en esta materia.

5.1.3.5 Estrategias para la ejecución del Plan de Recursos

- Tomar en cuenta la preparación previa que requieran ciertos miembros del proyecto (Coordinador de Contenido, Coordinador de Diseño, Especialistas de contenido, Diseñadores Instruccionales, entre otros) en materia de aprendizaje experiencial, Habilidades del Siglo XXI y formación de fútbol base.
- Coordinar apropiadamente la metodología de trabajo a utilizar para la creación del portafolio de formación, ya que se requiere de la participación apropiada de los Coordinadores de Contenido y Diseño, Especialistas de Contenido, Diseñadores Instruccionales y Especialistas de Aprendizaje Experiencial.
- Transmitir de forma clara y precisa a todos los miembros del equipo de proyecto sus roles y responsabilidades durante la ejecución del proyecto.
- Mantener la retroalimentación con el equipo de proyecto durante toda la ejecución del proyecto.

5.1.3.6 Estrategias para la ejecución del Plan de Calidad

- Tomar en cuenta lo establecido por la ISO 9001:2015 como parte de las normas establecidas en EBG C.A.
- Respetar los criterios y normas de calidad establecidos para el proyecto.
- Coordinar con el equipo de proyecto reunión inicial para transmitir de forma clara los criterios y normas de calidad definidos por la empresa para el desarrollo de productos de capacitación.
- Establecer la frecuencia con la cual serán realizados los reportes y controles de calidad del proyecto.
- Validar con los expertos los criterios de aceptación para los esquemas didácticos.

5.1.3.7 Estrategias para la ejecución del Plan de las Comunicaciones

- Definir de forma clara y precisa los mecanismos y medios a través de los cuales serán manejada las comunicaciones entre los interesados del proyecto.
- Fomentar el trabajo en equipo.

5.1.3.8 Estrategias para la ejecución del Plan de Riesgos

- Realizar revisión constante, a la lista de riesgos, durante las reuniones de seguimiento y control.
- Mantener actualizada la lista de riesgos del proyecto.
- Establecer acciones, fechas y responsables ante la ocurrencia o percepción de algún riesgo.

5.1.3.9 Estrategias para la ejecución del Plan de Adquisiciones

- Tomar la previsión de hacer requerimientos de *Hardware* y *Software*, en caso de ser necesarios, con la suficiente antelación, para evitar retrasos durante la ejecución del proyecto.
- Coordinar con la gerencia de administración reunión al inicio del proyecto para revisar de forma clara los procedimientos de adquisiciones definidos por la empresa.

5.1.3.10 Estrategias para la ejecución del Plan de Interesados

- Mantener una comunicación constante y eficaz con cada uno de los interesados del proyecto.
- Establecer de forma clara y precisa la periodicidad de comunicación con los interesados.
- Realizar revisión constante, a la lista de interesados y las estrategias de involucramiento de estos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos del presente Trabajo Especial de Grado, a continuación se presentan las apreciaciones y consideraciones más relevantes.

El resultado de este TEG, engloba un conjunto de esfuerzos realizados, en los cuales se utilizó la metodología propuesta por el PMI (2017).

- a. Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base

En relación a la identificación de las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, relevantes en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base; resultó de gran interés la aplicación de las encuestas a los expertos de la organización deportiva Secasport, como institución piloto, tanto para el levantamiento de información relevante para la ejecución del proyecto, como para la aplicación del portafolio una vez se encuentre desarrollado, ya que se pudo aprovechar el contacto directo con usuarios potenciales y claves (entrenadores y psicólogos deportivos) del proyecto.

A partir de la información recopilada se pudo identificar las principales competencias y cualidades de carácter, que de acuerdo a los entrenadores y psicólogos deportivos, es importante fortalecer durante el proceso de formación integral de los jugadores y jugadoras del fútbol base.

Esta etapa del trabajo representó el trabajo más denso, sin embargo una vez culminado y documentado de forma apropiada contribuyó de manera significativa en el desarrollo del plan de gestión.

Estas competencias y cualidades del carácter, se articulan como parte de los valores y principios expresados por la Federación Venezolana de Fútbol en sus estatutos aprobados en el año 2013, como derechos y deberes de los jugadores y jugadoras.

El nivel de cumplimiento de las actividades asociadas al presente objetivo se refleja en la tabla 19.

Tabla 19.- Grado de cumplimiento del primer objetivo

ACTIVIDADES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Definición del Alcance del instrumento de medición	100%
Aplicación del instrumento de medición	100%
Tabulación de los resultados	100%
Identificación de principales competencias y cualidades de carácter	100%
Grado de cumplimiento total	100%

- b. Elaborar los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) para la creación del Portafolio de Formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base

Para la generación del Plan de Ejecución del Proyecto, se integraron los planes subsidiarios, según las 10 áreas establecidas de conocimiento expuestas por el PMI (2017) y la naturaleza del proyecto.

Esta propuesta busca dar respuesta a una oportunidad de innovación de la empresa EBG C.A., en el ámbito de capacitación, incorporando un nuevo producto para un nuevo segmento de clientes, alineado con las estrategias de crecimiento y rentabilidad de la organización, con las necesidades de formación de jugadores integrales de la actualidad, utilizando métodos no tradicionales de aprendizaje.

A efectos de la investigación, este plan estuvo constituido por las diez áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Cronograma, Recursos, Costo, Calidad, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.

- i. Planificación de la Integración

En la planificación de la integración se describió la necesidad de ejecución del proyecto para la empresa y los beneficios del mismo para EBG C.A. y otros

interesados. Una vez determinado lo anteriormente mencionado se estableció la necesidad de elaborar el Plan de Ejecución de Proyecto como herramienta que permitirá garantizar el éxito del proyecto, utilizando las mejores prácticas del PMI (2017).

ii. Planificación del Alcance

En la planificación del alcance se describió de manera precisa el alcance del proyecto y la estructura desagregada de trabajo (EDT) junto a su diccionario de datos. Adicionalmente, se tomaron en cuenta premisas, supuestos y limitaciones para crear las condiciones mínimas para la ejecución del plan. Para la elaboración de esta planificación fue de vital importancia contar con el Acta de Constitución del Proyecto como insumo principal.

iii. Planificación del Cronograma

Tomando como base la EDT generada en la planificación del alcance, se desplegó la lista de actividades, la secuencia y precedencia de las mismas en el software MSProject para generar el diagrama de Gantt, junto a la línea base y su ruta crítica. Este cronograma permite el manejo del tiempo para la ejecución del proyecto, utilizando la línea base del cronograma como referencia para la aplicación de los controles y seguimientos durante la ejecución del proyecto.

iv. Planificación de los Recursos

Se definieron los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de proyecto, asignando los niveles de responsabilidad y participación para cada actividad. La actualización de esta información en el plan de cronograma a través de la herramienta MSProject, establece la carga de trabajo de cada integrante del equipo para la ejecución de las actividades, controlando la sobreasignaciones de tareas.

Adicionalmente, la matriz de roles y responsabilidad permitió obtener una estructura organizativa básica para la ejecución del proyecto.

Los recursos físicos (infraestructura y equipos tecnológicos) no están contemplados en la planificación de recursos ya que el proyecto será desarrollado

en las instalaciones de la empresa y con personal interno que ya tienen asignado espacio físico y equipos tecnológicos.

v. Planificación de Costos

Con la unión de la matriz de roles y responsabilidades y el cronograma del proyecto, se calcularon los costos de cada una de las actividades al asignar el número de horas de trabajo requeridas por cada recurso.

Con la distribución de los costos en el tiempo para cada uno de los recursos, se generó la línea base de costos, referencia que se utilizará para la aplicación de los controles financieros durante la ejecución del proyecto.

vi. Planificación de la Calidad

Este plan fue generado para establecer y documentar los requerimientos de calidad, los procedimientos a aplicar para el cumplimiento de estos requerimientos y las responsabilidades necesarias para asegurar que el producto final se entregue dentro de los parámetros de tiempo y las especificaciones acordadas al inicio del proyecto, siempre enmarcado dentro del plan de calidad de la empresa.

Dentro de los compromisos definidos en el plan de calidad están los relacionados con la documentación del proyecto, la calidad del producto final, la culminación del proyecto dentro del plazo y costos establecidos y el manejo de los controles de cambio.

vii. Planificación de las Comunicaciones

Se definieron los mecanismos y medios de comunicación entre los interesados del proyecto, especificando de manera precisa la frecuencia, registro, participantes, entre otros datos.

Dentro de los mecanismos de comunicación más relevantes del plan de comunicaciones podemos mencionar la reunión de inicio del proyecto, reuniones de control y seguimiento del proyecto, reuniones de trabajo, reunión de cierre de proyecto y la comunicación informal como mecanismo interno de comunicación.

En cuanto a los medios o documentos de comunicación más relevantes podemos mencionar el correo electrónico, formatos de informes de progreso y cierre del proyecto y minutas.

Es importante destacar que toda la documentación del proyecto debe cumplir con los estándares establecidos en el plan de calidad del proyecto y serán almacenados en un repositorio digital.

viii. Planificación de Riesgos

Para llevar a cabo la planificación de los riesgos del proyecto, se elaboró la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS), donde se especificaron los riesgos asociados a lo técnico, comercial, la gestión y lo externo.

Posteriormente, al calcular la probabilidad de ocurrencia de los se establecieron las estrategias y acciones a ejecutar para mitigar para cada uno de los riesgos definidos. Esto demuestra que el abordaje adecuado para reducir los riesgos permitirá el éxito del proyecto, al momento de su implementación.

ix. Planificación de Adquisiciones

Aunque el proyecto se realizará con recursos propios y existentes dentro de la empresa, se realizó una planificación de las adquisiciones del proyecto, con la finalidad de cubrir eventualidades de compras o contrataciones no programadas.

El plan de adquisiciones se registrará por los planes de compras y contratos existentes en la empresa, garantizando la utilización de procedimientos ya comprobados y estables.

x. Planificación de los Interesados

Se pudo identificar de manera clara y precisa a los interesados del proyecto: Gerencias, Direcciones y personal de la empresa EBG C.A., organizaciones deportivas, entrenadores deportivos, psicólogos deportivos y especialistas en aprendizaje experiencial. Una vez identificados, se estructuró un plan de involucramiento de los mismos como parte fundamental del proyecto, utilizando el enfoque adecuado para cada uno de los casos.

En cuanto al nivel de cumplimiento de las actividades del presente objetivo, el mismo se puede visualizar en la tabla 20.

Tabla 20.- Grado de cumplimiento del objetivo 2 de la TEG

ACTIVIDADES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Elaborar Plan de Integración	100%
Elaborar Plan de Gestión de Alcance	100%
Elaborar Plan de Gestión de Cronograma	100%
Elaborar Plan de Gestión de los Recursos	100%
Elaborar Plan de Gestión de Costos	100%
Elaborar Plan de Gestión de la Calidad	100%
Elaborar Plan de Gestión de las Comunicaciones	100%
Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	100%
Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	100%
Elaborar Plan de Gestión de los Interesados	100%
Grado de cumplimiento total	100%

- c. Establecer las estrategias para facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios que conforman el Plan de Ejecución del Proyecto Creación del Portafolio de formación que permita el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadoras del fútbol base

Las estrategias para facilitar la ejecución de un proyecto están vinculadas a la ejecución de numerosas acciones que permitan alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

Para el presente trabajo de investigación, se especificaron estrategias, prácticas y simples, para cada uno de los planes subsidiarios del Plan de Ejecución del Proyecto PORFAEX, que deben tomarse en cuenta al momento de la ejecución del proyecto. Estas estrategias permitirán asegurar una ejecución exitosa del proyecto.

En cuanto al nivel de cumplimiento de las actividades del presente objetivo, el mismo se puede visualizar en la tabla 21.

Tabla 20.- Grado de cumplimiento del objetivo 3 de la TEG

ACTIVIDADES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Definición de Estrategias para el Plan de Integración	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de Alcance	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de Cronograma	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de los Recursos	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de Costos	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de la Calidad	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de las Comunicaciones	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de Riesgos	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de Adquisiciones	100%
Definición de Estrategias para el Plan de Gestión de los Interesados	100%
Grado de cumplimiento total	100%

CAPÍTULO VII

LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo al PMI (2017), las lecciones aprendidas se utilizan para mejorar el desempeño del proyecto y para evitar repetir errores. El registro de estas experiencias ayuda a identificar dónde establecer reglas para que las acciones del equipo estén alineadas.

La tabla 22 muestra las lecciones aprendidas que se registraron durante la ejecución del presente trabajo.

Tabla 22.- Lecciones aprendidas del TEG

Título del proyecto	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
Objetivo General:	Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un Portafolio de Formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, en jugadores y jugadores de fútbol base (PORFAEX).
País	Venezuela
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y LECCIONES APRENDIDAS	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	<p>A través de los años, el fútbol, ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, ha desarrollado métodos de preparación relacionados, básicamente, con el entrenamiento físico, desarrollo de la técnica, tácticas y estrategias que le permiten alcanzar altos niveles de rendimiento de sus jugadores y jugadoras. Sin embargo, las tendencias contemporáneas en el deporte, han demostrado que el enfoque psicosocial es un elemento fundamental para alcanzar deportistas integrales, ya que el fútbol no solo debe brindar la oportunidad de desarrollar las aptitudes propias del juego, sino igualmente ha de fomentar el desarrollo de la personalidad y las cualidades sociales del deportista para desenvolverse dentro y fuera del campo de juego.</p> <p>En este sentido, EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A. (EBG C.A.), con la finalidad de brindar a las organizaciones deportivas un producto que apoye el desarrollo de sus jugadores y entorno, se ha propuesto crear un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, para el fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI enmarcadas dentro de los ámbitos de competencias y cualidades de carácter en jugadores de fútbol base, que junto al desarrollo de sus competencias físicas, técnicas, tácticas y estratégicas lo conviertan en un deportista integral capaz de desenvolverse con éxito dentro y fuera del campo de juego.</p>

<p style="text-align: center;">EXPERIENCIAS EXITOSAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales factores que permitieron la consecución exitosa del presente Trabajo Especial de Grado fueron: <ol style="list-style-type: none"> 1. La definición de los objetivos específicos del TEG de manera clara y precisa, ya que esto permitió delimitar de manera exacta el alcance del mismo, la elaboración de los planes subsidiarios y por último la definición de las estrategias para una ejecución exitosa del proyecto. 2. El uso de la metodología PMI (2017) como herramienta de apoyo para el desarrollo del presente trabajo. 3. La precisión en la planificación del TEG, definiendo un conjunto de fases que permitieron alcanzar con éxito los objetivos del TEG. 4. A pesar de las condiciones económicas, políticas y sociales presentes en el país, a lo largo de la planificación y ejecución del TEG, se mantuvo la motivación y el enfoque para alcanzar los objetivos planteados. • Aunque no se conocen experiencias exitosas de la aplicación del aprendizaje experiencial en el ámbito deportivo, se cuentan con experiencias importantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ A nivel internacional, incluyendo Venezuela, la empresa CEFÉ (2018) creó un conjunto integral de instrumentos de capacitación que utiliza un enfoque orientado a la acción y métodos de aprendizaje experiencial para desarrollar y mejorar las competencias personales de una amplia gama de grupos objetivo. ○ En España, la empresa Asociación Experientia (2002), posee programas de desarrollo personal orientados a niños, englobados en el aprendizaje experiencial. A través de estos programas los alumnos aprenden estrategias de resolución de problemas y, tras su análisis, la extrapolación de los aprendizajes a su vida diaria.
<p style="text-align: center;">ACCIONES TOMADAS, CAMBIOS Y SOLUCIONES</p>	<p>Durante la ejecución del presente Trabajo Especial de Grado se presentaron las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situaciones irregulares: retrasos en la elaboración de los entregables por situación país, cambios constantes de asesores académicos, entre otros. Estas situaciones fueron resueltas con planificación tanto económica como de tiempo. • El PEP para la creación del portafolio de formación PORFAEX, como producto final del TEG, será implementado por la empresa EBG C.A. Los cambios asociados al plan, que puedan surgir al momento de ser implementado por la organización, se vinculan al cronograma y costos en los que se pueda incurrir.

LECCIONES APRENDIDAS	<p>Los conocimientos adquiridos durante la elaboración del presente TEG para la elaboración el PEP del portafolio PORFAEX, se pueden analizar de forma crítica como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none">• Para el desarrollo de proyectos se recomienda estudiar la naturaleza de los mismos, ya que esto permitirá cumplir con los objetivos específicos planteados.• Es importante, al llevar a cabo este tipo de iniciativa en otros segmentos de clientes, evitar errores en: definición del alcance, planificación de los tiempos, recursos y costos, definición de objetivos específicos.• El éxito en la elaboración del TEG, permite pensar que es posible llevar a cabo proyectos similares en países con situaciones iguales o diferentes a la de nuestro país.• El desarrollo de un TEG que permita desarrollar un PEP para la creación del portafolio PORFAEX, genera amplios beneficios para el segmento deportivo público y privado del país, ya que constituye un marco referencial para estudios similares y diversas aplicaciones en otros segmentos.• Articular la empresa privada con organizaciones e instituciones deportivas en la realización del proyecto permitió desarrollar un producto cuyo objetivo principal es el desarrollo de individuos integrales en nuestra sociedad.
-----------------------------	--

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada en el presente Trabajo Especial de Grado, se puede concluir:

1. El desarrollo de un acertado diagnóstico sobre las necesidades de formación de los jugadores y las jugadoras de fútbol base, en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter, contribuyó enormemente en el desarrollo de una propuesta de valor en estas áreas, las cuales se encuentran enmarcadas dentro de las expectativas y estatutos de organismos nacionales deportivos como la Federación Venezolana de Fútbol (FVF), afiliada a la *Federation Internationale de Football Association* (FIFA), la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) y el Instituto Nacional de Deportes (IND).
2. El equipo técnico y psicológico, de la organización utilizada como piloto del proyecto, se sintió parte de la solución y pudo aportar una visión más clara para el desarrollo del plan del proyecto, mucho más ajustada a lo que realmente se requiere.
3. Articular la empresa privada con organizaciones e instituciones deportivas en la realización del proyecto permitió crear un producto cuyo objetivo principal es el desarrollo de individuos integrales en nuestra sociedad.
4. Las mejores prácticas aportadas por el PMI en materia de gerencia de proyectos, permitieron estructurar de manera apropiada los componentes de integración, alcance, cronograma, recursos, costos, calidad, riesgos, comunicación, adquisiciones e interesados, válidos para un proyecto de creación de portafolio de formación de jugadores, como es el caso de la investigación desarrollada.
5. La definición de estrategias para la implementación del Plan de Ejecución de Proyecto, entrega al gerente de proyecto un mecanismo de gestión

que facilita la implementación exitosa de proyectos como el desarrollado en el presente TEG.

