



MANUAL DE GESTIÓN DE CONVENIOS MUNICIPALIDAD DE CURARREHUE

Agosto 2018

Contenido

- 1. Definiciones 8
- 2. Lineamientos de gestión del Plan de Desarrollo Comunal 8
- 3. Marco Legal 11
- Etapas en la gestión de Convenios 5
 - 4. Inicio5
 - 4.1. Ficha de Programa/Proyecto..... 5
 - 5.1. Gestión de los de los Interesados.....1
 - 5.2. Desarrollar cronograma2
 - Planificación de las Adquisiciones.....3
- 6. Ejecución..... 4
 - 6.1. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto4
 - 6.2. Gestionar las Comunicaciones 5
 - 6.4. Efectuar las Adquisiciones 6
- 7. Seguimiento y Control..... 7
 - 7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del proyecto7
 - 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios8
 - 7.3 Controlar el Cronograma9
- 8. Cierre Financiero y Administrativo 10
 - 8.1 Cerrar las Adquisiciones10
- Anexo N°1 Formato de Reuniones 12
 - Inicio:12
- Anexos N°2..... 13
- Anexo 3: Carta Gantt del proyecto/Programa..... 14

Introducción

El presente Manual contiene una metodología de trabajo basada en la Dirección de Programas y Proyectos que busca mejorar las buenas prácticas internas que conducen a la obtención de resultados positivos en la municipalidad. Busca incentivar la generación y la conformación de equipos comprometidos en donde se cumpla con los objetivos propuestos, generar una dinámica de trabajo en equipo, colocando énfasis en que la información sea de conocimiento transversal para todas las áreas, Directores, Encargados de programas/proyectos, así como también de los entes involucrados e interesados en el financiamiento, planificación, ejecución y consecución de las metas propuestas.

Tiene como objetivo principal fortalecer el proceso interno en las 5 etapas de la metodología para la Dirección de Programas y Proyectos, originados desde la política pública o como iniciativa interna, los cuales se ejecutan en la comuna y buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes.

La Dirección y Gestión de proyectos¹ es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de éste. Para la aplicación práctica en la Municipalidad se han sintetizado los procesos de la dirección de proyectos asimilados a la gestión de convenios en 5 etapas fundamentales:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y Control.
- Cierre.

La Municipalidad de Curarrehue ha trabajado en la actualización de su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO 2018-2022) y para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ha definido un conjunto de planes, programas y proyectos, los cuales han sido elaborados en base a las demandas levantadas en los sectores tanto urbano como rurales, así como los desafíos planteados por las diferentes unidades del Municipio.

Por tanto se coloca a disposición de todos los funcionarios que gestionen planes, programas y proyectos una guía práctica que busca facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la ejecución de los mismos.

¹ Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMBOK quinta edición, Project Management Institute, INC (PMI)

1. Definiciones

PLAN: Un plan contempla todas las dimensiones de un problema y siempre se construye en base a un largo plazo.

PROGRAMA: Corresponde a una Tipología de IDI (Iniciativa de Inversión, que comprende las tipologías ítems presupuestarios de Proyectos, Programas y Estudios) destinada a mantener, recuperar o potenciar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Se materializa mediante el desarrollo de acciones concretas y específicas que deben tener una duración acotada en el tiempo y diferenciarse claramente de aquellas actividades normales de funcionamiento de la Institución que plantea el programa. En este caso, ejemplos de programas, entre otros, serían: difusión, capacitación, prevención, saneamiento de títulos.

PROYECTO: Corresponde a la decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física. Normalmente su ejecución se financia con gastos de capital o Inversión y su operación con gastos corrientes o de funcionamiento.

2. Lineamientos de gestión del Plan de Desarrollo Comunal

La Estrategia Comunal y el Plan de acción junto con ser la hoja de ruta surgen como resultado del análisis y priorización a partir del trabajo realizado en los diversos sectores que dieron origen al listado de Programas y Proyectos que cada área del Municipio gestiona para avanzar en la construcción compartida de la imagen objetivo de desarrollo que se quiere alcanzar.

