

**MEJORAMIENTO EN LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS GERENCIADOS
EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.**

EDWIN FELIPE PARRA LÓPEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

**MEJORAMIENTO EN LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS GERENCIADOS
EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.**

EDWIN FELIPE PARRA LÓPEZ

INFORME FINAL

TÍTULO A OBTENER: INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR: JAIRO NÚÑEZ RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

A mi familia por haberme guiado y apoyado en esta etapa de mi vida. A mis amigos y a las personas que estuvieron a mi lado apoyándome.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	11
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	13
1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	17
3. ANTECEDENTES	19
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. OBJETIVOS	28
5.1. OBJETIVO GENERAL	28
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
6. MARCO TEORICO	29
6.1 GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	29
6.1.1. Definición de proyecto.	29
6.1.2. Definición gerencia de proyectos.	29
6.1.3. Ciclo de un proyecto.	29
6.1.3.1. Formulación del proyecto	29
6.1.3.2. El perfil	30
6.1.3.3. El anteproyecto	30
6.1.3.4. El proyecto	30
6.1.3.5. Informe final	30
6.1.3.6. Difusión de resultados	31
6.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	33
6.3 FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.	35
6.3.1. Línea de competitividad.	35
6.3.2. Línea de productividad	36
6.3.2.1. Propósitos del programa CESO	37

6.3.3. Línea de conectividad global.	38
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA	39
7.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FLUJO DE PROCESOS EJECUTADOS EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	39
7.1.1. Participación en proyectos de competitividad	40
7.1.2. Participación de cooperantes internacionales.	41
7.1.3. Efectividad en la formulación de proyectos	42
7.2 DIAGNOSTICO DEL FLUJO DE PROCESOS ACTUALES UTILIZADOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.	46
7.3 DISEÑO DE PLAN DE MEJORA: PROCESOS ESTÁNDAR NECESARIOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.	49
7.4 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS PROPUESTOS A LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL CESO.	62
8. IMPLEMENTACION DE PROPUESTAS	64
8.1 MEJORAS PROPUESTAS	64
8.1.1 Propuestas de Medición	64
8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS	64
8.2.1 Procesos de Ejecución	65
8.2.2 Procesos de Seguimiento y Control	67
8.2.3 Procesos de Cierre.	68
8.3 EVALUACION DE RESULTADOS DE IMPLEMENTACION	68
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXO	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores	25
Tabla 2. Indicador participación en proyectos de competitividad	41
Tabla 3. Indicador participación de cooperantes internacionales	42
Tabla 4. Indicador efectividad en la formulación de proyectos	43
Tabla 5. Diseño metodológico estandarizado	44
Tabla 6. Procedimiento Operativo Estandarizado de los procesos de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.	46
Tabla 7. Procedimiento operativo estandarizado del nuevo flujo de procesos para la Unidad de Cooperación.	51
Tabla 8. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de iniciación	53
Tabla 9. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de planificación.	55
Tabla 10. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de Ejecución.	58
Tabla 11. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de seguimiento y control.	59
Tabla 12. Procedimiento Operativo estandarizado del grupo de cierre.	61
Tabla 13. Procedimiento operativo aplicado del proceso de ejecución para CESO.	65
Tabla 14.. Procedimiento operativo aplicado del proceso de seguimiento y control para CESO.	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Espina de pescado	45
Figura 2. Estándar de flujo de procesos de dirección de proyectos para un proyecto según el PMBOOK aplicado a la Unidad de Cooperación.	50
Figura 3. Proceso de planificación.	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Proyectos UEN Cooperación.	75
Anexo 2. Encuesta Beneficiario	79
Anexo 3. Cuadro de mando integral	80
Anexo 4. Capacitación	82
Anexo 5. Procedimientos Actuales	83
Anexo 6. Solicitudes CESO hoteles	85
Anexo 7. Aplicación consolidada CESO con COTELCO	85

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MEJORAMIENTO EN LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS GERENCIADOS EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