6. El desarrollo de portafolios de formación bajo métodos de aprendizaje no tradicionales conforma una nueva opción que permitirá a las organizaciones deportivas y de otros segmentos fortalecer competencia y cualidades de carácter en sus integrantes.

En función de utilizar el conocimiento adquirido durante la ejecución de la presente investigación y con el objetivo de cumplir de la mejor manera posible el Plan de Ejecución del Proyecto para la Creación de un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de las Habilidades del Siglo XXI, en jugadores de fútbol base (PORFAEX), se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Evaluar la participación de otras empresas privadas en la ejecución del proyecto, fomentando la responsabilidad social de estas organizaciones, para apoyar en el desarrollo del individuo integral y una mejor sociedad.
2. Replicar la creación de portafolios de formación, basados en métodos de aprendizajes no tradicionales, para cualquier temática y segmento de clientes de la empresa.
3. Tomar como base la experiencia adquirida con el desarrollo del portafolio inicial para desarrollar el resto de los contenidos vinculados a esta temática.
4. Implementar cada uno de los planes de gestión subsidiaria elaborados en el presente TEG, con el objetivo de garantizar al máximo el éxito del proyecto.
5. Aplicar las estrategias definidas para la ejecución del PEP con el objetivo de facilitar la ejecución de los planes de gestión subsidiarios y el éxito del proyecto.
6. Elaborar un plan de comunicación con las organizaciones deportivas para la futura implementación del portafolio PORFAEX.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado P, Cinthia O. (2010). Plan de Ejecución para el Proyecto “Implementación de una unidad de tratamiento de agua residual por medio de un humedal artificial en la planta piloto de la ERIS-USAC”. Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP831.pdf>
- Amado Peña, M. (2003). Proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol. San Sebastián: Gipuzkoako Foru Aldundia, Kirol Zerbitzua. Recuperado de <http://www.gipuzkoakirolak.eus/documents/205722/278897/Futbol+Castellano.pdf/0c34fdd5-ff00-42ea-9d60-f9f30c882cb6>
- APEX. (2018). Metodología del Aprendizaje Experiencial. Recuperado de <https://www.aprendizaje-experiencial.org>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Bellanca, J. A., & Brandt, R. S. (Eds.). (2010). 21st century skills: rethinking how students learn. Bloomington, IN: Solution Tree Press. Recuperado de http://www.nelson.com/pl4u/wp-content/uploads/2015/05/21stCenturySkills_Sample.pdf?e1d0f5
- Brito, L. (2009). Plan de Gestión del Proyecto para la implantación de un Sistema de documentación de proyectos en la Gerencia de Ingeniería y Proyectos de C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A. (Especialización en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Puerto Ordaz. Recuperado de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7563.pdf
- CEDEFOP. (2008). Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado de http://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf
- Congreso de la República de Venezuela. (1980). Ley Orgánica de Educación.
- Fernández López, J. (2006). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación. Recuperado de https://www.beetle-clicks.biz/LP_TA/index.cfm?T=436692

- Fernández, M. (Ed.). (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- Federación Venezolana de Fútbol. (2013). Estatutos de la Federación de Fútbol de Venezuela.
- Hernández, Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2001). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia, Carabobo, Venezuela: Episteme Consultores Asociados.
- Hurtado, J. (2005). Cómo formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística. Venezuela: Sypal.
- ISO. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001.
- Kerzner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Malacaria, María I. (2010). Estilos de enseñanza, Estilos de Aprendizaje y desempeño académico. Universidad FASTA. Recuperado de 2009_P_007.pdf.
- Martínez, R. (2010). Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto Ampliación del estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0250.pdf
- Morales, P. (2012). Elaboración de material didáctico (1er. Edición). México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Elaboracion_material_didactico.pdf
- Muñoz, B. (2001). Los estilos de aprender. Recuperado de http://web.iese.edu/BMS/GESCO_02/Documentaci%F3n/4b_01978300.pdf
- Navarro, J. (2006). Definición y desarrollo del plan de ejecución de proyecto para diseñar un adiestramiento basado en computadoras (ABC) para impartir en forma virtual la materia procesos en la gerencia de proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello (Especialización en Gerencia de

- Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7845.pdf
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. Recuperado de <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB3398.pdf>
- Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide); Agile practice guide.
- RAE. (2018). Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es>
- Ríos Marian. (2005). Historia de la Educación Experiencial Una Metodología excepcional para el trabajo grupal. Recuperado de <https://en.calameo.com/read/001789449fb5efbfc17c9>
- Romero, Margarida, & Turpo, Osbaldo. (2012). Serious Games para el desarrollo de las competencias del siglo XXI. Revista de Educación a Distancia., Número 34. Recuperado de <http://www.um.es/ead/red/34>
- Singer, M., Guzmán R., & Donoso P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Recuperado de http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- UEFA. (2004). Grassroots Football Newsletter. Watering the Grass.
- Universidad de Chile (DGB/DCA). (2004). Manual de Estilos de Aprendizaje. Recuperado de biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/...u/Manual_Estilos_de_Aprendizaje_2004.pdf
- UPEL. (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (3era ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Vegas Haro, G. (2006). Metodología de enseñanza basada en la implicación cognitiva del jugador de fútbol base. Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/16164465.pdf>
- Velásquez, Jania. (2007). Definición de un Plan de Formación en Gerencia de Proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de Gestión de Proyecto definido por el PMI (Especialización en Gerencia de

Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1844.pdf

Vizcarra, M. T. (2004). Análisis de una experiencia de formación permanente en el deporte escolar a través de un programa de habilidades sociales. Universidad del país Vasco, Bilbao. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7897/VizcarraMorales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

World Economic Forum. (2015). New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf

ANEXOS



ANEXO A
ACTA DE CONSTITUCIÓN
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018



Título	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PROJECT CHARTER DEL PROYECTO
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 6	Fecha: 24/08/2018
------------	---------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Director Innovación y Tecnología



PROYECTO	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
PATROCINADOR	EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial C.A.
FECHA DEL DOCUMENTO	27 de junio de 2017
A. ALINEAMIENTO DEL PROYECTO	
JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO	<p>La empresa EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial requiere crear un portafolio de formación, basado en educación experiencial, dirigido a fortalecer las denominadas Habilidades del Siglo XXI en jugadores de fútbol base, cuya edad este comprendida entre 08 y 14 años; articulando sus habilidades y destrezas técnicas con sus competencias y cualidades de carácter, lo cual le permitirá comunicarse adecuadamente con los otros jugadores, tomar la iniciativa, ser líder, tener la capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales.</p> <p>Al finalizar el proyecto, EBG C.A. contará con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un nuevo producto que permitirá a las organizaciones deportivas integrar nuevos modelos de aprendizaje en la formación de sus jugadores y jugadores de fútbol base, consolidando la generación de individuos integrales en el deporte 2. Incorporar nuevos productos a la carteras de productos y servicios 3. Ampliar su cartera de clientes
ALINEACIÓN CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias técnicas y económicas que permitan a organizaciones de los diferentes sectores optar por los servicios ofertados por EBG C.A. en las áreas tecnológicas y empresarial, incrementando la rentabilidad de la organización 2. Fortalecer plan de remuneración del personal
OBJETIVOS DEL PROYECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un portafolio de formación, basado en educación experiencial, dirigido a fortalecer las denominadas Habilidades del Siglo XXI en jugadores de fútbol base, en los ámbitos de competencias y cualidades de carácter 2. Finalizar el proyecto en un máximo de 1 año a partir de la fecha del aprobación del proyecto

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-ACT-001
	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 6
		Fecha	22/08/2018



	<ol style="list-style-type: none"> 3. Contar con el portafolio de formación con un presupuesto máximo de \$ 300.000,00 4. Entregar el proyecto finalizado, cumpliendo con todos los estándares de calidad
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de elaboración del portafolio dentro de los plazos establecidos 2. Talleres que conforman el portafolio cumplan con los requerimientos de la parte interesada (<i>stakeholder</i>) 3. Portafolio cumpla con los estándares de calidad establecidos por la organización 4. Personal de desarrollo del portafolio capacitado para la creación de los talleres
B. ALCANCE DEL PROYECTO	
DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS O RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las Habilidades del Siglo XXI que deben fortalecer los jugadores de futbol base 2. Identificar los modelos de aprendizaje experiencial aplicables para el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI en jugadores de futbol base 3. Conocer los métodos de enseñanza-aprendizaje, utilizados por las organizaciones deportivas con sus jugadores y jugadoras de fútbol 4. Elaborar un Portafolio de formación, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en el ámbito de competencias y cualidades del carácter, desarrollo bajo método de aprendizaje experiencial
ENTREGABLES FINALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades del siglo XXI vinculadas al jugador o jugadora de fútbol base, en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter 2. Modelos de aprendizaje experiencial Métodos de enseñanza-aprendizaje de las organizaciones deportivas, específicamente en el fútbol base 3. Portafolio de formación, para fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en las ámbitos de competencias y cualidades del carácter, desarrollo bajo el método de aprendizaje experiencial 4. Documentación del proyecto
INFORMACIÓN HISTÓRICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación del método de aprendizaje experiencial en diversos campos 2. Planes de entrenamiento para el fútbol base en escuelas de futbol

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-ACT-001
	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 6
		Fecha	22/08/2018



<p>PREMISAS/ SUPUESTOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se trabajara con la comunidad deportiva comprendida entre 08 y 14 años, en el ámbito del fútbol base 2. El presupuesto será asignado del fondo de desarrollo de nuevos productos y servicios con los cuales cuenta la empresa 3. El Gerente de Nuevos Productos de EBG C.A., se pondrá al frente de la ejecución de este proyecto, garantizando los recursos tecnológicos y financieros 4. Se podrá solicitar la colaboración de profesionales, instituciones y organismos deportivos públicos o privados con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a la formación de los jugadores y métodos utilizados 5. Se garantizarán los sueldos y salarios del personal que desarrolle el proyecto, durante todo el ciclo de vida del mismo
<p>RESTRICCIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de un lapso de 1 año, contado a partir de la aprobación del proyecto, para cumplir con los objetivos del mismo 2. La aprobación de decisiones relevantes en cuanto al alcance del proyecto serán realizadas por el patrocinador del proyecto 3. La aprobación de decisiones relevantes en cuanto a temas financieros serán realizadas por el tren ejecutivo de la empresa 4. Las decisiones operativas serán realizadas por las distintas unidades involucradas en el desarrollo del proyecto 5. El proyecto debe respetar los tiempos definidos para su ejecución, cualquier extensión debe ser aprobada por los ejecutivos de la empresa. 6. Por razones de tiempo y costo, se tomará como organización piloto, la escuela Secasport, ubicada en la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo – Venezuela, como organización, como apoyo para el levantamiento de información, así como también para la aplicación inicial del portafolio 7. Por razones de tiempo y costo, se seleccionarán las seis (06) principales habilidades del Siglo XXI, para la creación de la primera versión del portafolio de formación. Estas habilidades estarán divididas en: 3 competencias y 3 cualidades de carácter 8. Toda la documentación del proyecto debe ser manejada de forma electrónica y bajo los estándares y parámetros de calidad de la empresa

	<p>GESTIÓN DE ALCANCE</p> <p>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</p>	<p>Código</p> <p>Edición</p> <p>Página</p> <p>Fecha</p>	<p>GAL-ACT-001</p> <p>1</p> <p>5 de 6</p> <p>22/08/2018</p>
---	--	---	---



	9. Las adquisiciones que sobrepasen los montos máximo del centro de costo del proyecto, deberán ser aprobadas por el Director de Innovación y Tecnología
INTERESADOS	<ul style="list-style-type: none">• Alta dirección• Director de Innovación y Tecnología• Gerente de Nuevos Productos• Organizaciones deportivas• Expertos en Aprendizaje Experiencial• Equipo de proyecto
RIESGOS	<ol style="list-style-type: none">1. Rotación de miembros del equipo2. Restricciones presupuestarias3. Disponibilidad de los miembros del equipo de expertos4. Actividades concurrentes5. Cronograma ajustado6. Fallas en la plataforma de desarrollo del proyecto
PRESUPUESTO DEL PROYECTO	El costo del proyecto será asumido en un 100% por el Patrocinador (Alta Dirección de EBG C.A.)
GERENTE DE PROYECTO ASIGNADO	El Gerente del Proyecto será la Lic. Rosa Bravo, Gerente de Proyectos asignada a la Gerencia de Nuevos Productos
FIRMAS	
Edgar González Por el Patrocinador	Rosa Bravo Gerente del Proyecto

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-ACT-001
	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 6
		Fecha	22/08/2018



ANEXO B
PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE ALCANCE
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 18	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. ALCANCE DEL PROYECTO	5
C. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO DEL PROYECTO	8
D. DICCIONARIO DE DATOS DE LA EDT	9

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 18
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
A. ASPECTO GENERALES	
<ul style="list-style-type: none">• Las iniciativas de alcance serán canalizadas a través de la Gerencia de Nuevos Productos, revisadas con el Gerente del Proyecto y aprobadas por el Gerente de Nuevos Productos• Los cambios del proyecto deben ser evaluados y aprobados. El Gerente de Proyecto debe cuantificar el impacto y proveer alternativas de solución, informando a la Gerente de Nuevos Productos para la aprobación de dichos cambios• Los cambios solicitados serán revisados en las reuniones semanales de control y seguimiento. Se indicará el estado de los mismos en la próxima reunión a la que fue solicitado• El Gerente del Proyecto o la persona que designe, revisará la solicitud de cambios del alcance, utilizando el formato GAL-CCA-001; y hará una evaluación del mismo. El podrá requerir del solicitante información adicional• Si el impacto del cambio no modifica la línea base del proyecto será aprobado por el Gerente del Proyecto, en caso contrario será aprobado por el Gerente de Nuevos Productos y se actualizará las líneas base y todos los planes del proyecto	

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 18
		Fecha	22/08/2018



B. ALCANCE DEL PROYECTO	
ALCANCE DEL PROYECTO	Crear un Portafolio de formación, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en el ámbito de competencias y cualidades del carácter, desarrollado bajo método de aprendizaje experiencial.
OBJETIVOS DEL PROYECTO	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Crear un portafolio de formación, basado en aprendizaje experiencial, dirigido al fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los bloques de competencias y cualidades del carácter, para jugadores del fútbol base (PORFAEX).</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los bloques de competencias y cualidades del carácter, que las organizaciones deportivas deben fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación 2. Identificar los modelos de aprendizaje experiencial aplicables en el fortalecimiento y desarrollo de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas dentro de los bloques de competencias y cualidades del carácter 3. Conocer los métodos de enseñanza-aprendizaje, utilizados por las organizaciones deportivas en el fútbol base 4. Desarrollar un portafolio de formación, basado en educación experiencial, dirigido a fortalecer las denominadas Habilidades del Siglo XXI en jugadores de fútbol base, en los ámbitos de competencias y cualidades de carácter 5. Contar con el portafolio de formación con un presupuesto máximo de \$ 300.000,00 6. Finalizar el proyecto en un máximo de 1 año a partir de la fecha de la aprobación del proyecto 7. Entregar el proyecto finalizado, cumpliendo con todos los estándares de calidad
ENTREGABLES FINALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades del siglo XXI vinculadas al jugador o jugadora de fútbol base, en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 18
		Fecha	22/08/2018



	<ol style="list-style-type: none"> 2. Modelos de aprendizaje experiencial Métodos de enseñanza-aprendizaje de las organizaciones deportivas, específicamente en el fútbol base 3. Portafolio de formación, para fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en las ámbitos de competencias y cualidades del carácter, desarrollo bajo el método de aprendizaje experiencial 4. Documentación del proyecto
<p>PREMISAS/ SUPUESTOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se trabajara con la comunidad deportiva comprendida entre 08 y 14 años, en el ámbito del fútbol base 2. El presupuesto será asignado del fondo de desarrollo de nuevos productos y servicios con los cuales cuenta la empresa 3. El Gerente de Nuevos Productos de EBG C.A., se pondrá al frente de la ejecución de este proyecto, como patrocinador principal, garantizando los recursos tecnológicos y financieros 4. Se podrá solicitar la colaboración de profesionales, instituciones y organismos deportivos públicos o privados con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a la formación de los jugadores y métodos utilizados 5. Se garantizarán los sueldos y salarios del personal que desarrolle el proyecto, durante todo el ciclo de vida del mismo
<p>RESTRICCIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de un lapso de 1 año, contado a partir de la aprobación del proyecto, para cumplir con los objetivos del mismo 2. La aprobación de decisiones relevantes en cuanto al alcance del proyecto serán realizadas por el patrocinador del proyecto 3. La aprobación de decisiones relevantes en cuanto a temas financieros serán realizadas por el tren ejecutivo de la empresa 4. Las decisiones operativas serán realizadas por las distintas unidades involucradas en el desarrollo del proyecto. 5. El proyecto debe respetar los tiempos definidos para su ejecución, cualquier extensión debe ser aprobada por los ejecutivos de la empresa.