La Estrategia Comunal de Curarrehue

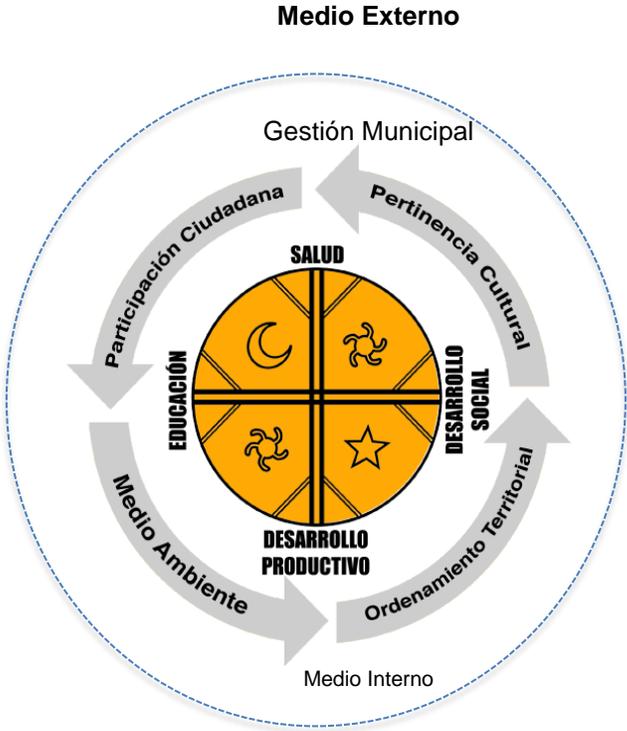
Tal como lo expresa el PLADECO "La definición de la imagen objetivo de la comuna fue realizada en proceso de participación ciudadana, en jornadas de alta participación que permitieron reconocer las particularidades de la comuna, tanto de su paisaje como de la población que la habita. A continuación, se sintetiza la imagen de futuro que la comunidad espera lograr y la forma de hacerlo".

"Curarrehue, territorio de cordillera donde sus habitantes y el entorno natural conviven de manera armónica, protegiendo sus aguas y bosque nativo, conservando y poniendo en valor las prácticas y conocimientos ancestrales, con instituciones que proveen servicios de calidad y una gestión eficiente".

Esquema de trabajo

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar de manera integrada los ejes estratégicos, así como los enfoques que se han planteado para el desarrollo del Pladeco en la comuna de Curarrehue.

Figura N°1: relación entre las líneas estratégicas y los enfoques



Eje de desarrollo	Idea Fuerza
Salud	Trabajo articulado para que las personas de la comuna sean más sanas
Educación	Sistema educativo comunal pertinente a las características culturales y medioambientales del territorio.
Desarrollo Productivo	Soberanía alimentaria con identidad local, rescate de los conocimientos ancestrales y biodiversidad.
Desarrollo Social	Trabajo en terreno, cercanía con las personas e información oportuna a toda la comunidad.
Gestión Municipal	Articulación político administrativa para un desarrollo sostenible y sustentable a partir del trabajo participativo y las necesidades de la comunidad.

Objetivos estratégicos

A partir de las opiniones recogidas de las personas, así como de los reportes de los funcionarios de la Municipalidad de Curarrehue, se ha construido la matriz que resume los objetivos estratégicos planteados.