AUTOR(ES): Edwin Felipe Parra López

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jairo Núñez

RESUMEN

El mejoramiento continuo es uno de los pilares principales a la hora de optimizar la cadena de suministro en las organizaciones, ya que permite cumplir y aumentar las metas presupuestadas al inicio de las operaciones. Uno de los componentes del proceso de mejoramiento continuo es el control de las operaciones de las empresas. La Cámara de Comercio de Bucaramanga fue creada como entidad privada con el fin de cumplir con la recolección y manejo del registro mercantil de las organizaciones de la región, y es la encargada de promover proyectos enfocados en el aumento de la competitividad, productividad y conectividad global de los empresarios locales, todo esto dentro de la Unidad de Cooperación. Con el fin de mejorar los procesos internos de la Unidad se realizó la implementación de un plan de mejora enfocado en el programa de cooperación técnica internacional CESO (Canadian Executive Service Organization). El plan de mejora se diseñó a partir de un diagnóstico inicial de la situación del flujo de procesos de la Unidad aplicado en el mes de marzo de 2013. Los resultados de la implementación del plan de mejora se pueden observar en el desarrollo del trabajo de grado que se presenta.

PALABRAS

CLAVES:

Mejoramiento, conectividad, productividad, competitividad, CESO, plan de mejora, implementación.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPROVEMENT IN PROJECT IMPLEMENTATION IN THE BUSINESS DEVELOPMENT COOPERATION UNIT OF THE CHAMBER OF COMMERCE BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): Edwin Felipe Parra López

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jairo Núñez

ABSTRACT

Improvement is one of the main pillars in optimizing the supply chain in organizations, allowing meet budgeted goals and increases the start of operations. One component of the continuous improvement process is the control of business operations. The Chamber of Commerce of Bucaramanga was created as a private entity in order to comply with the collection and management of the register of the organizations in the region, and is responsible for promoting projects aimed at increasing the competitiveness, productivity and global connectivity of local entrepreneurs, all within Cooperation Unit. In order to improve internal processes was carried out the implementation of an improvement plan focused on an international technical cooperation program called CESO (Canadian Executive Service Organization). The improvement plan was designed from an initial diagnosis of the processes situation. This diagnosis was applied in March 2013. The final results of the implementation can be seen in the development of this project.

KEYWORDS:

Improvement, implementation, project, chamber of commerce, CESO.

INTRODUCCION

El mejoramiento continuo es uno de los pilares principales a la hora de optimizar la cadena de suministro en las organizaciones, ya que permite cumplir y aumentar las metas presupuestadas al inicio de las operaciones. Uno de los componentes del proceso de mejoramiento continuo es el control de las operaciones de las empresas, lo cual inicia desde el momento de su registro mercantil.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga fue creada como entidad privada con el fin de cumplir con la recolección y manejo del registro mercantil de las organizaciones de la región, sin embargo, los directivos de la Cámara de Comercio observaron la necesidad de generar desarrollo y competitividad en la región por esta razón se crearon diferentes Unidades estratégicas de negocio especializadas en la creación de metodologías de mejora para los emprendedores y empresas de Bucaramanga y su área Metropolitana. Una de estas líneas es la Unidad estratégica de negocio Cooperación para el Desarrollo Empresarial la cual es la encargada de planear y ejecutar proyectos enfocados en el mejoramiento de la productividad, competitividad y conectividad global de los empresarios locales.

Desde la creación de la Unidad de Cooperación, su equipo integrante ha señalado el desarrollo socioeconómico de la sociedad como su principal objetivo. Para poder cumplir esta meta es importante mantener un óptimo funcionamiento y control interno de la Unidad como tal, por esta razón se ha trabajado con el departamento de control interno de la Cámara de Comercio de Bucaramanga el cual busca el cumplimiento óptimo de las operaciones y metas dentro de las Unidades estratégicas. Por esta razón el mejoramiento de los procesos de formulación y ejecución de los proyectos es el objetivo principal de este proyecto de grado.

Con el fin de mejorar los procesos internos de la Unidad de Cooperación se realizó la implementación de un plan de mejora enfocado en el programa de cooperación técnica internacional CESO (Canadian Executive Service Organization). El plan de mejorase diseñó a partir de un diagnóstico inicial de la situación del flujo de procesos de la Unidad aplicado en el mes de marzo de 2013. Los resultados de la implementación del plan de mejora se pueden observar en el desarrollo del trabajo de grado que se presenta.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- EMPRESA: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- RAZÓN SOCIAL: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- NIT: 890200110-1
- NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR: Lina Marcela LarrotaMartinez – Ejecutiva de proyectos línea de productividad.
- DIRECCIÓN: Carrera 19 # 36 – 20
- TELEFONO: 6527000
- E-MAIL:lina.larrota@camaradirecta.com –
practicante.cooperacion@camaradirecta.com