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 18
		Fecha	22/08/2018



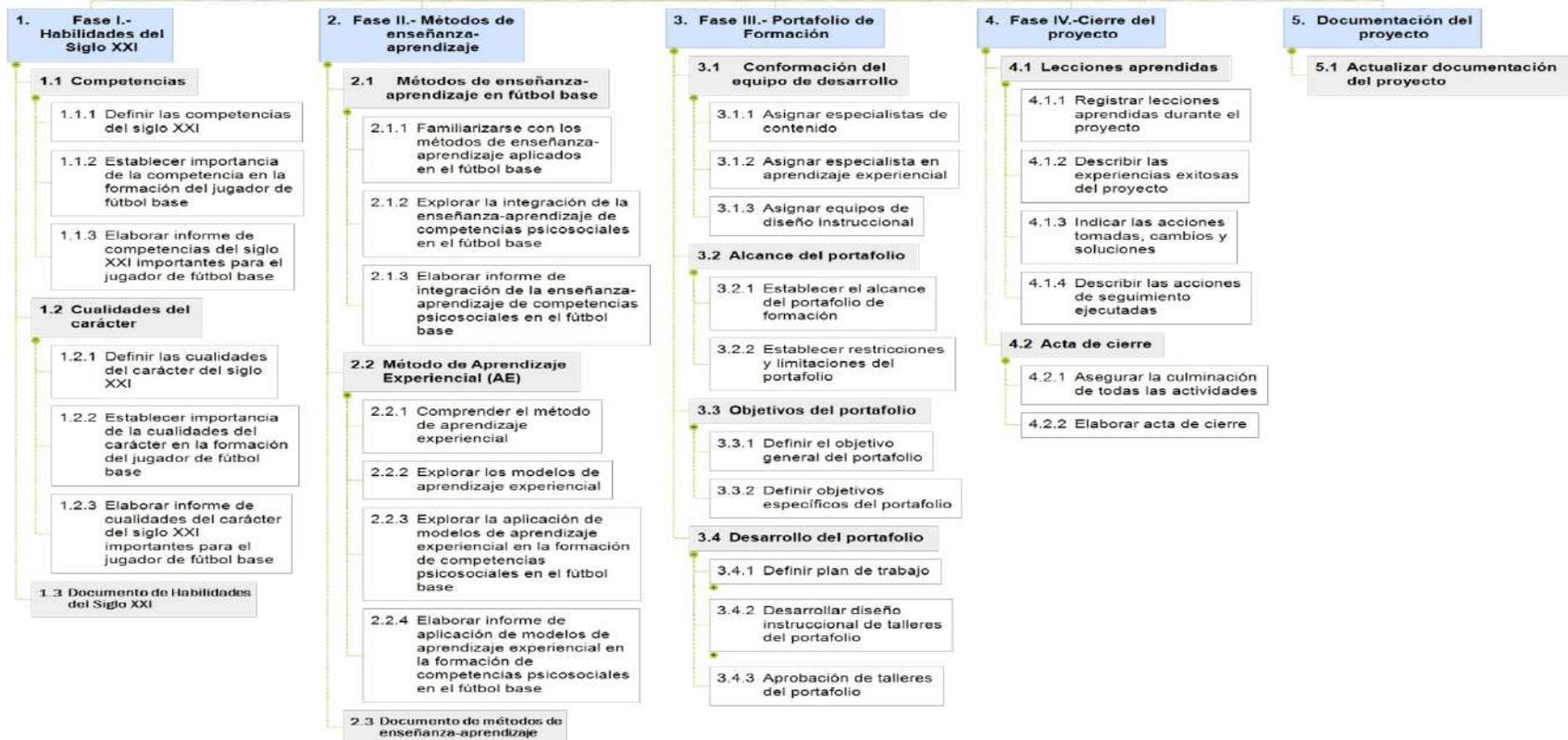
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Por razones de tiempo y costo, se tomará como organización piloto, la escuela Secasport, ubicada en la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo – Venezuela, como apoyo para el levantamiento de información, así como también para la aplicación inicial del portafolio 7. Por razones de tiempo y costo, se seleccionarán las seis (06) principales habilidades del Siglo XXI, para la creación de la primera versión del portafolio de formación. Estas habilidades estarán divididas en: 3 competencias y 3 cualidades de carácter 8. Toda la documentación del proyecto debe ser manejada de forma electrónica y bajo los estándares y parámetros de calidad de la empresa 9. Las adquisiciones que sobrepasen los montos máximo del centro de costo del proyecto, deberán ser aprobadas por el Director de Innovación y Tecnología
EQUIPO DE PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyecto (1) • Analista de Planificación y control de proyecto(1) • Especialista de Calidad(1) • Especialistas en Contenido(3) • Diseñador Instruccional (3) • Coordinador de Contenido (1) • Coordinador de Diseño (1) • Analista de Gestión Documental (1) • Entrenadores Deportivos (1) • Psicólogo Deportivo (1) • Especialista en Aprendizaje Experiencial (1) • Especialista en Soporte Tecnológico (1)
RECURSOS & RESPONSABILIDADES	<p>Se disponen de todos los recursos bibliográficos, de oficina y que cualquier otra índole que faciliten la consecución exitosa del proyecto. Es responsabilidad del gerente del proyecto procurar finalizar de manera exitosa el proyecto dentro de las fechas y costos planificados.</p>

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	7 de 18
		Fecha	22/08/2018



C. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO DEL PROYECTO

CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN, BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI, EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)



	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	8 de 18
		Fecha	22/08/2018



D. DICCIONARIO DE DATOS DE LA EDT

ID	WBS	
2	1.1	
NOMBRE ENTREGABLE		
Competencias		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
9d	576h	\$2.340,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
01/10/2018	11/10/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Especialista en contenido Gerente de proyecto Especialista de calidad	Analista de planificación y control de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
<p>Analizar e identificar el bloque de competencias que integran las Habilidades del Siglo XXI que las organizaciones deportivas deben fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación.</p> <p>Elaborar un informe con las competencias, características, objetivo y alcance, que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación.</p>		
HITOS		
Informe con las competencias que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	9 de 18
		Fecha	22/08/2018



ID	WBS	
6	1.2	
NOMBRE ENTREGABLE		
Cualidades del Carácter		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
9d	576h	\$2.340,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
01/10/2018	11/10/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Especialista en contenido Gerente de proyecto Especialista de calidad	Analista de planificación y control de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
<p>Analizar e identificar el bloque de cualidades del carácter que integran las Habilidades del Siglo XXI que las organizaciones deportivas deben fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación.</p> <p>Elaborar un informe con las cualidades del carácter, características, objetivo y alcance, que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación.</p>		
HITOS		
Informe con las cualidades de carácter que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

ID	WBS	
10	1.3	
NOMBRE ENTREGABLE		
Documento de Habilidades del Siglo XXI		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
1d	64h	\$500,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
15/10/2018	15/10/2018	

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	10 de 18
		Fecha	22/08/2018



NOMBRE DE RECURSOS	
Especialista en contenido Gerente de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	Especialista de calidad Analista de Planificación y control de proyecto
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	
<p>Integrar los informes de competencias y cualidades del carácter que constituyen las Habilidades del Siglo XXI que las organizaciones deportivas deben fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación</p> <p>Aprobar el documento descriptivo de las habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los ámbitos de competencias y cualidades del carácter que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación</p>	
HITOS	
Informe aprobado con las competencias y cualidades de carácter que las organizaciones deportivas debe fortalecer en un jugador o jugadora de fútbol base, durante su proceso de formación	
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	
Formato del informe con estándares de la empresa	

ID	WBS	
12	2.1	
NOMBRE ENTREGABLE		
Métodos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol base		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
8d	512h	\$4.960,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
16/10/2018	25/10/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Entrenador deportivo Psicólogo deportivo Especialista de calidad Especialista en contenido	Gerente de proyecto Analista de planificación y control de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
<p>Analizar los métodos de formación existentes en el fútbol base</p> <p>Establecer el alcance de cada uno de estos métodos de formación</p> <p>Elaborar informe de los modelos de formación existentes en el fútbol base</p>		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	11 de 18
		Fecha	22/08/2018



HITOS
Informe de métodos de formación utilizados con para la enseñanza-aprendizaje del fútbol base.
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD
Formato del informe con estándares de la empresa

ID	WBS	
16	2.2	
NOMBRE ENTREGABLE		
Método de aprendizaje experiencial (EE)		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
12 días	768h	\$6.720,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
16/10/2018	31/10/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Especialista en aprendizaje experiencial Especialista en contenido Gerente de proyecto	Especialista de calidad Analista de planificación y control de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
<p>Descripción de método de Aprendizaje Experiencial (AE) y como a través de este método de aprendizaje se puede fortalecer las Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los bloques de competencias y cualidades del carácter, en jugadores de fútbol base.</p> <p>Establecer el alcance del aprendizaje experiencial con el fortalecimiento de Habilidades del Siglo XXI</p> <p>Analizar los modelos del aprendizaje experiencial</p> <p>Elaborar informe de modelos de formación bajo el método de AE</p>		
HITOS		
Informe de modelos de aprendizaje experiencial aplicables en la formación de Habilidades del Siglo XXI, enmarcadas en los bloques de competencias y cualidades del carácter, en jugadores de fútbol base.		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	12 de 18
		Fecha	22/08/2018



ID	WBS	
21	2.3	
NOMBRE ENTREGABLE		
Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
1d	64h	\$500,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
01/11/2018	01/11/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Especialista en contenido Gerente de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico	Especialista de calidad Analista de Planificación y control de proyecto	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
<p>Integrar los informes de métodos de enseñanza-aprendizaje que las organizaciones deportivas aplican para formar jugadores o jugadoras de fútbol base y modelos de aprendizaje experiencial como alternativa de formación</p> <p>Aprobar el documento descriptivo de métodos de enseñanza-aprendizaje que las organizaciones deportivas utilizan en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base, y los modelos de aprendizaje experiencial como alternativa de formación</p>		
HITOS		
Informe aprobado con los métodos de enseñanza-aprendizaje que las organizaciones deportivas utilizan en la formación de un jugador o jugadora de fútbol base, y los modelos de aprendizaje experiencial como alternativa de formación		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

ID	WBS	
30	3.1	
NOMBRE ENTREGABLE		
Conformación del equipo de desarrollo		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
9d	576h	\$4.680,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
01/10/2018	11/10/2018	

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	13 de 18
		Fecha	22/08/2018



NOMBRE DE RECURSOS	
Coordinador de contenido Coordinador de diseño Gerente de proyecto	Analista de planificación y control de proyecto Especialista de Soporte Tecnológico
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	
Configuración del equipo de personas asignadas al proyecto, de acuerdo a las habilidades y conocimientos específicos que posean.	
HITOS	
Organigrama del equipo de desarrollo Descripción de cargos	
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	
Organigrama con estándares de la empresa Descripción de cargos con estándares de la empresa	

ID	WBS	
27	3.2	
NOMBRE ENTREGABLE		
Alcance del portafolio		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
1d	64h	\$420,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
02/11/2018	02/11/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Coordinador de contenido Coordinador de diseño Gerente de proyecto	Analista de planificación y control de proyectos Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
Descripción de la importancia y limitaciones existentes para el desarrollo del portafolio de formación.		
HITOS		
Alcance del portafolio. Limitaciones y restricciones de portafolio.		
Requerimientos de calidad		
Formato del informe con estándares de la empresa		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	14 de 18
		Fecha	22/08/2018



ID	WBS	
30	3.3	
NOMBRE ENTREGABLE		
Objetivos del portafolio		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
1d	64h	\$480,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
05/11/2018	05/11/2018	
NOMBRE DE RECURSOS		
Coordinador de contenido Coordinador de diseño Gerente de proyecto	Analista de planificación y control de proyectos Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
Descripción del objetivo general y objetivos específicos del portafolio de formación.		
HITOS		
Objetivo general del portafolio. Objetivos específicos de portafolio.		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

ID	WBS	
33	3.4	
NOMBRE ENTREGABLE		
Desarrollo del portafolio		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
109d	6976 h	\$125.540,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
06/11/2018	24/05/2019	
NOMBRE DE RECURSOS		
Coordinador de contenido Coordinador de diseño Especialista en AE Especialista de calidad Gerente de proyecto	Especialista de contenido Diseñador instruccional Analista de planificación y control de proyectos Especialista de Soporte Tecnológico	

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	15 de 18
		Fecha	22/08/2018



DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
Construcción de los talleres del portafolio de formación, basados en los esquemas didácticos elaborados, cumpliendo con los estándares definidos
HITOS
Plan de trabajo Diseño instruccional de los talleres Aprobar talleres
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD
Plan de trabajo con estándares de la empresa Talleres bajo estándares de diseño definidos en el proyecto Actas de aprobación firmadas por todos los involucrados

ID	WBS	
81	4.1	
NOMBRE ENTREGABLE		
Lecciones aprendidas		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
12d	768h	\$720,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
27/05/2019	11/06/2019	
NOMBRE DE RECURSOS		
Gerente de proyecto	Analista de planificación y control de proyectos Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
Documento en el cual se describen los errores y aciertos encontrados durante la ejecución del proyecto.		
HITOS		
Informe de lecciones aprendidas		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Formato del informe con estándares de la empresa		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	16 de 18
		Fecha	22/08/2018



ID	WBS	
86	4.2	
NOMBRE ENTREGABLE		
Acta de cierre		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
12d	768h	\$720,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
12/06/2019	27/06/2019	
NOMBRE DE RECURSOS		
Gerente de proyecto Director de Innovación y Tecnología Gerente de Nuevos Productos	Analista de planificación y control de proyectos Especialista de Soporte Tecnológico	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
Documento en el cual se dan por culminada cada una de las actividades del proyecto.		
HITOS		
Asegurar la culminación de todas las actividades Acta de cierre Entrega del acta de cierre.		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Acta de cierre con estándares de la empresa Acta de cierre firmada por todos los involucrados		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	17 de 18
		Fecha	22/08/2018



ID	WBS	
90	5.1	
NOMBRE ENTREGABLE		
Documentación del proyecto		
DURACIÓN	TRABAJO	COSTO
156d	10.112 h	\$40.820,00
FECHA INICIO	FECHA FIN	
01/10/2018	25/06/2019	
NOMBRE DE RECURSOS		
Analista de Gestión Documental Gerente de proyecto		
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
Elaborar y actualizar toda la documentación generada durante la ejecución del proyecto, bajo los estándares definidos.		
HITOS		
Documentación actualizada del proyecto.		
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD		
Documentación con estándares de la empresa		

	GESTIÓN DE ALCANCE	Código	GAL-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	18 de 18
		Fecha	22/08/2018



ANEXO C
PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE CRONOGRAMA
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 20	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	6
C. SECUENCIA DE ACTIVIDADES	9
D. DIAGRAMA DE GANTT	13
E. DIAGRAMA DE GANTT (RUTA CRITICA).....	17

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 20
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
-----------------	---

A. ASPECTO GENERALES

- El control del cronograma durante la ejecución del proyecto se realizará a través del informe de control de cronograma, utilizando el formato GCR-INF-005, donde se registrarán las actividades que podrían poner en riesgo el cronograma.
- El seguimiento del cronograma se realizará a través del informe de avance, utilizando el formato GCR-INF-006, en el cual se mostrará el periodo el estatus del proyecto, razones del estatus, entregables del periodo, indicadores del proyecto a la fecha, oportunidades/debilidades detectadas, solución propuesta, responsables, actividades claves planificadas próximos periodos, en otros datos que se requieran
- Los *stakeholders* principales están autorizados a solicitar cambios en el alcance del proyecto, los cuales se deberán reflejar en el cronograma del mismo, una vez sean aprobados
- El comité de cambios estará compuesto por los principales stakeholder, los que determinarán si procede un cambio que ha sido presentado
- Son razones aceptables para cambios en el cronograma del proyecto:
 - Solicitud de cambio de alcance por parte de los stakeholder
 - Desastres naturales
 - Situación política, económica o social del país
 - Atrasos ocasionados por los sub-contratistas
 - Accidentes de trabajo
 - Cambio de sub-contratistas por fuerza mayor
 - Incumplimiento del proveedor en la entrega de materiales
 - Mal establecimiento de la secuencia de actividades
- Para reportar el impacto de los cambios en el cronograma, se utilizará el formato de cambio GCR-CCA-007, que incluye la siguiente información:
 - Persona responsable del mismo y fecha de ocurrencia del problema.
 - Descripción del problema indicando el grado de urgencia
 - Impacto del mismo sobre el proyecto (costo, calidad, tiempo y alcance)
 - Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance)
 - Recomendación en la selección de la alternativa de solución
 - Documentos que sustentan el cambio
- El informe de cambio será entregado a la persona correspondiente para ser analizado en reunión de trabajo con la finalidad de discutir las alternativas, seleccionar la mejor con los ajustes necesarios

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 20
		Fecha	22/08/2018



- La administración de los cambios será responsabilidad del Analista de Planificación y Control de proyecto
- Solicitudes de cambio realizadas por subcontratistas:
 - Serán recibidas una vez a la semana y deberán ser presentadas por el representante de la misma
 - Serán revisadas por el equipo de proyecto para evaluar, en primera instancia, si es un cambio “viable” según el plan de gestión del alcance
 - La solicitud de cambio será aprobada con la firma del Gerente de Proyecto
- Solicitudes de cambio realizadas por personas autorizadas del equipo del proyecto:
 - Se evaluará la causa de demora en cronograma y se informará al Gerente de Proyecto la necesidad de realizar un cambio en el cronograma
 - El Gerente del Proyecto, junto con el equipo de proyecto, evaluará la situación para determinar la criticidad del cambio

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 20
		Fecha	22/08/2018



B. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI
 - 1.1 Competencias
 - 1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI
 - 1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base
 - 1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base
 - 1.2 Cualidades del carácter
 - 1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI
 - 1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base
 - 1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base
 - 1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI
- 2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje
 - 2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base
 - 2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base
 - 2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)
 - 2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial
 - 2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial
 - 2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base
 - 2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje
- 3 Fase III.- Portafolio de formación
 - 3.1 Conformación del equipo de desarrollo
 - 3.1.1 Asignar especialistas de contenido
 - 3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial
 - 3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional
 - 3.2 Alcance del portafolio
 - 3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación
 - 3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 20
		Fecha	22/08/2018



3.3 Objetivos del portafolio

3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio

3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio

3.4 Desarrollo del portafolio

3.4.1 Definir plan de trabajo

3.4.1.1 Validar mapa de contenido

3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas

3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio

3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio

3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio

3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio

3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres

3.4.1.8 Presentar formatos para aprobación

3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio

3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio

3.4.2.1 Reunión de *Kickoff*

3.4.2.2 Talleres 1, 2

3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller

3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller

3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio

3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio

3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller

3.4.2.2.3 Construcción de taller

3.4.2.2.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos

3.4.2.2.3.2 Realizar revisión de talleres con expertos

3.4.2.2.3.3 Realizar ajustes a talleres

3.4.2.2.4 Aprobar talleres

3.4.2.3 Talleres 3y 4

3.4.2.3.1 Elaborar contenido exacto de cada taller

3.4.2.3.1.1 Definir objetivo específico de cada taller

3.4.2.3.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio

3.4.2.3.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio

3.4.2.3.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller

3.4.2.3.3 Construcción de taller

3.4.2.3.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos

3.4.2.3.3.2 Realizar revisión de talleres con expertos

3.4.2.3.3.3 Realizar ajustes a talleres

3.4.2.3.4 Aprobar talleres

3.4.2.4 Talleres 5 y 6

3.4.2.4.1 Elaborar contenido exacto de cada taller

3.4.2.4.1.1 Definir objetivo específico de cada taller

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	7 de 20
		Fecha	22/08/2018



- 3.4.2.4.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio
- 3.4.2.4.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio
- 3.4.2.4.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller
- 3.4.2.4.3 Construcción de taller
 - 3.4.2.4.3.1 Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos
 - 3.4.2.4.3.2 Realizar revisión de talleres con expertos
 - 3.4.2.4.3.3 Realizar ajustes a talleres
- 3.4.2.4.4 Aprobar talleres
- 3.4.3 Aprobación de talleres del portafolio
- 4 Fase IV.-Cierre del proyecto
 - 4.1 Lecciones aprendidas
 - 4.2.1 Registrar lecciones aprendidas durante el proyecto
 - 4.2.2 Describir las experiencias exitosas del proyecto
 - 4.2.3 Indicar las acciones tomadas, cambios y soluciones
 - 4.2.4 Describir las acciones de seguimiento ejecutadas
 - 4.2 Acta de cierre
 - 4.1.1 Asegurar la culminación de todas las actividades
 - 4.1.2 Elaborar acta de cierre
- 5 Documentación del proyecto
 - 5.1 Actualizar documentación del proyecto