Cuadro N°1 Objetivos estratégicos

Eje de desarrollo	Objetivos Estratégicos
Salud	1. Asegurar un acceso cercano, oportuno y de calidad
	2. Incorporar la salud intercultural como parte del sistema de salud comunal.
	3. Promover en los habitantes prácticas y actitudes para una salud preventiva.
Educación	4. Aumentar los niveles de escolaridad de todos los habitantes de la comuna.
	5. Asegurar los aprendizajes de todos los estudiantes según los estándares nacionales.
	6. Mejorar las condiciones de infraestructura de los establecimientos educacionales municipales para un mejor desarrollo de los procesos educativos.
Desarrollo Productivo	7. Fomentar la producción silvoagropecuaria de los habitantes rurales.
	8. Fomentar emprendimientos silvoagropecuarios con énfasis en la comercialización y articulación de redes.
	9. Promover el desarrollo del turismo cultural y rural medioambientalmente responsable.
Desarrollo Social	10. Promover el desarrollo de la cultura y deporte en la comuna.
	11. Crear e implementar políticas comunales de apoyo a grupos vulnerables.
	12. Potenciar la Participación de las Personas en las organizaciones sociales.
Gestión Municipal	13. Mejorar la calidad de los servicios internos.
	14. Mejorar la infraestructura y la conectividad de la comuna.
	15. Promover el desarrollo sostenible y sustentable, a través de instrumentos de planificación

3. Marco Legal

La gestión de convenios o programas se inicia con la generación de un Decreto Municipal que lo aprueba, el cual considera el siguiente marco normativo:

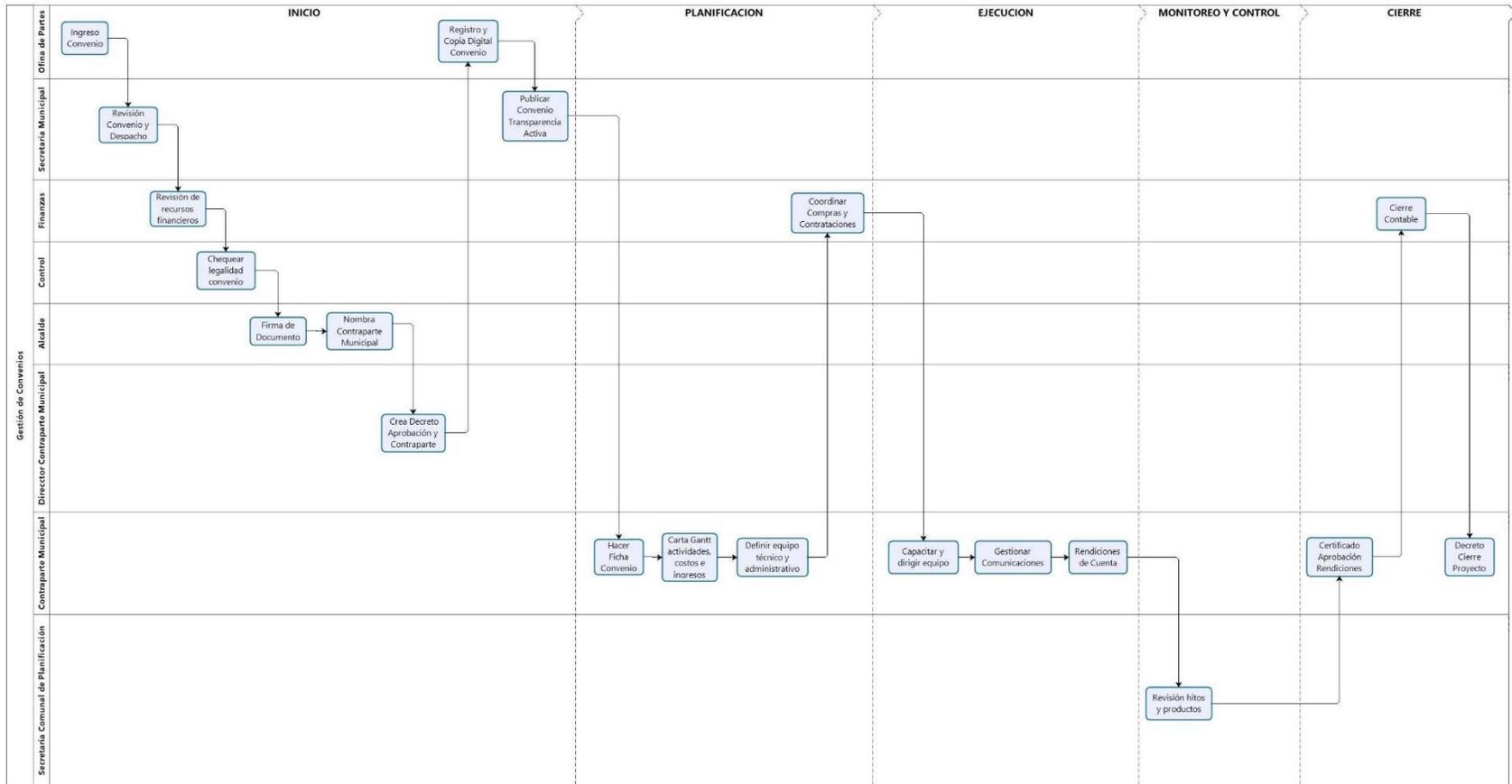
- Decreto ley N° 1.263, de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
- Ley 18.880 del 22 de mayo del 2003. Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado.
- Ley 18.695 de 1988, del Ministerio del Interior "Orgánica Constitucional de Municipalidades".
- Resolución N° 1600 del año 2008, de la Contraloría General de la República.
- Decreto N° 250, de 2004, del Ministerio de Hacienda, reglamento de la ley N° 19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.
- Ley N° 20.880, sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses.
- Ley N° 20.285, de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.
- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios.
- Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda
- Ley N°18.883, Estatuto administrativo para funcionarios municipales, 29 de diciembre de 1989.