- PRODUCTO Y SERVICIOS: La cámara de comercio presenta un amplio portafolio de servicios tales como:
 - **Registro:** Fortalecimiento de registros públicos, mercantil, ESALES, simplificación de trámites, programa de formalización empresarial
 - **Infomediación:** Observatorio de competitividad, compite 360; Datamarketing (listados), reporte financiero, Certicámara, nuevos productos en desarrollo.
 - **Unidad estratégica de negocio¹ cooperación para el desarrollo empresarial:** En esta unidad se manejan tres líneas estratégicas: productividad, competitividad e innovación y conectividad global en las cuales se planean y ejecutan proyectos especializados en el desarrollo de la economía regional.

¹UEN: Unidad estratégica de negocios.

- **UEN Servicios empresariales:**

Centro de formación empresarial: Formación ejecutiva y especializada, formación empresarial a la medida, Formación de actualización.

Centro de negocios internacionales: Misiones, seiky, ferias.

Centro de arbitraje y conciliación: servicio de alternativas para solución de conflictos.

Red de afiliados, salas y auditorios.

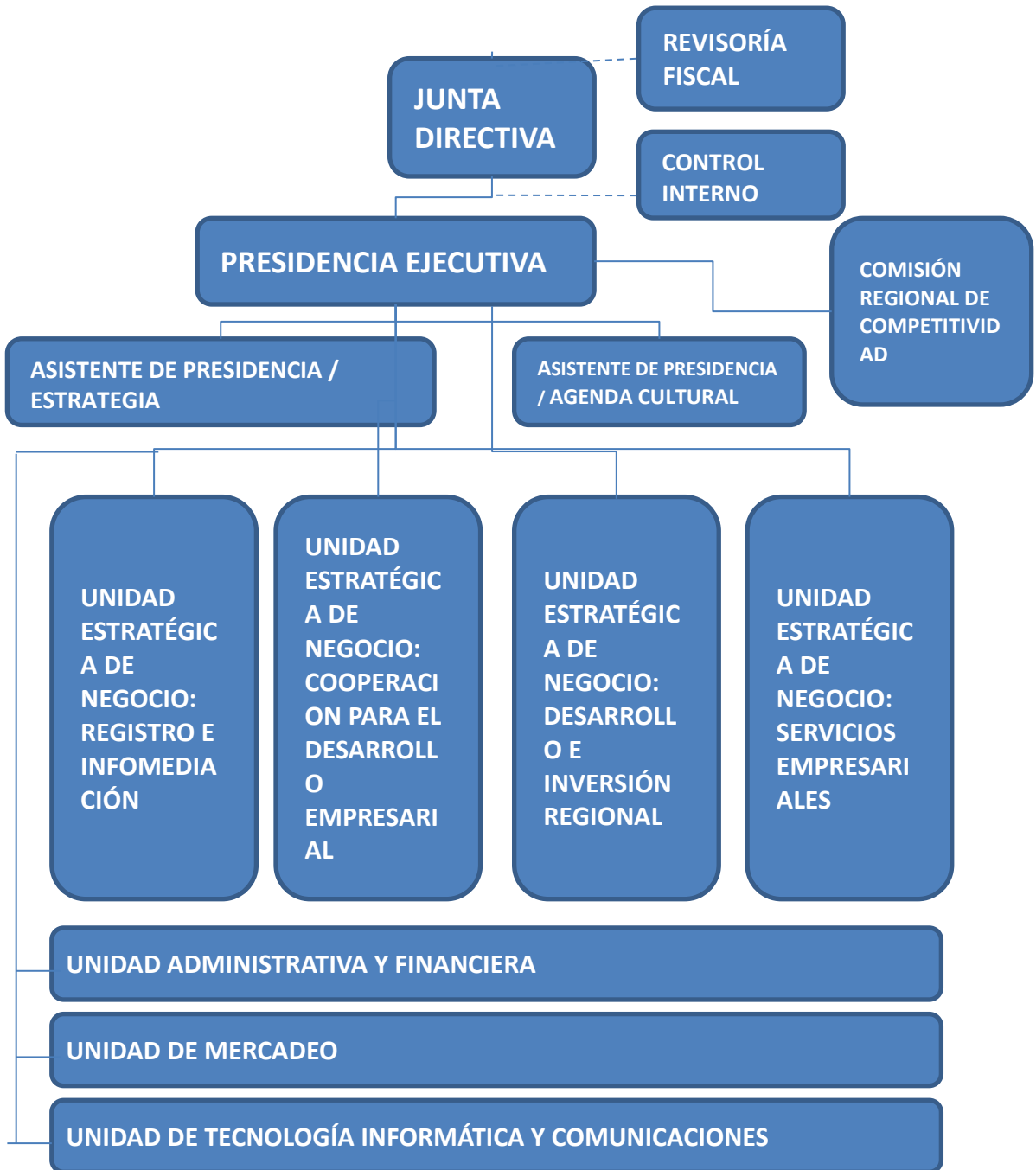
- **UEN desarrollo en inversión regional:** Infraestructura, educación, gestión pública.
- **MERCADO:** La cámara de comercio de Bucaramanga tiene como mercado meta empresarios de la región.
- **SECTOR ECONÓMICO:** Servicios empresariales.
- **NÚMERO DE EMPLEADOS:** 179 empleados
- **DESCRIPCIÓN DEL AREA ESPECÍFICA DE TRABAJO:** La cámara de comercio de Bucaramanga cuenta con una unidad estratégica de negocio llamada cooperación para el desarrollo empresarial la cual se encarga de analizar, gestionar, planificar y ejecutar proyectos enfocados en las tres líneas; productividad, competitividad e innovación y conectividad global. De igual forma una de sus actividades principales es la contratación y búsqueda de consultaría y cooperantes que apoyen en la planeación y ejecución de proyectos. Su equipo central de trabajo está conformado por un vicepresidente de la unidad, tres ejecutivos de proyectos, tres coordinadores de proyectos, un practicante profesional, secretaria y asistente de la unidad.