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	8 de 20
		Fecha	22/08/2018



C. SECUENCIA DE ACTIVIDADES

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	10 días	lun 01/10/18	lun 15/10/18
Competencias	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18
Definir las competencias del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18
Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18
Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18
Cualidades del carácter	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18
Definir las cualidades del carácter del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18
Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18
Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18
Documento de habilidades del Siglo XXI	1 día	lun 15/10/18	lun 15/10/18
Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	13 días	mar 16/10/18	jue 01/11/18
Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	8 días	mar 16/10/18	jue 25/10/18
Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base	3 días	mar 16/10/18	jue 18/10/18
Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	vie 19/10/18	mar 23/10/18
Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mié 24/10/18	jue 25/10/18
Método de Aprendizaje Experiencial (AE)	12 días	mar 16/10/18	mié 31/10/18
Comprender el método de aprendizaje experiencial	4 días	mar 16/10/18	vie 19/10/18
Explorar los modelos de aprendizaje experiencial	3 días	lun 22/10/18	mié 24/10/18
Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	jue 25/10/18	lun 29/10/18

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	9 de 20
		Fecha	22/08/2018



Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mar 30/10/18	mié 31/10/18
Aprobar documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	1 día	jue 01/11/18	jue 01/11/18
Fase III.- Portafolio de formación	134 días	lun 01/10/18	vie 24/05/19
Conformación del equipo de desarrollo	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18
Asignar especialistas de contenido	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18
Asignar especialista en aprendizaje experiencial	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18
Asignar equipos de diseño instruccional	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18
Alcance del portafolio	1 día	vie 02/11/18	vie 02/11/18
Establecer el alcance del portafolio de formación	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18
Establecer restricciones y limitaciones del portafolio	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18
Objetivos del portafolio	1 día	lun 05/11/18	lun 05/11/18
Definir el objetivo general del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18
Definir objetivos específicos del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18
Desarrollo del portafolio	109 días	mar 06/11/18	vie 24/05/19
Definir plan de trabajo	37 días	mar 06/11/18	mié 13/02/19
Validar mapa de contenido	5 días	mar 06/11/18	lun 12/11/18
Efectuar reunión inicial con especialistas	1 día	mar 13/11/18	mar 13/11/18
Determinar contenido del portafolio	5 días	mié 14/11/18	mar 08/01/19
Aprobar documento de contenido del portafolio	3 días	mié 09/01/19	vie 11/01/19
Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio	5 días	lun 14/01/19	vie 18/01/19
Diseñar formatos del esquema del portafolio	10 días	lun 21/01/19	vie 01/02/19
Definir estándares de calidad de los talleres	5 días	lun 04/02/19	vie 08/02/19
Revisar formatos para de talleres	2 días	lun 11/02/19	mar 12/02/19
Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio	1 día	mié 13/02/19	mié 13/02/19
Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio	67 días	jue 14/02/19	vie 17/05/19
Reunión de <i>kickoff</i>	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19
Talleres 1 y 2	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19
Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19
Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	10 de 20
		Fecha	22/08/2018



Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19
Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19
Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19
Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19
Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos	15 días	jue 28/02/19	mié 20/03/19
Realizar revisión de taller con expertos	3 días	jue 21/03/19	lun 25/03/19
Realizar ajustes a taller	5 días	mar 26/03/19	lun 01/04/19
Aprobar taller	2 días	mar 02/04/19	mié 03/04/19
Talleres 3 y 4	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19
Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19
Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19
Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19
Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19
Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19
Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19
Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos	15 días	jue 28/02/19	mié 20/03/19
Realizar revisión de taller con expertos	3 días	jue 21/03/19	lun 25/03/19
Realizar ajustes a taller	5 días	mar 26/03/19	lun 01/04/19
Aprobar taller	2 días	mar 02/04/19	mié 03/04/19
Talleres 5 y 6	32 días	jue 04/04/19	vie 17/05/19
Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	jue 04/04/19	jue 11/04/19
Definir objetivo específico de cada taller	1 día	jue 04/04/19	jue 04/04/19
Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	vie 05/04/19	vie 05/04/19
Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	lun 08/04/19	jue 11/04/19
Aprobar documento de diseño instruccional del taller	1 día	vie 12/04/19	vie 12/04/19
Construcción de taller	23 días	lun 15/04/19	mié 15/05/19
Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos	15 días	lun 15/04/19	vie 03/05/19



Realizar revisión de taller con expertos	3 días	lun 06/05/19	mié 08/05/19
Realizar ajustes a taller	5 días	jue 09/05/19	mié 15/05/19
Aprobar taller	2 días	jue 16/05/19	vie 17/05/19
Aprobación de talleres del portafolio	5 días	lun 20/05/19	vie 24/05/19
Fase IV.-Cierre del proyecto	24 días	lun 27/05/19	jue 27/06/19
Lecciones aprendidas	12 días	lun 27/05/19	mar 11/06/19
Registrar lecciones aprendidas durante el proyecto	3 días	lun 27/05/19	mié 29/05/19
Describir las experiencias exitosas del proyecto	3 días	jue 30/05/19	lun 03/06/19
Indicar las acciones tomadas, cambios y soluciones	3 días	mar 04/06/19	jue 06/06/19
Describir las acciones de seguimiento ejecutadas	3 días	vie 07/06/19	mar 11/06/19
Acta de cierre	12 días	mié 12/06/19	jue 27/06/19
Asegurar la culminación de todas las actividades	5 días	mié 12/06/19	mar 18/06/19
Elaborar acta de cierre	7 días	mié 19/06/19	jue 27/06/19
Entrega de Acta de cierre	0 días	jue 27/06/19	jue 27/06/19
Documentación del proyecto	158 días	lun 01/10/18	jue 27/06/19
Actualizar documentación del proyecto	158 días	lun 01/10/18	jue 27/06/19
Entregar documentación del proyecto	0 días	jue 27/06/19	jue 27/06/19



D. DIAGRAMA DE GANTT

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	18 sep	tri 4, 2018 oct	tri 1, 2019 nov dic	ene	tri 2, 2019 feb	mar	abr	may	jun	tri 3, 20 jul ago
1	1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	10 días	lun 01/10/18	lun 15/10/18										
2	1.1 Competencias	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18										
3	1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18										
4	1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18										
5	1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18										
6	1.2 Cualidades del carácter	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18										
7	1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18										
8	1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18										
9	1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18										
10	1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	1 día	lun 15/10/18	lun 15/10/18										
11	2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	13 días	mar 16/10/18	jue 01/11/18										
12	2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	8 días	mar 16/10/18	jue 25/10/18										
13	2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base	3 días	mar 16/10/18	jue 18/10/18										
14	2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	vie 19/10/18	mar 23/10/18										
15	2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mié 24/10/18	jue 25/10/18										
16	2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)	12 días	mar 16/10/18	mié 31/10/18										
17	2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial	4 días	mar 16/10/18	vie 19/10/18										
18	2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial	3 días	lun 22/10/18	mié 24/10/18										
19	2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	jue 25/10/18	lun 29/10/18										
20	2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mar 30/10/18	mié 31/10/18										
21	2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	1 día	jue 01/11/18	jue 01/11/18										
22	3 Fase III.- Portafolio de formación	134 días	lun 01/10/18	vie 24/05/19										

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	13 de 20
		Fecha	22/08/2018



Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart											
					18 sep	tri 4, 2018 oct	nov	dic	tri 1, 2019 ene	feb	mar	abr	may	jun	tri 3, 2019 jul	ago
23	3.1 Conformación del equipo de desarrollo	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18	[Gantt bar from 01/10/18 to 11/10/18]											
24	3.1.1 Asignar especialistas de contenido	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18	[Gantt bar from 01/10/18 to 03/10/18]											
25	3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18	[Gantt bar from 04/10/18 to 08/10/18]											
26	3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18	[Gantt bar from 09/10/18 to 11/10/18]											
27	3.2 Alcance del portafolio	1 día	vie 02/11/18	vie 02/11/18	[Gantt bar on 02/11/18]											
28	3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18	[Gantt bar on 02/11/18]											
29	3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18	[Gantt bar on 02/11/18]											
30	3.3 Objetivos del portafolio	1 día	lun 05/11/18	lun 05/11/18	[Gantt bar on 05/11/18]											
31	3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18	[Gantt bar on 05/11/18]											
32	3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18	[Gantt bar on 05/11/18]											
33	3.4 Desarrollo del portafolio	109 días	mar 06/11/18	vie 24/05/19	[Gantt bar from 06/11/18 to 24/05/19]											
34	3.4.1 Definir plan de trabajo	37 días	mar 06/11/18	mié 13/02/19	[Gantt bar from 06/11/18 to 13/02/19]											
35	3.4.1.1 Validar mapa de contenido	5 días	mar 06/11/18	lun 12/11/18	[Gantt bar from 06/11/18 to 12/11/18]											
36	3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas	1 día	mar 13/11/18	mar 13/11/18	[Gantt bar on 13/11/18]											
37	3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio	5 días	mié 14/11/18	mar 08/01/19	[Gantt bar from 14/11/18 to 08/01/19]											
38	3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio	3 días	mié 09/01/19	vie 11/01/19	[Gantt bar from 09/01/19 to 11/01/19]											
39	3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio	5 días	lun 14/01/19	vie 18/01/19	[Gantt bar from 14/01/19 to 18/01/19]											
40	3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio	10 días	lun 21/01/19	vie 01/02/19	[Gantt bar from 21/01/19 to 01/02/19]											
41	3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres	5 días	lun 04/02/19	vie 08/02/19	[Gantt bar from 04/02/19 to 08/02/19]											
42	3.4.1.8 Revisar formatos para de talleres	2 días	lun 11/02/19	mar 12/02/19	[Gantt bar from 11/02/19 to 12/02/19]											
43	3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio	1 día	mié 13/02/19	mié 13/02/19	[Gantt bar on 13/02/19]											
44	3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio	67 días	jue 14/02/19	vie 17/05/19	[Gantt bar from 14/02/19 to 17/05/19]											
45	3.4.2.1 Reunión de kickoff	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19	[Gantt bar on 14/02/19]											
46	3.4.2.2 Talleres 1 y 2	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19	[Gantt bar from 15/02/19 to 03/04/19]											
47	3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19	[Gantt bar from 15/02/19 to 22/02/19]											
48	3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19	[Gantt bar on 15/02/19]											
49	3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19	[Gantt bar on 18/02/19]											
50	3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19	[Gantt bar from 19/02/19 to 22/02/19]											
51	3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19	[Gantt bar from 25/02/19 to 27/02/19]											
52	3.4.2.2.3 Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19	[Gantt bar from 28/02/19 to 01/04/19]											

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	14 de 20
		Fecha	22/08/2018



E. DIAGRAMA DE GANTT (RUTA CRITICA)

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	18																		
					tri 4, 2018	tri 1, 2019	tri 2, 2019	tri 3, 2019	18	19	20	21	22	23	24	25							
1	1 Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	10 días	lun 01/10/18	lun 15/10/18																			
2	1.1 Competencias	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18																			
3	1.1.1 Definir las competencias del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18																			
4	1.1.2 Establecer importancia de la competencia en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18																			
5	1.1.3 Elaborar informe de competencias del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18																			
6	1.2 Cualidades del carácter	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18																			
7	1.2.1 Definir las cualidades del carácter del siglo XXI	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18																			
8	1.2.2 Establecer importancia de las cualidades del carácter en la formación del jugador de fútbol base	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18																			
9	1.2.3 Elaborar informe de cualidades del carácter del siglo XXI importantes para el jugador de fútbol base	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18																			
10	1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	1 día	lun 15/10/18	lun 15/10/18																			
11	2 Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	13 días	mar 16/10/18	jue 01/11/18																			
12	2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	8 días	mar 16/10/18	jue 25/10/18																			
13	2.1.1 Familiarizarse con los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados en el fútbol base	3 días	mar 16/10/18	jue 18/10/18																			
14	2.1.2 Explorar la integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	vie 19/10/18	mar 23/10/18																			
15	2.1.3 Elaborar informe de integración de la enseñanza-aprendizaje de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mié 24/10/18	jue 25/10/18																			
16	2.2 Método de Aprendizaje Experiencial (AE)	12 días	mar 16/10/18	mié 31/10/18																			
17	2.2.1 Comprender el método de aprendizaje experiencial	4 días	mar 16/10/18	vie 19/10/18																			
18	2.2.2 Explorar los modelos de aprendizaje experiencial	3 días	lun 22/10/18	mié 24/10/18																			
19	2.2.3 Explorar la aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	3 días	jue 25/10/18	lun 29/10/18																			
20	2.2.4 Elaborar informe de aplicación de modelos de aprendizaje experiencial en la formación de competencias psicosociales en el fútbol base	2 días	mar 30/10/18	mié 31/10/18																			
21	2.3 Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	1 día	jue 01/11/18	jue 01/11/18																			
22	3 Fase III.- Portafolio de formación	134 días	lun 01/10/18	vie 24/05/19																			

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	17 de 20
		Fecha	22/08/2018



Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2018	tri 4, 2018	tri 1, 2019	tri 2, 2019	tri 3, 20									
					sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago		
23	3.1 Conformación del equipo de desarrollo	9 días	lun 01/10/18	jue 11/10/18														
24	3.1.1 Asignar especialistas de contenido	3 días	lun 01/10/18	mié 03/10/18														
25	3.1.2 Asignar especialista en aprendizaje experiencial	3 días	jue 04/10/18	lun 08/10/18														
26	3.1.3 Asignar equipos de diseño instruccional	3 días	mar 09/10/18	jue 11/10/18														
27	3.2 Alcance del portafolio	1 día	vie 02/11/18	vie 02/11/18														
28	3.2.1 Establecer el alcance del portafolio de formación	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18														
29	3.2.2 Establecer restricciones y limitaciones del portafolio	4 horas	vie 02/11/18	vie 02/11/18														
30	3.3 Objetivos del portafolio	1 día	lun 05/11/18	lun 05/11/18														
31	3.3.1 Definir el objetivo general del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18														
32	3.3.2 Definir objetivos específicos del portafolio	4 horas	lun 05/11/18	lun 05/11/18														
33	3.4 Desarrollo del portafolio	109 días	mar 06/11/18	vie 24/05/19														
34	3.4.1 Definir plan de trabajo	37 días	mar 06/11/18	mié 13/02/19														
35	3.4.1.1 Validar mapa de contenido	5 días	mar 06/11/18	lun 12/11/18														
36	3.4.1.2 Efectuar reunión inicial con especialistas	1 día	mar 13/11/18	mar 13/11/18														
37	3.4.1.3 Determinar contenido del portafolio	5 días	mié 14/11/18	mar 08/01/19														
38	3.4.1.4 Aprobar documento de contenido del portafolio	3 días	mié 09/01/19	vie 11/01/19														
39	3.4.1.5 Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio	5 días	lun 14/01/19	vie 18/01/19														
40	3.4.1.6 Diseñar formatos del esquema del portafolio	10 días	lun 21/01/19	vie 01/02/19														
41	3.4.1.7 Definir estándares de calidad de los talleres	5 días	lun 04/02/19	vie 08/02/19														
42	3.4.1.8 Revisar formatos para de talleres	2 días	lun 11/02/19	mar 12/02/19														
43	3.4.1.9 Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio	1 día	mié 13/02/19	mié 13/02/19														
44	3.4.2 Desarrollar diseño instruccional de talleres del portafolio	67 días	jue 14/02/19	vie 17/05/19														
45	3.4.2.1 Reunión de kickoff	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19														
46	3.4.2.2 Talleres 1 y 2	34 días	vie 15/02/19	mié 03/04/19														
47	3.4.2.2.1 Elaborar contenido exacto de cada taller	6 días	vie 15/02/19	vie 22/02/19														
48	3.4.2.2.1.1 Definir objetivo específico de cada taller	1 día	vie 15/02/19	vie 15/02/19														
49	3.4.2.2.1.2 Definir alcance de cada taller del portafolio	1 día	lun 18/02/19	lun 18/02/19														
50	3.4.2.2.1.3 Establecer diseño cada taller del portafolio	4 días	mar 19/02/19	vie 22/02/19														
51	3.4.2.2.2 Aprobar documento de diseño instruccional del taller	3 días	lun 25/02/19	mié 27/02/19														
52	3.4.2.2.3 Construcción de taller	23 días	jue 28/02/19	lun 01/04/19														

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	18 de 20
		Fecha	22/08/2018



Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	18 tri 4, 2018 tri 1, 2019 tri 2, 2019 tri 3, 2019																	
					sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago						
83	4.1.2 Describir las experiencias exitosas del proyecto	3 días	jue 30/05/19	lun 03/06/19																		
84	4.1.3 Indicar las acciones tomadas, cambios y soluciones	3 días	mar 04/06/19	jue 06/06/19																		
85	4.1.4 Describir las acciones de seguimiento ejecutadas	3 días	vie 07/06/19	mar 11/06/19																		
86	4.2 Acta de cierre	12 días	mié 12/06/19	jue 27/06/19																		
87	4.2.1 Asegurar la culminación de todas las actividades	5 días	mié 12/06/19	mar 18/06/19																		
88	4.2.2 Elaborar acta de cierre	7 días	mié 19/06/19	jue 27/06/19																		
89	4.2.3 Entrega de Acta de cierre	0 días	jue 27/06/19	jue 27/06/19																		
90	5 Documentación del proyecto	158 días	lun 01/10/18	jue 27/06/19																		
91	5.1 Actualizar documentación del proyecto	158 días	lun 01/10/18	jue 27/06/19																		
92	5.2 Entregar documentación del proyecto	0 días	jue 27/06/19	jue 27/06/19																		

	GESTIÓN DE CRONOGRAMA	Código	GCR-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	20 de 20
		Fecha	22/08/2018



ANEXO D
PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTIÓN DE LOS RECURSOS
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 20	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. ORGANIGRAMA	6
C. MATRIZ RASCI	7
D. PERFILES DE CARGO.....	8

	GESTIÓN DE RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 20
		Fecha	22/08/2018