Respecto de la normativa interna, se recomienda tener presente:

Reglamento Interno, Manual de Adquisiciones, Manual de Rendición de Cuentas, publicados en la página web del municipio.

Etapas en la gestión de Convenios

Flujograma General de Gestión de Convenios



4. Inicio

Responsables	Dirección de área y Encargado de Proyectos
Descripción	<p>El proceso inicia con una gestión previa del Director de área con la Contraparte Institucional con la cual se realiza el convenio, para esto se solicita tener en consideración lo señalado en el presente Manual.</p> <p>Ingresa por Oficina de Partes, Secretaría Municipal lo envía a Dirección de Finanzas para refrendación por eventuales compromisos de gastos, posteriormente se remite a la Dirección de Control chequear legalidad, Alcalde firma decreto de aprobación de convenio y nombre contraparte técnica municipal.</p> <p>El Director de Proyectos crea decreto de aprobación del convenio y contraparte técnica municipal quien será el Jefe de Proyectos (JP).</p> <p>Oficina de Partes registra deja copia en archivo digital de Proyecto o programa asociado al convenio, luego pasa a Secretaría Municipal para publicar convenio en transparencia activa.</p> <p>Secretaría Municipal: ingresa decreto a la Base de datos de convenios y proyectos e informa a Secpla, Finanzas y Control de la actualización.</p> <p>Jefe de Proyecto completa la Ficha de Programa/Proyecto y su Carta Gantt: proyección de actividades, costos e ingresos.</p>
Tiempo	2 semanas

4.1. Ficha de Programa/Proyecto

El llenado de esta Ficha tiene como objetivo principal autorizar formalmente un programa o proyecto, confiere al Director la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es un Inicio y unos límites del programa o proyecto bien definidos, la creación de un registro formal y el establecimiento de una forma directa para

que la Dirección acepte formalmente y se comprometa con el programa o proyecto, nombrando a un Responsable del Proyecto.

El Anexo N°1 “Ficha de Planificación Programa/Proyecto” permite registrar las labores generales a realizar como por ejemplo la justificación del proyecto, los productos asociados al proyecto, la aprobación de éste, el cronograma de actividades, y el resumen del presupuesto asignado. Esta información es fundamental para los interesados, internos y externos de la Municipalidad de Curarrehue, y conduce a mejorar el proceso en la recolección de información las actividades desarrolladas, para el posterior análisis y control en los registros de los antecedentes.