- RESEÑA HISTORICA²: La Cámara de Comercio de Bogotá se constituyó de acuerdo a la ley 111 de 1890, por medio de Decreto número 62 del 11 de agosto de 1891. Debe anotarse que en 1879 ya existía una Cámara de Comercio de Bogotá la cual desapareció y fue constituida nuevamente en la fecha citada. Parece que la Cámara nacida en 1891 vuelve a desaparecer a causa de la Guerra Civil y es durante el gobierno del General Reyes, mediante el Decreto número 706 del 12 de agosto de 1904 cuando vuelva a organizarse la entidad.

En ese mismo año, se creó la Cámara de Comercio de Medellín, en 1910 las de Tunja y Cali, en 1913 la de Manizales, en 1915 se crearon las de Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla, mediante Decreto ejecutivo número 1807 del 29 de octubre de 1915. En las oficinas del Banco Santander tuvo lugar el día 20 de enero de 1916 la instalación de la Cámara, la cual en el presente año cumplió 95 años de fecundas actividades.

² Fuente: HISTORIA. INFORMACION INSTITUCIONAL. {En línea}. Página consultada el día 30 de enero de 2013. Disponible en línea:
{http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Division=1&Id_Secciones=9&Id_Subseccion=1&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&font=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=9&secciones=9-11-1-14-15-17&sesion=view}

1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Cámara de comercio

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

La cámara de comercio de Bucaramanga tiene como propósito actual trabajar por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial, regional y la prestación eficiente de los servicios delegados por el estado. Por esta razón al presentar un entorno empresarial tan variable es indispensable suplir las necesidades internas y externas a tiempo, con el fin de aumentar la eficacia en sus procesos al prestar los diferentes servicios empresariales.

En la unidad estratégica de negocio cooperación para el desarrollo empresarial, creada en el año 2008, se realiza la planeación, ejecución, coordinación y gestión de proyectos enfocados en el área de productividad, competitividad y conectividad global. Desde el año 2008 se han realizado en promedio 250 contratos por año involucrados en los proyectos ejecutados. Una base de datos que presenta la unidad cuenta con los proyectos hasta ahora más relevantes (Ver anexo 1), sin embargo no se tiene certeza de la cantidad exacta de proyectos planteados y ejecutados en esta unidad.