A. ASPECTO GENERALES

Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
<ul style="list-style-type: none">• El proyecto se desarrollará en las instalaciones de la empresa EBG C.A. Los recursos físicos (equipos tecnológicos, mobiliario, infraestructura, etc.) serán proporcionados por la empresa• El equipo humano estará conformado por personal de la organización en las diferentes áreas involucradas en el proyecto y la asesoría de expertos en aprendizaje experiencial y formación de jugadores de fútbol base• El equipo de proyecto será multidisciplinario y se integrará por el capital humano más calificado según sea la fase del proyecto, aprovechando sus competencias técnicas, trayectoria profesional, experticia, entre otras• El Gerente de Proyecto será el responsable de organizar y gestionar el equipo de proyecto• La organización del equipo de trabajo se realizará a través de una variante de la matriz RACI, la matriz RASCI (<i>Responsible</i>: Responsable; <i>Accountable</i>: Acepta/aprueba; <i>Support</i>: Soporte; <i>Consult</i>: Consultado; <i>Inform</i>: Informado), con el fin de establecer de forma precisa las responsabilidades de cada miembro del equipo• El personal destinado al proyecto será liberado al término del proyecto, siendo reasignados a sus gerencias de origen• El equipo técnico del proyecto (analista, coordinador) será entrenado para conocer el uso de nuevas herramientas o estándares establecidos en el proyecto• El Gerente de proyecto, tendrá un sistema de incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto CPI (Índice de desempeño del Costo) y SPI (Índice de desempeño del cronograma):<ul style="list-style-type: none">○ CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1.0, 20% de bono sobre su remuneración mensual durante el proyecto○ CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 1.0, 5% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto• La evaluación del equipo de proyecto se realizará a través de los mecanismos de evaluación existentes en la organización• Los proveedores tiene que adecuarse a la metodología y estándares con los que actualmente cuenta la organización	

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Código Edición Página Fecha	GRE-PLA-001 1 4 de 20 22/08/2018
--	---	--------------------------------------	---

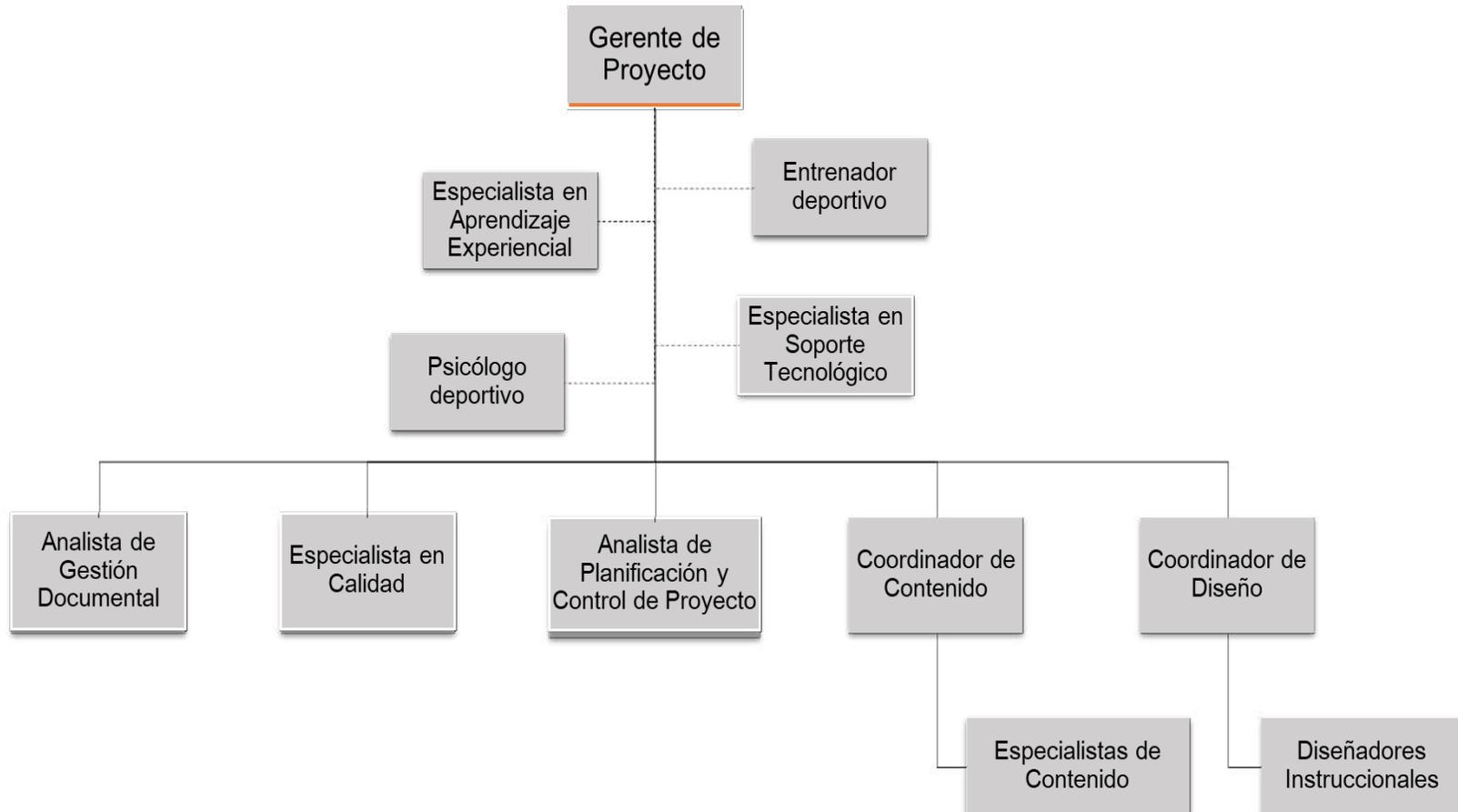


- El personal tercerizado cuenta con un contrato de confidencialidad, lo cual garantiza que no haya pérdida o divulgación de información
- No existe riesgo con respecto a los equipos de cómputo, ya que las labores se desarrollaran dentro de la empresa

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 20
		Fecha	22/08/2018



B. ORGANIGRAMA



	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 20
		Fecha	22/08/2018



C. MATRIZ RASCI

ACTIVIDAD/CARGO	Director de Innovación y Tecnología	Gerente de Nuevos Productos	Gerente de Proyecto	Analista de Planificación y Control	Especialista en Aprendizaje Experiencial	Entrenador Deportivo	Psicólogo Deportivo	Diseñador Instruccional	Coordinador de Contenido	Especialista en Contenido	Especialista en Calidad	Coordinador de Diseño	Analista de Gestión Documental	Especialista en Soporte Tecnológico
Definición del proyecto	R	R	I										S	S
Gestión del proyecto	I	I	R										S	S
Dirección del equipo de proyecto	I	I	R										S	S
Control de costos del proyecto	I	A	R	S									S	S
Control y seguimiento del proyecto	I	I	I	R							S		S	S
Competencias			I			S	S		I	R	S		S	S
Cualidades del carácter			I			S	S		I	R	S		S	S
Aprobar documento de habilidades del Siglo XXI		I	A						R		S		S	S
Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base			I			S	S		I	R	S		S	S
Método de Aprendizaje Experiencial (AE)			I		S				I	R	S		S	S
Aprobar documento de métodos de enseñanza-aprendizaje		I	A						R		S		S	S
Conformación del equipo de desarrollo	I	I	R						C			C	S	S
Alcance del portafolio	I	A	A						R			R	S	S
Objetivos del portafolio	I	A	A						R			R	S	S
Validar mapa de contenido	I	A	A						R		S	R	S	S
Efectuar reunión inicial con especialistas			R						C			C	S	S
Determinar contenido del portafolio	I	I	A						R			R	S	S
Aprobar documento de contenido del portafolio	I	A	A						R			R	S	S
Convertir mapa de contenido en esquema didáctico del portafolio			I		S				R			R	S	S
Diseñar formatos del esquema del portafolio								R	C	C	S	R	S	S
Definir estándares de calidad de los talleres			A						C		R	C	S	S
Revisar formatos de talleres		I	I						R		R		S	S
Aprobar documento con formatos del esquema de portafolio		I	A						R		S	R	S	S
Reunión de kickoff	I	I	R	I	I			I	I	I	I	I	I	S
Elaborar contenido exacto de cada taller								R	C	R		C	S	S
Aprobar documento de diseño instruccional del taller			A					R	A	R		A	S	S
Elaborar taller de acuerdo a parámetros establecidos								R	S	R		S	S	S
Realizar revisión de taller con expertos			I		S			C	R	C	C	R	S	S
Realizar ajustes a taller								R	I	R		I	S	S
Aprobar taller			A		S				R			R	S	S
Aprobación de talleres del portafolio	I	I	A		S				R			R	S	S
Acta de cierre			R	S							S		S	S
Lecciones aprendidas			R								S		S	S
Documentación del proyecto			I						C		S	C	R	S
Entrega de Acta de cierre y documentación del proyecto	A	A	R											S

(R: Responsable; A: Acepta/aprueba; S: Soporte; C: Consultado; I: Informado)

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	7 de 20
		Fecha	22/08/2018



D. PERFILES DE CARGO

TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
GERENTE DE PROYECTO		10030
PROPÓSITO GENERAL		
Liderar el equipo de proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y las expectativas de los stakeholders		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el alcance del proyecto, en cuanto a los requerimientos específicos de los stakeholders • Establecer con precisión las actividades del proyecto • Fijar los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto • Coordinar las actividades y acciones a seguir, a fin de determinar los objetivos para el logro del alcance del proyecto • Coordinar y supervisar las actividades que realiza el equipo de trabajo durante la ejecución del proyecto • Monitorear el desenvolvimiento global del equipo de trabajo y mantener una comunicación interactiva con los miembros del mismo • Celebrar reuniones de trabajo con su equipo, a fin de terminar el estado del proyecto, resolver, guiar y orientar las contingencias que se presenten en cualquiera de las fases del mismo • Realizar cualquier otra actividad relacionada con su área de competencia a solicitud del supervisor inmediato • Ejecutar el cierre del proyecto una vez se hayan ejecutado todas las actividades del mismo • Manejar software principales de gestión de proyecto • Comprender y aplicar la técnica de optimización de recursos 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Establecer el Alcance del proyecto	Alcance del proyecto	# Objetivos del proyecto definidos # Limitaciones definidas # Restricciones definidas # Premisas definidas

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	8 de 20
		Fecha	22/08/2018



Dirección del proyecto	Plan de Dirección del proyecto	
Gestionar el conocimiento del proyecto	Documento de lecciones aprendidas	# Lecciones aprendidas
Gestionar y dirigir el trabajo		# Incidentes registrados # Solicitudes de cambio recibidas # Solicitudes de cambio procesadas Porcentaje de solicitudes de cambio correcta # entregables completados
Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cronograma actualizado con información de desempeño de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de desviación del cronograma, respecto a la línea base del cronograma • Trabajo realizado vs. trabajo planificado • Porcentaje trabajo completado
Realizar el control integrado de cambios	Solicitudes de cambio procesadas	# Solicitudes de cambio recibidas # Solicitudes de cambio procesadas Porcentaje de Solicitudes de cambio correctas
Gestionar el cierre del proyecto	Acta de cierre del proyecto	

DIMENSIONES DEL PUESTO

SUPERVISIÓN:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica
- Este puesto requiere apoyo secretarial

DINERO:

- Es responsable directo de la custodia de materiales y equipos.

RELACIONES:

- El cargo mantiene relación continua el Gerente del Nuevos Productos.
- Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	9 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTO		10031
PROPÓSITO GENERAL		
Monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender y aplicar las principales técnicas de análisis de datos en el control de cronograma (análisis del valor ganado, gráfica de trabajo pendiente en la iteración, revisiones del desempeño, análisis de tendencias, análisis de variación y análisis de escenarios) • Comprender y aplicar el método de la ruta crítica, para identificar riesgos del cronograma. • Manejar software principales de control de cronograma • Mantener actualizado el sistema de información para la dirección de proyectos • Comprender y aplicar la técnica de optimización de recursos • Comprender y aplicar técnicas de alineación de actividades retrasadas del plan (adelantos y atrasos, compresión del cronograma) 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cronograma actualizado con información de desempeño de trabajo	Porcentaje de desviación del cronograma, respecto a la línea base del cronograma Trabajo realizado vs. trabajo planificado Porcentaje trabajo completado
Realizar el control integrado de cambios	Solicitudes de cambio procesadas	# Solicitudes de cambio recibidas # Solicitudes de cambio procesadas Porcentaje de Solicitudes de cambio correctas # solicitudes de cambio realizados al plan de gestión de cronograma # solicitudes de cambios realizados a la línea base del cronograma # solicitudes de cambios realizados a la línea base de costo # solicitudes de cambios realizados a la línea base para la medición de desempeño



Actualizar el plan para la dirección del proyecto	Plan de gestión del cronograma actualizado Líneas base de cronograma, costos y para la medición del desempeño actualizadas	# Solicitudes de cambio procesadas
Actualizar los documentos del proyecto	Pronósticos del cronograma Documentos actualizados	Porcentaje de desviación del cronograma Indicador de valor ganado #uso de reserva del cronograma

DIMENSIONES DEL PUESTO

SUPERVISIÓN:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica
- Este puesto precisa de ayuda ocasional de tipo de personal de consultores externos
- Este puesto requiere apoyo secretarial

DINERO:

- Es responsable indirecto de la custodia de materiales y equipos.

RELACIONES:

- El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto.
- Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas, con apoyo de su analista.
- Reporta indirectamente al coordinador de contenido y de diseño

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	11 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
ANALISTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL		10040
PROPÓSITO GENERAL		
Mantener actualizada la documentación de todos los procesos del proyecto, bajo los estándares definidos en la organización.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar procesos de documentación y archivo • Ejecutar procesos sobre el estado de trámites y al envío de correspondencia por mensajería y registra en el sistema documentación • Manejar software de documentación • Ejecutar procesos de consolidación de documentación para archivo documental • Ejecutar procesos para resguardar el archivo físico y digital de documentos • Ejecutar la programación de tiempos de conservación documental • Llevar un registro de la documentación interna y externa • Asegurar estándares de documentación de la organización 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Monitorear y controlar el proceso de Documentación y archivo	Documentación actualizada	# Documentos actualizados # Documentos bajo estándares # Documentos físicos archivados Documentos físicos vs. documentos digitales
DIMENSIONES DEL PUESTO		
SUPERVISIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica 		
RELACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto. • Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas • Reporta indirectamente al coordinador de contenido y de diseño 		

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	12 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
ANALISTA DE CALIDAD		10050
PROPÓSITO GENERAL		
Proveer un marco de metodología y estandarización a la organización y sus proyectos, en dos importantes ramas: Calidad en Procesos y Calidad de Producto, detectando en forma temprana las causas de los defectos y evitando su propagación.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte durante la creación del Plan de Calidad de un Proyecto. • Alinear las actividades programadas del Plan de Calidad a los marcos / normas de Calidad seguidos por la Organización ISO (ISO: 9001:2015) • Asesora al equipo del proyecto en temas de Aseguramiento de Calidad y Mejora Continua de la Calidad • Asegura la calidad, revisando los entregables conforme se vayan presentando, emitiendo las observaciones o conformidades en la reunión semanal de calidad • Mantener actualizados los formatos de inspección de calidad. • Asegurar la redacción y los formatos de los entregables • Facilitar / Liderar el proceso de satisfacción de clientes (Encuestas, Planes de Acciones de Mejora). • Facilitar / Liderar el proceso de recolección de reclamos de Clientes 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Creación Plan de Calidad	Plan de Calidad	
Desarrollo de acciones correctivas y preventivas	Plan de corrección de No conformidades	# No conformidades contempladas Áreas de no conformidades contempladas
Desarrollo de Plan de Satisfacción del cliente	Plan de Satisfacción del cliente	# Encuestas elaboradas Planes de acción de mejora definidos

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	13 de 20
		Fecha	22/08/2018



Desarrollo de Plan de Reclamos del cliente	Plan de Reclamos del cliente	# Reclamos tipificados # Reclamos registrados Áreas de Reclamos Áreas de No conformidad
Aseguramiento de la calidad	Informe registro de actividades de aseguramiento de calidad	Actividades no conformes con estándares de calidad # NO conformidades

DIMENSIONES DEL PUESTO

SUPERVISIÓN:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica

RELACIONES:

- El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto.
- Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas
- Reporta indirectamente al coordinador de contenido y de diseño

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	14 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
ESPECIALISTA DE SOPORTE TECNOLÓGICO		10060
PROPÓSITO GENERAL		
Proporcionar el soporte técnico a los usuarios en el uso del hardware y software instalados, garantizando el buen funcionamiento y las actualizaciones del sistema operativo y los aplicativos instalados en las estaciones de trabajo.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la instalación y actualización de programas informáticos, equipos de cómputo y unidades periféricas, en las diversas áreas de la organización Auxiliar en los trabajos de operación de aplicativos y bases de datos Operar los sistemas y dispositivos informáticos requeridos para el desempeño de la organización Realizar el respaldo periódico de la información almacenada en los servidores de datos que soportan la operación de los sistemas administrativos de los equipos de cómputo Asistir en el diagnóstico, mantenimiento y reparaciones menores de los equipos y sistemas de cómputo Colaborar en el registro y seguimiento de las solicitudes de soporte técnico y mantenimiento de los equipos Orientar a los usuarios respecto del manejo de aplicativos y programas computacionales instalados en los equipos de la organización 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Instalación y actualización de Software y Hardware	Software y Hardware instalado y actualizado	# Programas instalados # Equipos instalados # Programas actualizados # Hardware actualizado
Respaldo de información	Información respaldada	# No conformidades contempladas Áreas de no conformidades contempladas
Mantenimiento de equipos	Mantenimiento de equipos	# Solicitudes de mantenimiento recibidas # Solicitudes de mantenimiento atendidas satisfactoriamente # Solicitudes de mantenimientos menores # Solicitudes de mantenimientos mayores

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	15 de 20
		Fecha	22/08/2018



DIMENSIONES DEL PUESTO

SUPERVISIÓN:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica
- Requiere de apoyo secretarial

RELACIONES:

- El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto.
- Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas
- Reporta indirectamente al coordinador de contenido y de diseño

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	16 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
COORDINADOR DE CONTENIDO		10070
PROPÓSITO GENERAL		
Asegurar y coordinar la base de conocimiento que contienen los módulos de formación.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las reuniones de validación de contenidos • Definir alcance y objetivos de talleres de formación • Definir contenido de talleres de formación • Aprobar los mapas de contenido • Generar esquemas didácticos • Aprobar formatos de talleres de formación • Velar por el cumplimiento de estándares • Definir criterios de evaluación 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Definición de contenidos	Contenidos de talleres	# Contenidos aprobados
Definición de Esquemas didácticos	Esquemas didácticos	# Esquemas definidos y aprobados
Velar el cumplimiento de la estándares	Talleres bajo estándares de la organización	# No conformidades registradas # Talleres aprobados # Talleres con No conformidades
DIMENSIONES DEL PUESTO		
SUPERVISIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica • Requiere de apoyo secretarial y documental 		
RELACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto. • Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas • Supervisa y gestiona el trabajo de los especialistas de contenido 		