Elementos de la Ficha de Planificación de Proyecto/programa:

- Nombre Programa/Proyecto
- Fuente de financiamiento/ Contraparte técnica
- Convenio
- Dirección
- Responsable
- Plazos de inicio y término
- Descripción operativa
- Objetivo estratégico PLADECO
- Aporte Municipal y Costos del Proyecto
- Producto, Hitos
- Indicadores.
- Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito relacionados.
- Unidad de Medida, Cantidad proyectada, meta, verificadores
- Requisitos para la aprobación del proyecto (que constituye el éxito, quien lo decide, quien firma la aprobación)
- Nombre y nivel de autoridad del patrocinado o de quienes autorizan la Ficha de Proyecto.

Para contextualizar el Rol del Director de Proyecto y Jefe de proyecto se presenta a continuación la definición de cada uno:

➤ **Director del Proyecto**

El director del proyecto es la persona asignada por la organización para liderar al equipo cuyo objetivo es ejecutar satisfactoriamente el proyecto y tiene responsabilidad administrativa. El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del mismo, controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos. Gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales.

Una dirección de proyectos eficaz requiere que el director del proyecto cuente con las siguientes competencias:

- Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, generar confianza, gestión de conflictos y proporcionar orientación.
- Conocimiento: Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- Desempeño: Se refiere a lo que el director del proyecto es capaz de hacer o lograr cuando aplica sus conocimientos sobre la dirección de proyectos.
- Competencias Personales: Se refiere a la manera en que se comporta el director del proyecto cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas con el mismo. La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, lo cual proporciona la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo. Los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada.

➤ **Jefe de proyecto**

Es la persona encargada de la ejecución del programa o proyecto y tiene la responsabilidad técnica del cumplimiento de éste.

En el caso de proyectos de infraestructura en la Municipalidad de Curarrehue, al momento de ejecutar los encargados de proyectos dependen del área de Dirección de Obras Municipales (DOM), y en este caso se produce la responsabilidad tanto administrativa como técnica, ya que se tienen ambas competencias necesarias para desarrollar las 5 etapas base del proceso en la gestión de convenio.

➤ **Equipo de ejecución**

Son aquellos que forman parte en el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos propuestos y no tienen responsabilidad administrativa o responsabilidad técnica sobre las actividades desarrolladas para el cumplimiento del programa o proyecto a desarrollar.



5. Planificación

Responsables	Dirección de área, Encargado de Proyectos, Secpla
Descripción	<p>El proceso inicia con una breve revisión de quienes son los interesados del proyecto, esto incluye mandante, comunidad beneficiaria, administración interna entre otros.</p> <p>El Jefe de Proyecto/Programa desarrolla en profundidad la carta Gantt, identificando las actividades y los hitos/entregables asociados al convenio. A su vez gestiona las compras en conjunto con el encargado(a) de adquisiciones del área a objeto de optimizar los tiempos.</p> <p>Documentar cada reunión del Proyecto en Formato</p>
Tiempo	2 semanas

5.1. Gestión de los de los Interesados

Los Interesados de un proyecto son los grupos o individuos con quienes la Municipalidad de Curarrehue interactúa o tiene interdependencia, cualquier individuo o grupo que pueda afectar o se vea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización.

Los interesados en un proyecto se pueden dividir en:

- Interesados Internos: son aquellos miembros que conforman el equipo del proyecto, encargados del Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre del proyecto a desarrollar.
- Interesados Externos: son aquellas personas afectadas por el proyecto de alguna manera significativa, puede ser que sean afectados de manera positiva o negativa, como también quienes provean la financiación del mismo (Mandante).

Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas. Si esto no se consiguiera, puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación del proyecto.

Es fundamental para el éxito del proyecto el identificar a los interesados desde el comienzo del mismo, así como analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Esto permitirá poder elaborar una estrategia para maximizar las influencias positivas y mitigar los potenciales impactos negativos. Esa estrategia se deberá revisar periódicamente durante la ejecución del proyecto para ser ajustada frente a cambios eventuales.

5.2. Desarrollar cronograma

Elaboración de Carta Gantt

Se estudia el convenio y se elabora la Carta Gantt, identificando claramente:

Las actividades y sus costos asociados en: Recursos Humanos (RRHH), el equipo que se requiere para ejecutar el proyecto; Gastos de funcionamiento, e inversión.