De igual forma en la unidad de cooperación para el desarrollo empresarial existe una necesidad en cuanto a la veracidad de la eficacia y productividad de la misma, ya que no existe ningún tipo de mecanismo que ayude a validar y medir el impacto de los diferentes proyectos, ejecutados por las tres áreas³, en los diferentes beneficiarios, puesto que simplemente se cuenta con un cuestionario (Ver anexo 2) de percepción del cliente al momento de ser atendido por la unidad. Esto genera una entropía en los procesos de la Unidad, ocasionando que los ejecutores

³Áreas: Productividad, competitividad y conectividad global.

realicen sus actividades de forma independiente a la Unidad creando problemas a la hora de sacar conclusiones luego de ejecutados los proyectos.

Con el fin de identificar los problemas principales en la Unidad se realizaron entrevistas directas a los Ejecutivos y coordinadores de los proyectos. Como conclusión se observa que en la Unidad de Cooperación existe un desorden en el flujo de procesos de los proyectos, puesto que no se cuenta con una persona experta en formulación de proyectos que especifique los lineamientos financieros y administrativos que conlleva el flujo de un proyecto en la Unidad. Por otro lado no se cuenta con formatos específicos que cumplan la función de cronograma de actividades en el proceso de ejecución y finalización de los proyectos, lo cual ocasiona problemas para la organización administrativa y financiera de los mismos.

En cuanto a la estructuración de los procesos si se observa en la SUITE⁴, la cual es el centro de información de calidad de la cámara de comercio de Bucaramanga, no se evidencia un mapa de procesos específico para la Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial, por ende no se cuenta con una estructura del flujo de procesos, siendo esto una necesidad de la Unidad ya que es necesario estandarizar los mismos con el fin de controlarlos.

⁴Dirección electrónica de la SUITE:

<http://tomcat.camaradirecta.com:8080/suiteve/base/client?soa=4&lang=es>

3. ANTECEDENTES

En la unidad de cooperación para el desarrollo empresarial de la cámara de comercio de Bucaramanga se cuenta con un cargo de profesional practicante el cual varía de ocupante cada 4 o 6 meses según la necesidad estipulada, por esta razón se recopilaron los objetivos principales de los dos practicantes anteriores al primer semestre del año 2013 con el fin de analizar el trabajo realizado a los proyectos ejecutados y planeados en sus respectivos periodos.

Se observa que los practicantes que han desempeñado labores en la UEN⁵ se enfocaron en labores de cooperación técnica y apoyo logístico teniendo como objetivo principal la aplicación de la teoría administrativa aprendida en sus pregrados. Por otro lado no se tiene certeza de la eficacia y productividad a la hora de invertir los recursos, la planeación y el tiempo que conlleva un proyecto. De igual forma en la unidad no se encontraron estudios o trabajos prácticos previos acerca del tema.

Por otro lado se encontró que en el año 2011 bancoldex actuando como administrador del fondo de modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas estipulo unos términos de referencia con título; convocatoria nacional para el apoyo a encadenamientos productivos: desarrollo de proveedores, distribuidores y encadenamientos transversales y desarrollo de clústeres. Observando literalmente que en la presentación de propuestas de proyecto se exige que se deben estipular unas Actas de compromiso de participación en el proyecto firmadas por los beneficiarios propuestos, que incluya el compromiso de reportar al proponente durante los siguientes dos (2) años fiscales a la terminación del proyecto, los indicadores de seguimiento en términos

⁵ Unidad Estratégica de Negocio.

de ventas anuales, activos y empleos, para lo cual deberá suministrar cada año el Balance General y Estado de Resultados firmados por el contador y/o revisor fiscal, las planillas integrales de aportes al sistema general de seguridad social y parafiscales, así como al información sobre el número de empleos calificados y no calificados de su empresa⁶.

En cuanto a trabajos de grado encontrados en la cámara de comercio con convenio universidad pontificia bolivariana se observan 3. Para recibir el grado de administrador de empresas se realizó un trabajo de apoyo al proceso de capacitación en la cámara de comercio de Bucaramanga. Por otro lado se encontró un estudio estratégico de las líneas de formación empresarial y mejoramiento en cada proceso de las actividades de compras, mercadeo, logística, ejecución y evaluación de los eventos de educación para trabajo y desarrollo humano dirigidos a los empresarios de la región ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga por parte de la estudiante de ingeniería industrial Erika Delgado en el año 2009. Finalmente se conoció un plan de marketing estratégico para el centro de formación empresarial de la cámara de comercio de Bucaramanga ejecutado por el estudiante de ingeniería industrial Diego Fernando Uribe en el año 2010.