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
COORDINADOR DE DISEÑO		10080
PROPÓSITO GENERAL		
Asegurar y coordinar el diseño instruccional de los talleres de formación, conforme a las orientaciones establecidas en el modelo educativo y los estándares de la organización		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las reuniones de validación de contenidos • Participar en la planificación de contenidos, a través de los estándares corporativo de diseño instruccional y utilizando metodologías establecidas • Apoyar en la generación de los esquemas didácticos • Dirigir la realización de los diseños instruccionales • Velar por el cumplimiento de estándares de la organización • Manejar software de diseño 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Definición de diseños instruccionales	Diseño instruccional de talleres	# diseños instruccionales aprobados
Definición de Esquemas didácticos	Esquemas didácticos	# Esquemas definidos y aprobados
Velar el cumplimiento de estándares	Talleres bajo estándares de la organización	# No conformidades registradas # Talleres aprobados # Talleres con No conformidades
DIMENSIONES DEL PUESTO		
SUPERVISIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica • Requiere de apoyo secretarial y documental 		
RELACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo mantiene relación continua el gerente del proyecto. • Mantiene relaciones con los demás puestos de las otras disciplinas • Supervisa y gestiona el trabajo de los diseñadores instruccionales 		

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	18 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
ESPECIALISTA DE CONTENIDO		10071
PROPÓSITO GENERAL		
Desarrollar contenidos de acuerdo a la base de conocimiento establecidas para los módulos de formación.		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las reuniones de validación de contenidos • Participar en la generación de formatos de contenidos • Elaborar contenidos de acuerdo a los esquemas de contenidos y base de conocimientos • Cumplir con estándares de calidad de la organización 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Construcción de contenidos	Contenidos de talleres	# Contenidos elaborados
Cumplimiento de la estándares	Talleres bajo estándares de la organización	# No conformidades registradas # Talleres aprobados # Talleres con No conformidades
DIMENSIONES DEL PUESTO		
SUPERVISIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica 		
RELACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo mantiene relación continua el coordinador de contenido • Mantiene relaciones con los diseñadores instruccionales 		

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	19 de 20
		Fecha	22/08/2018



TÍTULO DEL PUESTO:		CÓDIGO
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL		10081
PROPÓSITO GENERAL		
Diseñar la interfaz de los talleres de formación, conforme a las orientaciones establecidas en el modelo educativo y los estándares de la organización		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS		
PRINCIPALES RETOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las reuniones de validación de parámetros de diseño • Participar en la planificación de formatos, a través de los estándares corporativo de diseño instruccional y utilizando metodologías establecidas • Apoyar en la generación de los esquemas didácticos • Realizar los diseños instruccionales, con los recursos gráficos requeridos • Cumplir los estándares de la organización • Manejar software de diseño 		
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Acciones	Resultado Final esperado	Indicadores de efectividad del desempeño
Crear diseños instruccionales	Diseño instruccional de talleres	# diseños instruccionales aprobados
Cumplir estándares	Talleres bajo estándares de la organización	# No conformidades registradas # Talleres aprobados # Talleres con No conformidades
DIMENSIONES DEL PUESTO		
SUPERVISIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica • Requiere de apoyo secretarial y documental 		
RELACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo mantiene relación continua el Coordinador de diseño. • Mantiene relaciones con los especialistas de contenido 		

	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Código	GRE-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	20 de 20
		Fecha	22/08/2018



ANEXO E
PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE COSTOS
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 10	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. COSTOS POR RECURSO DEL PROYECTO.....	6
C. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	7
D. PRESUPUESTO EN EL TIEMPO (LÍNEA BASE DE COSTOS)	8
E. REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO	10

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 10
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
----------	---

A. ASPECTO GENERALES

- El Gerente de Proyecto es el responsable de elaborar y gestionar el presupuesto del proyecto
- El presupuesto del proyecto estará conformado por costos directos (suma de los costos de los paquetes de trabajo), los costos indirectos (contingencias, gastos generales)
- Los costos de los entregables solo manejan costos de recursos humanos, ya que los costos de materiales están contemplados en los gastos generales del proyecto
- Se consideró un 10% del costo directo para reservas de contingencias, un 10% para reserva de gestión, así como un 10% del costo directo para gastos generales. El porcentaje utilizado para los gastos generales, imprevistos y honorarios fue definido tomando como referencia los utilizados en proyectos similares
- Los gastos del Gerente de Proyecto serán calculados tomando el 10% del total de horas de la duración de proyecto por su costo H/H.
- Los cambios en el costo se denominarán presupuestos adicionales o reajuste, según sea el caso, y se presentarán utilizando el formato GCO-CCA-001
- La persona autorizada a solicitar cambios en el costo deberá elevar su solicitud a la persona autorizada para aprobar el cambio propuesto, sustentando su pedido en forma documentada
- Sólo procederán presupuestos adicionales si se demuestra que éstos son necesarios e imprescindibles para lograr el alcance del proyecto y que sean originado por omisiones o defectos en la formulación del alcance
- Las modificaciones al alcance que no cumplan con este requisito podrán ser aprobadas sólo si cuentan con la autorización del sponsor del proyecto
- En caso contrario no se modificará el costo del proyecto, siendo de responsabilidad del equipo de trabajo los mayores costos en que éste incurra. Para el caso de presupuestos de reajuste, sólo serán aceptados aquellos que se produzcan por reducciones en el alcance del proyecto o por decisiones del sponsor del proyecto
- El procedimiento a seguir para aprobar un presupuesto adicional o un reajuste será el siguiente:
 - Dentro de los quince días calendario, posterior al hecho que determine una modificación del costo del proyecto, la persona autorizada a solicitar cambios en el costo, deberá sustentar su pedido, indicando las causas que originaron el adicional o el reajuste, debiendo acompañar, necesariamente, una propuesta de la modificación del presupuesto precisando los montos y

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 10
		Fecha	22/08/2018



el sustento analítico necesario. Esta documentación deberá ser presentada a la persona autorizada para aprobar el cambio propuesto

- La persona autorizada para aprobar el cambio propuesto, dentro de los cinco días calendario, posterior a la recepción de la solicitud, deberá analizar el pedido y de encontrarlo conforme en forma total o parcial, deberá emitir la orden de aprobación, autorizando el cambio del costo
- Una vez emitida la orden de aprobación del cambio, será responsabilidad del equipo de trabajo actualizar los documentos que se vean afectados por dicha orden
- El Director de Innovación y Tecnología junto al Gerente de Nuevos producto son los responsables de aprobar los cambios de costo contractual del proyecto
- El Gerente de Proyecto junto al Gerente de Nuevos Productos son los responsables de aprobar los cambios de costo interno
- Son razones aceptables para cambios de costos del proyecto:
 - Adecuación en el alcance del proyecto (cambios)
 - Ampliaciones en el alcance del proyecto
 - Incremento de los costos de los proveedores
 - Cambios en las fechas de entrega (aceleraciones)
 - Restricción presupuestal
 - Otros debidamente sustentados
- Para reportar el impacto por cambios en el costo se utilizará el formato GCO-INF-001 que incluye la siguiente información:
 - Persona que solicita el cambio
 - Descripción de las características de la situación que requiere una solicitud de cambio de costos
 - Impacto del mismo sobre el proyecto (costo, calidad, tiempo y alcance)
 - Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance)
 - Recomendación en la selección de la alternativa de solución (propuesta)
 - Documentos que respaldan el cambio solicitado
 - Tiempo máximo de respuesta que tiene el o las personas encargadas para dar la aprobación

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 10
		Fecha	22/08/2018



B. COSTOS POR RECURSO DEL PROYECTO

NOMBRE	COSTO H/H (\$)	TRABAJO (HORAS)	COSTO TOTAL (\$)
GERENTE DE PROYECTO	50,00	727,12	36.356,00
ESPECIALISTA EN AE	45,00	180	8.100,00
ENTRENADOR	30,00	48	1.440,00
PSICÓLOGO DEPORTIVO	30,00	48	1.440,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 1	25,00	552	13.800,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 2	25,00	552	13.800,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 3	25,00	320	8.000,00
COORDINADOR DE CONTENIDO	30,00	440	13.200,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 1	25,00	688	17.200,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 2	25,00	720	18.000,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 3	25,00	320	8.000,00
ESPECIALISTA EN CALIDAD	25,00	132	3.300,00
COORDINADOR DE DISEÑO	30,00	520	15.600,00
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 4	25,00	240	6.000,00
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 4	25,00	240	6.000,00
ANALISTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	25,00	1.264	31.600,00
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTO	25,00	673,6	16.840,00
ESPECIALISTA EN SOPORTE TECNOLÓGICO	25,00	333,6	8.420,00
TOTAL COSTO RECURSOS DEL PROYECTO		7.271,20	227.096,00

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 10
		Fecha	22/08/2018



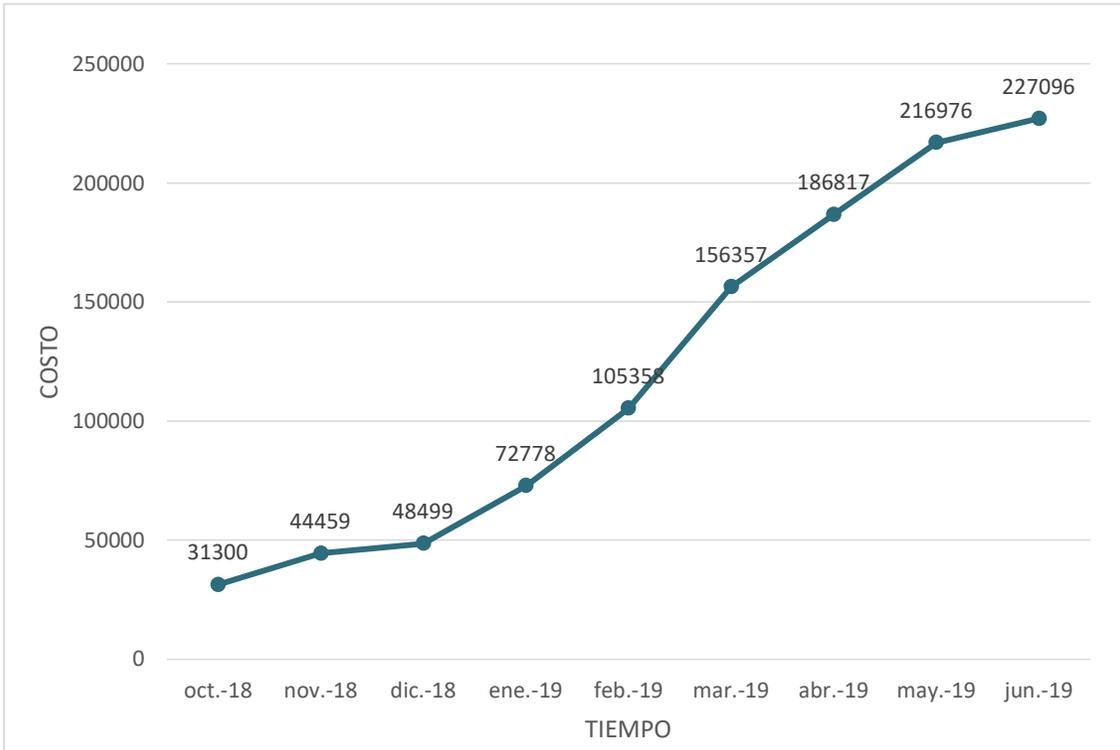
C. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

GASTOS DIRECTOS			
FASE	ENTREGABLE	MONTO \$	
Fase I.- Habilidades del Siglo XXI	Competencias	2.340,00	
	Cualidades del carácter	2.340,00	
	Documento de habilidades del Siglo XXI	500,00	
		TOTAL FASE	5.180,00
Fase II.- Métodos de enseñanza-aprendizaje	Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	4.960,00	
	Método de aprendizaje experiencial	6.720,00	
	Documento de métodos de enseñanza-aprendizaje	500,00	
		TOTAL FASE	12.180,00
Fase III.- Portafolio de formación	Conformación de equipo de desarrollo	4.680,00	
	Alcance del portafolio	420,00	
	Objetivos del portafolio	480,00	
	Desarrollo del portafolio	125.540,00	
		TOTAL FASE	131.120,00
Fase IV.-Cierre del proyecto	Acta de cierre	720,00	
	Lecciones aprendidas	720,00	
		TOTAL FASE	1.440,00
Documentación del proyecto	Documentación del proyecto	40.820,00	40.820,00
		TOTAL FASES	190.740,00
		GERENTE DE PROYECTO	36.356,00
		TOTAL GASTOS DIRECTOS	227.096,00
GASTOS INDIRECTOS			
		RESERVA DE CONTINGENCIA	19.074,00
		RESERVA DE GESTIÓN	19.074,00
		GASTOS GENERALES	19.074,00
		PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	284.318,00

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	7 de 10
		Fecha	22/08/2018



D. PRESUPUESTO EN EL TIEMPO (LÍNEA BASE DE COSTOS)



La siguiente tabla muestra la distribución de los costos en el tiempo para cada uno de los recursos indicados anteriormente.



NOMBRE DEL RECURSO	4TO TRIMESTRE 2018			1ER TRIMESTRE 2019			2DO. TRIMESTRE 2019		
	OCT-18	NOV-18	DIC-18	ENE-19	FEB-19	MAR-19	ABR-19	MAY-19	JUN-19
GERENTE DE PROYECTO	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55	4.039,55
ESPECIALISTA EN AE	3.600,00					1.080,00	720,00	2.700,00	
ENTRENADOR	1.440,00								
PSICÓLOGO DEPORTIVO	1.440,00								
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 1				1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 2				1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 3					1.600,00	5.000,00	400,00	1.000,00	
COORDINADOR DE CONTENIDO	2.220,00	2.700,00		2.400,00	2.760,00	720,00	600,00	1.800,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 1	3.400,00			1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 2	4.200,00			1.800,00	1.800,00	4.200,00	3.800,00	2.200,00	
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 3					1.600,00	5.000,00	400,00	1.000,00	
ESPECIALISTA EN CALIDAD	200,00	200,00			1.800,00		100,00	1.000,00	
COORDINADOR DE DISEÑO	2.160,00	2.640,00		4.560,00	3.120,00	720,00	600,00	1.800,00	
DISEÑADOR INSTRUCCIONAL 4					1.600,00	4.200,00	200,00		
ESPECIALISTA EN CONTENIDO 4					1.600,00	4.200,00	200,00		
ANALISTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	4.400,00	2.200,00		3.800,00	4.200,00	4.200,00	4.400,00	4.600,00	3.800,00
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTO	2.800,00	920,00		1.520,00	2.040,00	3.360,00	2.400,00	2.280,00	1.520,00
ESPECIALISTA EN SOPORTE TECNOLÓGICO	1.400,00	460,00		760,00	1.020,00	1.680,00	1.200,00	1.140,00	760,00

	GESTIÓN DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	9 de 10
		Fecha	22/08/2018



E. REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO

- No aplica para las dimensiones del proyecto. Todo el proyecto será ejecutado con recursos propios de EBG C.A.

	GESTION DE COTOS	Código	GCO-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	10 de 10
		Fecha	22/08/2018



ANEXO F
PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE LA CALIDAD
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 12	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A.	ASPECTO GENERALES	4
B.	REQUISITOS DEL PROYECTO	5
C.	REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN.....	5
D.	CONTROL DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	5
E.	CONTROL DE LA CALIDAD DE DOCUMENTACIÓN.....	6
F.	CODIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	7
G.	ESTANDARIZACIÓN DEL NOMBRE DE LOS ARCHIVOS	7
H.	MEJORA DE PROCESOS.....	9
I.	MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD	9
J.	ROLES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	11

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 12
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
-----------------	---

A. ASPECTO GENERALES

- Para la elaboración del plan de la Calidad, se tomó en cuenta las políticas de calidad establecidas en la empresa EBG C.A.; basada en la norma ISO 9001:2015, cuyos principios de la gestión de la calidad son el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Estas políticas, sustentadas en la normativa anteriormente mencionada, se definen como:
 - El cliente es el eje principal del proyecto, ya que a partir de él se obtiene toda la información; permitiendo crear los esquemas que describen los talleres de formación que conformarán el portafolio para fortalecer las competencias y cualidades de carácter en los jugadores y jugadoras de fútbol base
 - Elaboración de procesos, eficaces, eficientes e innovadores, basados en la calidad y la mejora continua, para llevar a cabo la formación de los jugadores de fútbol base y el fortalecimiento de sus competencias y habilidades de carácter
 - Dirección al establecer las condiciones necesarias para que el equipo de proyecto incluya, alcance y fomente los objetivos de calidad en cada una de las actividades que lleva a cabo
 - Generación de compromiso por parte del equipo de proyecto en el desarrollo de los objetivos del mismo
 - Énfasis en el análisis y evaluación de datos e información, para tomar decisiones acertadas a lo largo del proyecto, mitigando las no conformidades potenciales, analizando cualquier no conformidad que ocurra, y tomando acciones que sean apropiadas para los efectos de prevenir su recurrencia
 - Gestión de las relaciones y partes interesadas del proyecto: EBG C.A., entrenadores de fútbol base, psicólogos deportivos, organizaciones e instituciones deportivas públicas y privadas; creando canales de comunicación funcionales y sólidos en el tiempo
- El Aseguramiento de la calidad se realizará de manera continua a lo largo de todo el proyecto, auditando los requisitos de calidad exigidos, a través de las métricas de calidad, para garantizar que se utilicen las normas de calidad apropiadas

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 12
		Fecha	22/08/2018



B. REQUISITOS DEL PROYECTO

- Entrega del proyecto en el plazo establecido
- Entrega del proyecto bajo los costos establecidos
- Calidad de los entregables del proyecto
- Estructura organizativa adecuada para la ejecución del proyecto
- Infraestructura física y tecnológica para la ejecución del proyecto

C. REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

- Control de Documentación
- Elaboración y distribución de documentación
- Cambios en la documentación