Se identifican también los hitos del proyecto, ya sea Informes, Rendiciones parciales de cuentas, productos.

Se adjunta Carta Gantt modelo en Anexo N°1.

Planificar la Gestión del Cronograma

Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo. El plan de gestión del cronograma es un componente del plan para la dirección del proyecto. Según las necesidades del proyecto, el plan de gestión del cronograma puede ser formal o informal, de carácter detallado o más general, e incluye los umbrales de control apropiados. El plan de gestión del cronograma define la forma en que se informará sobre las contingencias relativas al cronograma y la forma en que se evaluarán las mismas. El plan de gestión del cronograma puede ser actualizado para reflejar cualquier cambio en la manera de gestionar el cronograma.

Analizar el Cronograma es el proceso de revisar las secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma. Este proceso, al incorporar actividades del cronograma, duraciones, recursos, disponibilidad de los recursos y relaciones lógicas en la herramienta de programación, ésta genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.

Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto.

Coordinación

Los equipos de proyecto pueden realizar reuniones (ver Anexo N°3 “Acta de Reunión Proyecto/Programa”) de planificación para desarrollar el plan de gestión de los costos. Los participantes en estas reuniones pueden incluir el director del proyecto, el patrocinador del proyecto, determinados miembros del equipo del proyecto, determinados interesados, personas que ostenten responsabilidades relativas a los costos del proyecto y cualesquiera otras, según las necesidades.

Planificación de las Adquisiciones

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto involucran acuerdos, incluidos los contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor.

Coordinación con la unidad de adquisiciones, cómo se compra convenio marco? Ir a Manual de adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto garantizar que todas las adquisiciones satisfagan las necesidades específicas del proyecto y que a la vez se respeten las políticas de la organización en materia de adquisiciones.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de las adquisiciones hasta el cierre del contrato.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, un plan de gestión de las adquisiciones puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. Para profundizar este punto puede encontrar mayores referencias en el Manual de Adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue, ya sea procedimientos de licitaciones, convenio marco y trato directo a través de la plataforma de Mercado Público.

6. Ejecución

Responsables	Dirección de área, Jefe de Proyectos
Descripción	<p>El proceso comienza cuando se realizan los gastos comprometidos en cada una de las actividades.</p> <p>Comprende además reuniones de coordinación tanto con el mandante como con el equipo definido y los apoyos administrativos necesarios para avanzar en la consecución de las metas propuestas.</p> <p>Revisa coordina estrategia para el cumplimiento de productos definidos en el convenio</p> <p>Cada proyecto/programa debe generar información estratégica hacia el exterior como así también velar por las comunicaciones.</p>
Tiempo	El que requiera el proyecto

6.1. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo del proyecto.

Las actividades del proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto incluyen, entre otras:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto;
- Generar los entregables del proyecto para cumplir con el trabajo planificado en el mismo;
- Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto;
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones;
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto;
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones;

El proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto también requiere la revisión del impacto de todos los cambios del proyecto y la implementación de los cambios aprobados.

Cada vez que exista una modificación en el proyecto esta debe ser autorizada por la contraparte y documentada por escrito, si amerita cambio en el convenio realizarlos en los plazos y tiempos correspondientes.

➤ Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Los asistentes a las reuniones pueden incluir al director del proyecto, al equipo del proyecto y a los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados. Cada asistente debería tener un rol establecido, de modo que se asegure la participación adecuada. Suele haber reuniones de tres tipos:

- De intercambio de información;
- Tormenta de ideas, evaluación de opciones o diseño, o
- De toma de decisiones.

Como una buena práctica, los tipos de reuniones no deben mezclarse. Las reuniones deben prepararse con una agenda bien definida, con un propósito, con un objetivo y con un marco temporal y deben ser adecuadamente documentadas con actas de reunión y lista de acciones a realizar. Las actas de reunión deben ser almacenadas como se indique en el plan para la dirección del proyecto. Las reuniones son más eficaces cuando todos los participantes pueden intervenir cara a cara en el mismo lugar.