D. CONTROL DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

- Ejecutar reuniones de control y seguimiento del proyecto, semanalmente, para evaluar los diferentes índices de desempeño del proyecto
- Para garantizar el cumplimiento de los plazos y costos de entrega a EBG C.A., el objetivo será lograr que:
 - Índice de desempeño del cronograma (SPI) ≥ 0.95
 - Índice de desempeño del Costo (CPI) ≥ 0.95
- Para garantizar un nivel de calidad que satisfaga las expectativas del EBG C.A., en de los componentes del portafolio, el índice de No Conformidades debe ser $\leq 10\%$ en los entregables.
- La aprobación de los esquemas didácticos deberá estar firmada por el Coordinador de Contenido, Coordinador de Diseño y el Gerente de proyecto, utilizando el formato de Acta de aceptación GCM-ACT-001, para garantizar el control de la ejecución.
- Validar con los expertos (entrenadores, psicólogos y especialistas en Aprendizaje Experiencial) el contenido de los instrumentos de calidad para los esquemas didácticos para garantizar el control de la ejecución.
- Los resultados de estas revisiones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad
- Para los defectos encontrados se analizarán las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error. Los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas, utilizando el formato GCA-CCA-001

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 12
		Fecha	22/08/2018



- Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes
- Se definirá una estructura organizativa para el proyecto con líneas jerárquica y de comunicación claramente definidas, así como también sus responsabilidades y funciones durante la ejecución del proyecto
- Se debe establecer la Infraestructura física y tecnológica idónea para la ejecución del proyecto
- Se definirá un procedimiento de control de cambios para asegurar que los componentes del portafolio afectados por los estos cambios sean identificados y se considere el efecto de los mismos en etapas posteriores del proyecto

E. CONTROL DE LA CALIDAD DE DOCUMENTACIÓN

- Se establecerá un procedimiento de control de documentación que defina lo necesario para revisar aprobar y actualizar los documentos generados en la ejecución del proyecto
- Se actualizará en el Plan de Ejecución del proyecto, todos los cambios que se produzca durante la ejecución del proyecto que impliquen la actualización de las responsabilidades de revisión, control y aprobación de documentos, procurando siempre el menor impacto posible
- Se utilizar el estándar de documentación vigente en EBG C.A. para la elaboración de documentos dentro del proyecto
- Se definirá un repositorio electrónico de documentos del proyecto en el que se pueda:
- Almacenar todos los documentos del proyecto, con la finalidad de tener un control eficiente y un fácil seguimiento del estado en el que se encuentran la diferentes versiones de los mismos
- Mantener los formatos elaborados para la entrega parcial y/o final de todos los documentos del proyecto
- Resguardar todos los documentos de aprobación realizados por algún miembro del equipo de proyecto
- Contar con disponibilidad inmediata de toda la documentación del proyecto, garantizando los permisos respectivos de lectura/escritura, a todos los participantes, lo que implica un mejoramiento de la calidad en los procesos de trabajo
- Todas las modificaciones y/o cambios requeridos en los documentos del proyecto, estarán sujetos a los mismos controles a los que fue sometido la emisión original del mismo; y será revisado y aprobado por las mismas personas

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 12
		Fecha	22/08/2018



F. CODIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La codificación de los documentos será la siguiente:

- AAA-BBB-999, donde:
 - AAA= identifican el proceso en el cual se utilizará el documento o con el cual tiene vínculo directo, por ejemplo:
 - **GCM:** Gestión de las Comunicaciones:
 - **GCA:** Gestión de la Calidad
 - **GRE:** Gestión del Recurso
 - **GAD:** Gestión Adquisiciones
 - **GSG:** Gestión Servicios Generales
 - **GTE:** Gestión Técnica
 - **PES:** Planeación Estratégica o Documento de la Dirección
 - **SSL:** Salud y Seguridad Laboral
 - **SJU:** Soporte Jurídico
 - BBB =Identifica la clase de documento, por ejemplo:
 - **FOR:** formato
 - **GUI:** Guía
 - **MIN:** Minuta
 - **MAN:** Manual
 - **OTR:** Otro documento
 - **PLA:** Plan
 - **INF:** Informe
 - **REQ:** Requerimiento
 - **CCA:** Control de cambio
 - **ACT:** Acta
 - 999= número consecutivo de acuerdo con la clase de documento

G. ESTANDARIZACIÓN DEL NOMBRE DE LOS ARCHIVOS

- Los archivos se identifican por un nombre y versión, dicha combinación se crea de la siguiente forma:
 - Nombre del archivo_Versión_Fecha
 - El mismo tiene la siguiente estructura:

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	7 de 12
		Fecha	22/08/2018



- Nombre del archivo_VX.YY_ddmmyyy.ext, donde:
 - X.YY = versión.subversión
 - dd = día, mm = mes, yyyy = año
- El nombre del archivo debe facilitar la identificación del objetivo/contenido del mismo
- Para los casos donde queramos enviar un archivo con revisiones incluidas, se debe agregar seguido de la fecha, las iniciales de la(s) persona(s) que realizó la revisión. Por ejemplo:
 - Nombre del Archivo_VX.YY ddmmyyy_NA.ext
 - N = Inicial del Nombre.A = Inicial del Apellido

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	8 de 12
		Fecha	22/08/2018



H. MEJORA DE PROCESOS

Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Informar a los responsables de los hallazgos
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información del proceso
4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar la aplicación de las acciones correctivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

I. MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL
1.1 Competencias	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
1.2 Cualidades del carácter	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
1.3 Documento de Habilidades del Siglo XXI	Estándar de EBG C.A.	Revisión de estándar del informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.1 Métodos de enseñanza-aprendizaje en fútbol base	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.2 Método de aprendizaje experiencial	Método de Gestión de Procesos de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación Gerente de Proyecto
2.3 Documento de Métodos de enseñanza-aprendizaje	Estándar de EBG C.A.	Revisión de estándar del informe	Aprobación Gerente de Proyecto

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código	GCA-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	9 de 12
		Fecha	22/08/2018



3.1 Conformación de equipo de desarrollo	Perfiles de cargo	Revisión de perfiles de cargo	Aprobación Sponsor
3.2 Alcance del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido
3.3 Objetivos del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de contenido de informe	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido
3.4 Desarrollo del portafolio	Estándar de EBG C.A.	Revisión de diseño y contenido de talleres del portafolio	Aprobación del Gerente de Proyecto/Coordinador de Contenido/Coordinador de Diseño
4.1 Lecciones aprendidas	Método de Gerencia de Proyecto de EBG C.A.		Aprobación del Sponsor
4.2 Acta de cierre	Método de Gerencia de Proyecto de EBG C.A.		Aprobación del Sponsor
5.1 Documentación del proyecto	Estándar de EBG C.A.		Aprobación Gerente de Proyecto



J. ROLES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD	
ROL	RESPONSABILIDAD
GERENTE DE PROYECTO	<p>Objetivos del rol: Gestionar operativamente la calidad</p> <p>Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto</p> <p>Reporta a: Sponsor</p> <p>Supervisa a: Equipo del Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos</p> <p>Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación, Solución de conflictos</p>
COORDINADOR DE CALIDAD	<p>Objetivo del rol: Plantear las acciones para el aseguramiento de la calidad</p> <p>Funciones del rol: Efectuar el control de calidad para los entregables del producto y del proyecto, asesorar en aspectos de calidad al Gerente de Proyecto y al equipo de Proyecto</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de estándares de calidad en entregables al equipo de proyecto</p> <p>Reporta a: Gerente de proyecto</p> <p>Supervisa a: Equipo del Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p>



	<p>Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación, Solución de conflictos</p>
ESPECIALISTA DE CALIDAD	<p>Objetivo del rol: Velar por el cumplimiento de las normas de calidad</p> <p>Funciones del rol: Guardar las normas de calidad para los procesos del proyecto y la generación de entregables</p> <p>Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de estándares de calidad en entregables</p> <p>Reporta a: Gerente de proyecto / Coordinador de Calidad</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p> <p>Requisitos de habilidades: Comunicación, Negociación, Solución de conflictos</p>
EQUIPO DE PROYECTO	<p>Objetivos del rol: Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares</p> <p>Funciones del rol: Elaborar los entregables</p> <p>Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se les ha asignado</p> <p>Reporta a: Gerente de Proyecto</p> <p>Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados</p> <p>Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables</p>



ANEXO G
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE LAS COMUNICACIONES
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 6	Fecha: 24/08/2018
------------	---------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. MECANISMOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	4
C. DOCUMENTOS PARA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	6

	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Código	GCM-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 6
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
-----------------	---

A. ASPECTO GENERALES

- Es responsabilidad el gerente de proyecto gestionar una comunicación efectiva entre todos los interesados del proyecto
- Los requisitos de comunicación incluyen:
 - Organigramas
 - Relaciones de responsabilidades de la organización
 - Áreas profesionales, departamentos involucrados
 - Logística de cuantas personas están involucradas
 - Necesidades de información internas
 - Necesidades de información externas
 - Información sobre los interesados
- El plan de gestión de comunicaciones debe ser revisado y actualizado cuando:
 - Se genere un control de cambio con impacto en la gestión del proyecto
 - Altas y bajas en el equipo de trabajo
 - Cambios que afecten las funciones y responsabilidades del personal asignado
 - Evidente deficiencias en la comunicación

B. MECANISMOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Las comunicaciones se gestionarán a través de:

- Reunión de Inicio del proyecto: tiene lugar antes de iniciar la ejecución del proyecto la cual queda soportada a través de minuta, utilizando el formato GCM-MIN-999
- Reunión de control y seguimiento del proyecto: se realizan semanalmente con la intención de evaluar el estatus del proyecto través del informe de avance, utilizando el formato GCR-INF-006, en el cual se mostrará el periodo el estatus del proyecto, razones del estatus, entregables del periodo, indicadores del proyecto a la fecha, oportunidades/debilidades detectadas, solución propuesta, responsables, actividades claves planificadas próximos periodos, en otros datos que se requieran). Participarán el Gerente de Proyecto, Analista de Planificación y Control de Proyecto, Coordinador de Contenido, Coordinador de Diseño y cualquier otro invitado que se requiera (asesor, sponsor, entre otros),

	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Código	GCM-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 6
		Fecha	22/08/2018



quedando asentados en minuta los puntos discutidos, acuerdo y próximos pasos

- Reuniones de trabajo: se realizan por dos o más integrantes del equipo de proyecto para discutir sobre un punto en particular, aclarar conceptos, intercambiar información delimitar responsabilidades sobre alguna actividad en particular y/o resolver algún punto no acordado. Estas reuniones de trabajo son acordadas entre las partes y deben quedar asentadas en minutas
- Mesas de trabajo: reuniones que se realizan entre el coordinador de contenido, los especialistas de contenido, el coordinador de diseño y sus diseñadores instruccionales a fin de revisar, aclarar y aprobar los esquemas didácticos y sus diseños. Estas mesas de trabajo son acordadas entre las partes y deben quedar asentadas en minutas
- Reunión de cierre del proyecto: reunión que se ejecutará al cierre del proyecto en la cual se deben tener en cuenta los siguientes puntos:
 - Evolución y desarrollo del proyecto, detallado aciertos y errores
 - Resultados alcanzados
 - Comentarios sobre las experiencias de éxito y negativas, con el objetivo que los mismos sean utilizados en futuros proyectos
 - Obstáculos surgidos durante el desarrollo del proyecto con las acciones que se llevaron a cabo para superarlos
 - Elaboración de lecciones aprendidas
 - Aprobación o no del informe de cierre
- La comunicación informal podrá ser utilizada de forma interna por el equipo de trabajo, con el objetivo de plantear, discutir verificar y/o resolver información inherente al proyecto
- Las reuniones y mesas de trabajo se realizarán a través del siguiente protocolo:
 - Debe informarse con anterioridad mediante una agenda informativa el contenido y tiempo que va a demandar la reunión con la finalidad que todos puedan prepararse adecuadamente
 - Señalar claramente el lugar, fecha y hora
 - Asignar un moderador (dirigir el proceso grupal) y secretario (tomar nota de los acuerdos realizados) cuya función quedará especificada en la reunión
 - Respetar la hora de inicio y fin de la reunión
 - Emitir una minuta de la reunión la cual será de conocimiento de todos los participantes

	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Código	GCM-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 6
		Fecha	22/08/2018



C. DOCUMENTOS PARA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

- Los correos electrónicos del equipo de proyecto deben ser de conocimiento del Gerente de proyecto estableciendo de esta manera la comunicación formal
- Correo electrónico servirá como medio de comunicación entre los integrantes del equipo de proyecto para agilizar el intercambio de información. Este medio también se podrá utilizar para realizar aprobación de documentos no medulares del proyecto
- Informe de progreso del proyecto se producirá semanalmente y presentará el resumen proveniente del análisis de medición y control de ejecución del proyecto obtenido semanalmente. Para ellos se utilizará el formato de informe de avance GCR-INF-006, mencionado anteriormente
- Informe de cierre del proyecto contendrá un resumen técnico y financiero, así como la información más resaltante que surgió durante la ejecución del proyecto. Este informe promueve la utilización de las lecciones aprendidas con miras al mejoramiento continuo
- Una vez culminado el proyecto, se deberá presentar el informe de cierre a todo el equipo, utilizando el formato GCM-INF-999 con la finalidad de estar informar el panorama general por cada fase, y redactar los aprendizajes obtenidos, que sirven como base para las lecciones aprendidas
- El almacenamiento, recuperación y acceso de los documentos del proyecto se ejecutara de acuerdo a lo establecido en el Plan de gestión de Calidad
- Se deberá mantener actualizado el control de versiones en aquellos documentos donde se defina como obligatorio (planes, manuales, metodologías, entre otros), registrando Versión, Fecha, Autor y Observaciones

	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Código	GCM-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	6 de 6
		Fecha	22/08/2018



ANEXO H
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE RIESGOS
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 13	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS (RBS).....	5
C. MATRIZ DE PROBABILIDADES DE RIESGOS	6
D. ESCALAS DE IMPACTO DE RIESGO SOBRE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
E. MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO	7
F. MATRIZ DE RIESGOS.....	8

	GESTIÓN DE RIESGOS	Código	GRI-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN RIESGOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 13
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
-----------------	---

A. ASPECTO GENERALES

- Es responsabilidad el gerente de proyecto gestionar riesgos identificados en el proyecto
- Se identificarán los riesgos del proyecto utilizando la Estructura de Desglose de los Riesgos (RBS)
- Durante la identificación de los riesgo se asignará un código a cada uno de ellos, utilizando la siguiente nomenclatura AA-9999, donde:
 - AA representa el nombre de la posible causa
 - RT-= Riesgo Técnico
 - RG-= Riesgo Gestión
 - RC-= Riesgo Comercial
 - RE-= Riesgo Externo
 - 9999 número correlacionado al riesgo
- El Gerente de Proyecto junto a su equipo de trabajo evaluará la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como los efectos potenciales en los objetivos del proyecto
- Se utilizar la matriz de probabilidades e impactos de riesgo propuesta por el PMI (2017)
- El Gerente de Proyecto desarrollará la estrategias y acciones de los riesgos que quedaron identificados
- En caso de tomar la decisión de omitir el riesgo, se deberá llevar a cabo una reunión en la cual se firme un acuerdo que exprese las causas y consecuencias por las cuales se lleva a cabo la decisión

	GESTIÓN DE RIESGOS	Código	GRI-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN RIESGOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 13
		Fecha	22/08/2018



B. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS (RBS)		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
FUENTES DE RIESGOS DEL PROYECTO	1. RIESGOS TÉCNICO	1.1 Definición del alcance
		1.2 Definición de los requisitos
		1.3 Definición de los esquemas didácticos
		1.4 Tecnología utilizada
	2. RIESGOS GESTIÓN	2.1 Dotación de recursos
		2.2 Comunicación del proyecto
		2.3 Planificación del proyecto
		2.4 Definición de roles y responsabilidades del equipo de proyecto
		2.5 Control de calidad de los entregables
		2.6 Estimación de presupuesto
		2.7 Aprobaciones por Alta Dirección de EBG C.A.
	3. RIESGOS COMERCIAL	3.1 Términos y condiciones de contratos
		3.2 Contratación interna
	4. RIESGOS EXTERNOS	4.1 Inflación económica
		4.2 Tasa de cambio altamente variable
		4.3 Situación política del país
		4.4 Situación social del país
		4.5 Asesoría Expertos



C. MATRIZ DE PROBABILIDADES DE RIESGOS

PROBABILIDAD	VALOR
MUY PROBABLE	0.90
BASTANTE PROBABLE	0.70
PROBABLE	0.50
POCO PROBABLE	0.30
IMPROBABLE	0.10

D. ESCALAS DE IMPACTO DE RIESGO SOBRE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO DEL PROYECTO	MUY BAJO (0.05)	BAJO (0.10)	MODERADO (0.20)	ALTO (0.40)	MUY ALTO (0.80)
ALCANCE	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas del alcance secundarias afectadas	Áreas del alcance principales afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador.	El elemento terminado del proyecto es efectivamente inservible.
TIEMPO	Aumento de tiempo insignificante	Aumento de tiempo < 5%	Aumento del tiempo 5-10 %	Aumento del tiempo 10-20 %	Aumento del tiempo > 20 %
COSTO	Aumento de costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo 10-20 %	Aumento del costo 20-40%	Aumento del costo >40%



E. MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
PROBABILIDAD	0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
	0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
	0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
	0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
	0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
		0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05
		IMPACTO NEGATIVO					IMPACTO POSITIVO				

- Donde se pueden visualizar las zona de Riesgo Alto, Moderado y Bajo (gris oscuro, gris claro y blanco, respectivamente)



F. MATRIZ DE RIESGOS

CÓDIGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	RANGO (P*I)	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA Y ACCIONES	RESPONSABLE
RT-0001	Definición del alcance	Poca claridad en la definición del alcance del proyecto puede afectar la definición de los entregables y el plan de ejecución del proyecto	0,30	0,80	0,24	Zona de Riesgo Alto	Reunión del Gerente de proyecto con los Stakeholders principales para validar el alcance del proyecto	Gerente de Proyecto
RT-0002	Definición de los requisitos	Poca claridad en la definición del alcance del proyecto puede afectar la definición de los entregables y el plan de ejecución del proyecto	0,30	0,80	0,24	Zona de Riesgo Alto	Reunión del Gerente de proyecto con los Stakeholders principales para validar los requisitos del proyecto	Gerente de Proyecto
RT-0003	Definición en los esquemas didácticos	Poca claridad en la definición de los esquemas didácticos puede afectar el proyecto aumentando el presupuesto por la realización de órdenes de cambio durante la ejecución	0,30	0,40	0,12	Zona de Riesgo Moderado	Reunión de los Coordinadores de Contenido y Diseño con los equipos de trabajo para validar los esquemas didácticos	Coordinador de Contenido y Coordinador de Diseño



RT-0004	Tecnología utilizada	La inestabilidad de la plataforma tecnológica utilizada, puede provocar retrasos en la ejecución de las actividades	0,50	0,20	0,10	Zona de Riesgo Moderado	Actualizaciones del hardware y software antes del inicio del proyecto Revisión semanal de la plataforma tecnológica Respaldo de los equipos de computación	Especialista en Soporte Tecnológico
RG-0001	Dotación de recursos	La falta de recursos del proyecto puede provocar retrasos en la ejecución de las actividades	0,30	0,20	0,06	Zona de Riesgo Bajo	Reunión del gerente de Proyecto con el encargado de dotar los recursos del proyecto al inicio del proyecto para validar los requisitos	Gerente de Proyecto
RG-0002	Comunicación del proyecto	La poca claridad en la definición de los mecanismos de comunicación dentro del proyecto puede causar retrasos en la ejecución del mismo	0,50	0,20	0,10	Zona de Riesgo Moderado	Revisión del Plan de las Comunicaciones y evaluar la posibilidad de cambio en los mecanismos utilizados Divulgación del Plan de comunicaciones al inicio del proyecto	Gerente de Proyecto



RG-0003	Planificación del proyecto	Si el tiempo de la programación de las actividades no es el correcto puede afectar el proyecto provocando un retraso en la ejecución del mismo.	0,30	0,40	0,12	Zona de Riesgo Moderado	Revisión del Plan de cronograma y evaluar la posibilidad de cambio Divulgación del Plan de cronograma al inicio del proyecto	Gerente de Proyecto
RG-0004	Definición de roles y responsabilidades del equipo de proyecto	La poca claridad en la definición de los roles y responsabilidades dentro del proyecto puede causar retrasos en la ejecución del mismo	0,30	0,20	0,06	Zona de Riesgo Bajo	Reunión inicial del Gerente de Proyecto con cada miembro del equipo de proyecto para comunicar rol responsabilidades dentro del proyecto Reunión del Gerente de Proyecto/coordinador, dependiendo del caso, con el colaborador implicado para conocer su percepción de su rol y responsabilidades que debe llevar a cabo y aclarar las dudas presentadas	Gerente de Proyecto



RG-0005	Control de calidad de los entregables	La falta de control en la calidad de los entregables puede ocasionar altos niveles de No Conformidad y re-trabajo durante la ejecución del proyecto	0,30	0,40	0,12	Zona de Riesgo Moderado	Reunión del Especialista de Calidad con el equipo de proyecto para comunicar las normativas de calidad del proyecto	Especialista en Calidad
RG-0006	Estimación del presupuesto	Si la estimación de los costos para cada actividad no fue el adecuado puede afectar la ejecución del proyecto por incumplimiento de contrato	0,30	0,40	0,12	Zona de Riesgo Moderado	Reunión del gerente del proyecto con Gerente de Administración d EBG C.A. para la revisión del presupuesto del proyecto	Gerente de Proyecto y Gerente de Administración de EBG
RG-0007	Aprobaciones por Alta Dirección de EBG C.A.	Los retrasos en las aprobaciones de la Alta Directiva de la empresa pueden ocasionar retrasos en la ejecución del proyecto	0,30	0,40	0,12	Zona de Riesgo Moderado	Seguimiento del cumplimiento de los tiempos de aprobación	Gerente de Proyecto
RC-0001	Términos y condiciones de contratos	Si la forma de contratación es a través de sub-contratos puede afectar el control y seguimiento del proyecto ya que solo se podrá tener control de la obra final y cumplimiento de los plazos establecidos.	0,30	0,20	0,06	Zona de Riesgo Bajo	Establecer dentro de los contratos una cláusula de control durante la ejecución del proyecto, donde el incumplimiento es penalizado con un 5% del costo del servicio	Gerente de Legal

	GESTIÓN DE RIESGOS		Código	GRI-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN RIESGOS DEL PROYECTO		Edición	1
			Página	11 de 13
			Fecha	22/08/2018



RC-0002	Contratación interna	Si la forma de políticas de contratación interna no son claras puede afectar la ejecución del proyecto	0,30	0,20	0,06	Zona de Riesgo Bajo	revisión del as políticas de contratación del recurso humano de la empresa EBG C.A.	Gerente de Gestión humana
RE-0001	Inflación económica	Si no se considera el alza en los precios puede poner en riesgo la ejecución el proyecto por falta de fondos.	0,90	0,80	0,72	Zona de Riesgo Alto	Considerar un 5% para imprevistos dentro del proyecto. Los costos por aumento de precios que superen este porcentaje no podrán ser absorbidos	Gerente de Proyecto
RE-0002	Tasa de cambio altamente variable	Si no se considera la variabilidad de la tasa de cambio del dólar puede provocar aumento en el presupuesto.	0,90	0,80	0,72	Zona de Riesgo Alto	Calcular el presupuesto en \$ para mitigar la variabilidad de la moneda	Gerente de Proyecto
RE-0003	Situación política del país	La inestabilidad política del país puede afectar los tiempos de entrega del proyecto	0,70	0,20	0,14	Zona de Riesgo Moderado	Reunión del Gerente de proyecto con expertos en política para evaluar la situación y establecer acciones posibles a seguir	Gerente de Proyecto



RE-0004	Situación social del país	La inestabilidad social del país puede afectar los tiempos de entrega del proyecto	0,70	0,20	0,14	Zona de Riesgo Moderado	Reunión del Gerente de proyecto con expertos en problemas sociales para evaluar la situación y establecer acciones posibles a seguir	Gerente de Proyecto
RE-0005	Asesoría Expertos	La poca disponibilidad de los miembros del equipo de expertos	0,30	0,20	0,06	Zona de Riesgo Bajo	Contactar y contratar la asesoría de expertos con suficiente antelación a la ejecución del proyecto	Gerente de Proyecto



ANEXO I
PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE ADQUISICIONES
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 5	Fecha: 24/08/2018
------------	---------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A. ASPECTO GENERALES	4
B. PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIONES.....	4
C. RESTRICCIONES Y SUPUESTOS.....	5
D. RIESGOS	5
E. CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES.....	5

	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	Código	GAD-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN ADQUISICIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 5
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
-----------------	---

A. ASPECTO GENERALES

- Es responsabilidad el gerente de proyecto gestionar las adquisiciones requeridas en el proyecto
- El Gerente de Proyectos en conjunto con el analista de compra serán los responsables de las adquisiciones que se realicen para el proyecto
- El Gerente de proyecto aprobará la adquisiciones para el proyecto
- El analista de compra gestionará las adquisiciones aprobadas por el Gerente de proyecto
- Todas las adquisiciones deben cumplir con el procedimiento de adquisiciones definidas en la organización.
- Los contratos de adquisición de equipos deben emitirse en documentos impresos, las cuales serán revisadas por las partes, de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el proveedor, quedándose un documento con cada interesado
- EBG C.A. tiene un manual de contrato de adquisición de productos nuevos y nuevos proveedores, el cual es personalizado de acuerdo a los requerimientos de la compra, el periodo que se realizará, lugar y monto a pagar

B. PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIONES

- Para los contratos de adquisición de equipos, se realizará el siguiente procedimiento:
 - Se revisa la lista de posibles proveedores del servicio
 - Se solicita cotización del producto que se necesitará para el proyecto
 - Se revisa la cotización
 - Se negocia con el proveedor, los términos del servicio, las fechas que debe efectuarse y la forma de pago
 - Se firma el contrato, y se provee el 50% del pago por el producto
 - El 50% restante se cancela a la entrega del producto en las instalaciones de la organización
 - El contrato se emite en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas, de presentarse alguna observación, se realizará una evaluación y modificación y finalmente se firma el contrato entre la

	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	Código	GAD-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN ADQUISICIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 5
		Fecha	22/08/2018



empresa y el proveedor, quedándose con una copia con cada interesado

C. RESTRICCIONES Y SUPUESTOS

- Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:
 - Solicitudes de cambio en el presupuesto del proyecto, debido a las modificaciones por paridad cambiaria

D. RIESGOS

- Incumplimiento de los tiempos en los contratos de adquisición
- Incumplimiento de los requerimientos inscritos en los contratos de adquisición

E. CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES

- En caso de requerirse la adquisiciones de equipos o materiales, los O/C de los mismos serán procesadas por el departamento de compras a través de las analista de compra de EBG C.A.

	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	Código	GAD-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN ADQUISICIONES DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 5
		Fecha	22/08/2018



ANEXO J
PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS
PROYECTO PORFAEX

Caracas, 24 de agosto de 2018

Título	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
Servicio/Producto	Portafolio de Formación de Habilidades del Siglo XXI para jugadores del fútbol base, utilizando método de aprendizaje experiencial
Nombre del Archivo	PLAN GESTION DE INTERESADOS
Comentarios	

Edición: 1	Nº Páginas: 14	Fecha: 24/08/2018
------------	----------------	-------------------

Versión	Fecha	Autor	Observaciones
0.1	24/08/2018	Rosa Bravo	Versión final

Realizado:	Revisado:	Aprobado:
		Gerente de proyecto



ÍNDICE

A.	ASPECTO GENERALES	4
B.	MATRIZ DE REGISTRO DE INTERESADOS.....	5
C.	CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INFLUENCIA VS. PODER).....	8
D.	CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INFLUENCIA VS. IMPACTO)	9
E.	CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INTERÉS VS. PODER).....	10
F.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS.....	11
G.	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....	13

	GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	GIN-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	3 de 14
		Fecha	22/08/2018



Proyecto	CREACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE FORMACIÓN BASADO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI EN JUGADORES DE FÚTBOL BASE (PORFAEX)
A. ASPECTO GENERALES	
<ul style="list-style-type: none">• Es responsabilidad el Gerente de Proyecto identificar a los interesados del proyecto, documentado la información relevante relativa a sus intereses, participación, influencia, entre otros• Es responsabilidad del Gerente de Proyecto gestionar el involucramiento de los interesados (<i>stakeholders</i>) del proyecto• El registro de interesados del proyecto, contendrá información de identificación, evaluación y clasificación de los interesados del proyecto• Es responsabilidad el Gerente de proyecto definir la estrategia de gestión de interesados para el proyecto	

	GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	GIN-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	4 de 14
		Fecha	22/08/2018



B. MATRIZ DE REGISTRO DE INTERESADOS

IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN
EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	FASE DE MAYOR INTERÉS	INTERNO/ EXTERNO
EBG C.A. Director de Innovación y Tecnología	Caracas	Sponsor	Contar con un nuevo producto, en el área de formación, destinado a satisfacer el mercado de las organizaciones deportivas	Cumplir con objetivos estratégicos de la organización	Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Gerente de Nuevos Productos	Caracas	Sponsor	Cumplir con el plan del proyecto	Que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente	Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Gerente de Proyecto	Caracas	Gerente de Proyecto	Cumplir con el plan del proyecto	Que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente	Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Analista de Planificación y control de proyecto	Caracas	Analista de Planificación y control de proyecto	Cumplir y realizar el seguimiento de los resultados del proyecto	Que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente	Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Coordinador de Contenido	Caracas	Coordinador de Contenido	Cumplir y realizar seguimiento a las actividades asignadas en el desarrollo de los talleres del portafolio		Todo el proyecto	Interno

	GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	GIN-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	5 de 14
		Fecha	22/08/2018



EBG C.A. Coordinador de Diseño	Caracas	Coordinador de Diseño	Cumplir y realizar seguimiento a las actividades asignadas en el desarrollo de los talleres del portafolio		Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Especialista de Calidad	Caracas	Especialista de Calidad	Velar por el cumplimiento de las normas de calidad	Decidir sobre el cumplimiento de las normas y establecer los correctivos oportunos	Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Analista de Gestión Documental	Caracas	Analista de Gestión Documental	Cumplir con la documentación del proyecto		Todo el proyecto	Interno
EBG C.A. Especialista de Contenido	Caracas	Analista de contenido	Cumplir con las actividades asignadas en el desarrollo de los talleres del portafolio		Ejecución	Interno
EBG C.A. Diseñador Instruccional	Caracas	Diseñador Instruccional	Cumplir con las actividades asignadas en el desarrollo de los talleres del portafolio		Ejecución	Interno
EBG C.A. Especialista en Soporte Tecnológico	Caracas	Soporte Técnico	Apoyar al equipo de proyecto en la infraestructura tecnológica	Mantener la estabilidad de la infraestructura tecnológica	Todo el proyecto	Interno
SECASPORT Entrenador deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Contar con el conocimiento habilidades relevantes en la formación de jugadores de fútbol para el desarrollo de los talleres	Planificación y Ejecución	Externo

	GESTIÓN DE INTERESADOS		Código	GIN-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO		Edición	1
			Página	6 de 14
			Fecha	22/08/2018



SECASPORT Psicólogo deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Contar con el conocimiento y habilidades relevantes en la formación de jugadores de fútbol	Planificación y Ejecución	Externo
Organización deportiva				Contar con el instrumentos de formación para fortalecer competencias y cualidades de carácter en jugadores de fútbol	Operación	Externo
Instituto Nacional de Deportes (IND)				Contar con el instrumentos de formación para fortalecer competencias y cualidades de carácter en jugadores de fútbol	Operación	Externo
Federación Venezolana de Fútbol (FVF)				Contar con el instrumentos de formación para fortalecer competencias y cualidades de carácter en jugadores de fútbol	Operación	Externo
Especialista en Aprendizaje Experiencial	Caracas	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Aprendizaje Experiencial	Contar con el conocimiento de modelos de aprendizaje experiencial para el desarrollo de los talleres	Planificación y Ejecución	Externo

	GESTIÓN DE INTERESADOS		Código	GIN-PLA-001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO		Edición	1
			Página	7 de 14
			Fecha	22/08/2018



C. CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INFLUENCIA VS. PODER)

Agrupar a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su participación activa (“influencia”) en el proyecto

		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
PODER SOBRE EL PROYECTO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Deportes • Federación Venezolana de Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyecto • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Organización deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista de Calidad • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico • Analista de Planificación y control de proyecto • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño



D. CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INFLUENCIA VS. IMPACTO)

Agrupar a los interesados basándose en su participación activa (“influencia”) en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto (“impacto”)

		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos • Gerente de Proyecto
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Organización deportiva • Instituto Nacional de Deportes • Federación Venezolana de Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Planificación y control de proyecto • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño Especialista de Calidad • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico



E. CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (INTERÉS VS. PODER)

Agrupar a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) con respecto a los resultados del proyecto

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Contenido • Coordinador de Diseño • Especialista de Calidad • Analista de Planificación y control de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Innovación y Tecnología • Gerente de Nuevos Productos • Gerente de Proyecto • Organización deportiva • Instituto Nacional de Deportes • Federación Venezolana de Fútbol
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Gestión Documental • Especialista de Contenido • Diseñador Instruccional • Entrenador deportivo • Psicólogo deportivo • Especialista en Aprendizaje Experiencial • Especialista en Soporte Tecnológico 	



F. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

EMPRESA Y PUESTO	COMPROMISO					PODER E INFLUENCIA	INTERÉS
	DESCONOCE	SE RESISTE	NEUTRAL	APOYA	LÍDER		
EBG C.A. Director de Innovación y Tecnología				D		A	A
EBG C.A. Gerente de Nuevos Productos				D		A	A
EBG C.A. Gerente de Proyecto					D	A	A
EBG C.A. Analista de Planificación y control de proyecto				D		B	A
EBG C.A. Coordinador de Contenido				D		B	A
EBG C.A. Coordinador de Diseño				D		B	A
EBG C.A. Especialista de Calidad				D		B	A
EBG C.A. Analista de Gestión Documental				D		B	B
EBG C.A. Especialista de Contenido				D		B	B
EBG C.A. Diseñador Instruccional				D		B	B



EBG C.A. Especialista en Soporte Tecnológico				D		B	B
SECASPORT Entrenador deportivo				D		B	B
SECASPORT Psicólogo deportivo				D		B	B
Organización deportiva			C			B	A
Instituto Nacional del Deportes			C			A/B	A
Federación Venezolana de Fútbol			C			A/B	A
Especialista en Aprendizaje Experiencial				D		B	B

C = Nivel de participación actual de cada interesado

D= Nivel que el equipo de proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto

A= Alto

B= Bajo

	GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	GIN-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	12 de 14
		Fecha	22/08/2018



G. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

IDENTIFICACIÓN			INTERÉS PRIMORDIAL	ESTRATEGIA
EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO		
EBG C.A. Director de Innovación y Tecnología	Caracas	Sponsor	Que el proyecto culmine de manera exitosa	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y solicitar apoyo de ser necesario Mantener satisfecho y trabajar para él
EBG C.A. Gerente de Nuevos Productos	Caracas	Sponsor	Que el proyecto culmine de manera exitosa	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y solicitar apoyo de ser necesario Mantener satisfecho y trabajar para él
EBG C.A. Gerente de Proyecto	Caracas	Gerente de Proyecto	Coordinar, dirigir, controlar y responsabilizarse en la ejecución del proyecto.	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados y nunca ignorarlo
EBG C.A. Analista de Planificación y control de proyecto	Caracas	Analista de Planificación y control de proyecto	Controlar y hacer seguimiento del cronograma del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Coordinador de Contenido	Caracas	Coordinador de Contenido	Recibir información del Gerente de proyecto en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Coordinador de Diseño	Caracas	Coordinador de Diseño	Recibir información del Gerente de proyecto en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos



EBG C.A. Especialista de Calidad	Caracas	Especialista de Calidad	Garantizar el cumplimiento de los estándares y normas de calidad de la organización	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Analista de Gestión Documental	Caracas	Analista de Gestión Documental	Cumplir con la documentación del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Especialista de Contenido	Caracas	Analista de contenido	Recibir información del Coordinador de Contenido en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
EBG C.A. Diseñador Instruccional	Caracas	Diseñador Instruccional	Recibir información del Coordinador de Diseño en función de la cual se desarrollará el proceso de creación del portafolio	Mantener informado y trabajar con ellos
Especialista en Soporte Tecnológico	Caracas	Soporte Técnico	Mantener estable la infraestructura tecnológica del proyecto	Mantener informado y trabajar con ellos
SECASPORT Entrenador deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Trabajar con ellos
SECASPORT Psicólogo deportivo	Valencia	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Habilidades de los jugadores	Trabajar con ellos
Organización deportiva			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Instituto Nacional de Deportes (IND)			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Federación Venezolana de Fútbol (FVF)			Contar con un nuevo producto de formación para los jugadores	Mantener informando con mínimo esfuerzo y trabajar con ellos
Especialista en Aprendizaje Experiencial	Caracas	Asesor	Asesorar en el proyecto en el ámbito de Aprendizaje Experiencial	Trabajar con ellos

	GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	GIN-PLA--001
	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	Edición	1
		Página	14 de 14
		Fecha	22/08/2018