6.2. Gestionar las Comunicaciones

Gestionar las Comunicaciones es el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada adecuadamente, recibida y comprendida.

También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate.

Las técnicas y consideraciones para conseguir una gestión eficaz de las comunicaciones incluyen, entre otras:

- Modelos emisor-receptor. Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar barreras de comunicación.

- Elección del medio. Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
- Estilo de redacción. Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- Técnicas de gestión de reuniones. Preparar una agenda y abordar los conflictos.
- Técnicas de presentación. Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- Técnicas de facilitación. Construir el consenso y superar los obstáculos.
- Técnicas de escucha. Escucha activa (captar, aclarar y confirmar comprensión) y eliminación de barreras que afectan negativamente a la comprensión.

6.4. Efectuar las Adquisiciones

Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. Estos factores deberían ser considerados y planificados en las etapas de planificación del proyecto. Será necesario que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

A lo largo del proceso Efectuar las Adquisiciones, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente para seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales.

En el caso de adquisiciones importantes, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluar dichas respuestas. Se puede elaborar una lista restringida de vendedores calificados basándose en una propuesta preliminar. Puede realizarse entonces una evaluación más detallada, fundada en un documento de requisitos más específico e integral, solicitado a los vendedores que integran la lista restringida.

Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Curarrehue, es la responsable de coordinar las Gestión de Abastecimiento de la institución y de administrar y gestionar el presupuesto institucional, efectuando el compromiso presupuestario de las Órdenes de compra y contratos u otros pagos relacionados con los procesos de compra, según queda estipulado en el Manual de Adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue.

➤ Documentos de las Adquisiciones

Los documentos de las adquisiciones proporcionan un registro de auditoría para contratos y otros acuerdos, se debe llevar un archivo digital o físico con todo el proceso: Solicitud de pedido, Orden de Compra, Factura, Acta de inventario (s/n), Copia decreto de Pago.

Al realizar la adquisición de un bien, se hará inventario de cada uno de ellos, bajo la normativa bienes de uso relativa a Adquisición, administración y disposiciones de Bienes Fiscales, Decreto Ley N° 1.939 de 1977, y Decreto Supremo N° 57 de 1978- Reglamento sobre bienes muebles fiscales, Inventario, oficio circular CGR N° 72.473, de 1977, Control de bienes, Oficio circular CGR N° 23.788, de 1978), y bajo la Normativa Contable, Oficio circular CGR N° 60.820, de 2005, y Oficio Circular CGR N° 54.900 de 2006., esto permitirá la eficiencia y eficacia en el uso y administración de los recursos municipales.

7. Seguimiento y Control

Responsables	Dirección de área, Jefe de Proyectos
Descripción	<p>.El Director de Área generará reuniones mensuales o quincenales para monitorear el avance del proyecto /programa.</p> <p>La Dirección de Control realizará visitas al proyecto en cualquier momento a objeto de verificar el cumplimiento de las actividades.</p> <p>El Jefe de proyecto definirá en la Carta Gantt actividades críticas para realizar seguimiento y monitoreo.</p>
Tiempo	Lo estimado en la Gantt para la ejecución

7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del proyecto

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño. El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto se ocupa de:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto;
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y en su caso recomendar aquellas que se consideran pertinentes;
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos;
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y a su documentación relacionada;
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medida del avance y los pronósticos;
- Proporcionar pronósticos que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actuales;
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se producen; e
- Informar adecuadamente sobre el avance del proyecto y su estado a la dirección del programa, cuando el proyecto forma parte de un programa global.

7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios

Es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios.

El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

7.3 Controlar el Cronograma

Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

En caso de que se utilice algún enfoque ágil, el proceso Controlar el Cronograma se ocupa de:

- Determinar el estado actual del cronograma del proyecto mediante la comparación de la cantidad total de trabajo entregado y aceptado con respecto a las estimaciones de trabajo completado para el ciclo de tiempo transcurrido,
- Llevar a cabo revisiones retrospectivas (revisiones programadas para registrar las lecciones aprendidas) de cara a corregir y mejorar procesos si fuera necesario, volver a priorizar el trabajo pendiente.
- Determinar el ritmo a que se generan, validan y aceptan los entregables (velocidad) en tiempo por iteración (duración acordada del ciclo de trabajo, normalmente dos semanas o un mes).
- Determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado, y
- Gestionar los cambios reales conforme se producen.

7.4 Controlar los Costos

Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan con objeto de tomar acciones correctivas y minimizar el riesgo.

El control de costos del proyecto incluye:

- Influir sobre los factores que producen cambios a la línea base de costos autorizada;
- Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven a cabo de manera oportuna;
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden;
- Asegurar que los gastos no excedan los fondos autorizados por período.

- Monitorear el desempeño del costo para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos;
- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los gastos en los que se ha incurrido;
- Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre utilización de costos o de recursos;
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados; y
- Realizar las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de límites aceptables.

➤ **Revisiones del Desempeño**

Las revisiones del desempeño comparan el desempeño del costo a lo largo del tiempo, las actividades del cronograma o los paquetes de trabajo que exceden el presupuesto o que están por debajo de éste, y los fondos necesarios para completar el trabajo en ejecución.

8. Cierre Financiero y Administrativo

Cerrar proyecto o fase es el proceso de culminación de todas las actividades de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

8.1 Cerrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia. El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.

El proceso Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros para reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro.

El proceso Cerrar las Adquisiciones aborda cada uno de los contratos aplicables al proyecto o a alguna de sus fases.

Se requiere Cerrar las Rendiciones de Cuentas de acuerdo al convenio y disposiciones de Contraloría al respecto.

8.2 Cierre Administrativo del Proyecto

Este proceso consiste en la revisión de todos los reportes de avance generados durante el proyecto, para garantizar que se haya cumplido con todas las actividades y se han obtenido los entregables esperados. En este cierre administrativo se incluye:

- Evaluación final del desempeño.
- Archivos del Proyecto: Toda la información recopilada, consolidada y sistematizada tanto en formato físico como electrónico, para la creación de una Base Informática de Proyectos en la Municipalidad de Curarrehue, que permitirá mantener un sistema robusto para ser utilizado como datos históricos.
- Evaluación - Establecer un formato de retroalimentación que luego se discuta con el equipo, el cliente y el patrocinador.
- Documentar el desempeño y capitalizar las lecciones aprendidas.
- Realizar nota oficial de aceptación de los servicios o productos por parte del cliente o patrocinador.
- Estrategia de liberación de los Recursos Humanos.
- Documentar lecciones aprendidas.

Se requiere carta de cierre del proyecto por parte de la Contraparte Institucional(o contraparte institucional)

Anexo N°1 Formato de Reuniones

CONVOCA	:		Fecha:
COORDINA			
Hora	Inicio: .	Final: .	Lugar:

TEMAS TRATADOS

ASISTENCIA
Se adjunta listado de asistencia, asisten 11 funcionarios de la municipalidad.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

ACUERDOS

COMPROMISO	FECHA	RESPONSABLE

FIRMA JEFE DE PROYECTO

Anexos N°2

Formulario Acta de Constitución del programa o proyecto

FICHA DE PROYECTO/PROGRAMA				
NOMBRE PROGRAMA				
DIRECCION				
DEPARTAMENTO				
NOMBRE RESPONSABLE				
PLAZO (INICIO Y TERMINO EN MESES)				
DESCRIPCION OPERATIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO EN PLADECO				
APORTE MUNICIPAL (TIPO DE COSTO)	RRHH			-
	OPERACIÓN			-
	INVERSION			-
	SUBVENCIÓN			-
COSTO TOTAL				-
INDICADORES				
DEBE FORMULAR AL MENOS 1 INDICADOR QUE ENTREGUE INFORMACIÓN ACERCA DEL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA				
OBJETIVOS A LOGRAR	INDICADOR DE LOGRO	FORMULA	META MÍNIMA DE LOGRO	PERIODICIDAD

 FIRMA JEFE DE PROYECTO

 FIRMA DIRECTOR DE AREA