⁶ Términos de referencia con título; convocatoria nacional para el apoyo a encadenamientos productivos: desarrollo de proveedores, distribuidores y encadenamientos transversales y desarrollo de clústeres

4. JUSTIFICACIÓN

La gestión y control de los procesos de una empresa son la base para la creación de metas y objetivos, pues permite verificar y analizar el desarrollo de cada uno de estos, y de igual forma realizar la respectiva retroalimentación para medir el grado de su cumplimiento. Es de vital importancia que la gerencia de la organización alineé a todos los funcionarios de las diferentes unidades estratégicas de negocio con los objetivos estratégicos, con el fin de garantizar que las acciones realizadas por estas áreas contribuyan al cumplimiento de las estrategias y de las metas grandes y ambiciosas⁷ planteadas inicialmente, que a 2010 asciende a 60 millones de dólares en ingresos.

Por otro lado la planeación efectiva de los procesos que involucra la gestión y ejecución de un proyecto que cuenta con recursos elevados es indispensable si se está pensando en optimizar la cadena de suministro del servicio prestado, en este caso por la cámara de comercio de Bucaramanga más específicamente por la unidad de cooperación para el desarrollo empresarial. Dentro de las labores que implica la optimización de estos procesos está la asistencia técnica en la elaboración de informes financieros y de procesos puesto que al tratarse de proyectos de alto impacto y con grandes recursos invertidos por entidades tales como COLCIENCIAS es indispensable para la UEN manejar una imagen transparente con énfasis en la eficiencia de sus procesos gerenciales.

Todo esto con el fin de prestar un excelente servicio a los emprendedores beneficiados por los proyectos. La satisfacción del cliente es un factor primordial para la supervivencia de una organización por ende es necesario llevar un control de la misma, lo cual actualmente no se realiza en la UEN de cooperación para el

⁷MEGA planteada, fuente: Cámara de comercio.

desarrollo empresarial, ya que solo se realizan consultas a los beneficiarios más no una medición del impacto, ya sea positivo o negativo, de los proyectos luego de ejecutados, siendo esto, según los términos de referencia estipulados por bancoldex⁸ en el año 2011 indispensable ya que los beneficiarios deben pasar un reporte de resultados luego de ejecutados los proyectos.

Por otro lado en la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial no se cuenta con un mapa de procesos que defina las acciones ejecutadas en la unidad y los tiempos necesarios para la prestación de los servicios de planeación y ejecución de proyectos, siendo esto indispensable a la hora de mejorar y optimizar los procesos de una empresa puesto que es más fácil medir y disminuir tiempos ociosos. Por esta razón se realizara una estandarización y comparación del flujo actual de procesos utilizando el estándar “PMBOOK” guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, la cual describe la metodología estándar de manejo y gerencia en la dirección de proyectos según el “Project management institute”.

En la base de datos de control de calidad de la Cámara de comercio de Bucaramanga, o SUITE⁹ se evidencia el plan estratégico de la misma, teniendo como ejes principales:

Misión: La Cámara de Comercio de Bucaramanga es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que gestiona, apoya y desarrolla programas y proyectos para la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional. Presta eficientemente servicios delegados por el Estado, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.

⁸ Términos de referencia con título; convocatoria nacional para el apoyo a encadenamientos productivos: desarrollo de proveedores, distribuidores y encadenamientos transversales y desarrollo de clústeres

⁹ Dirección electrónica de la SUITE:

<http://tomcat.camaradirecta.com:8080/suiteve/base/client?soa=4&lang=es>

Visión: En la Cámara de Comercio de Bucaramanga nos emociona la idea de contribuir de manera elocuente y potente al desarrollo y generación de riqueza para Santander, alrededor de tres temas fundamentales:

Adueñándonos del tema de Conectividad con una visión ambiciosa y de largo plazo, cambiando la mentalidad local para dinamizar con lógica global los intercambios con los mercados más sofisticados y relevantes del mundo.

Liderando con credibilidad y convocatoria la agenda de la Competitividad para reinventar esta región que nos apasiona, entendiendo que sólo se genera riqueza compitiendo.

Acompañando los proyectos de Productividad que potencializan competencias de los empresarios, apalancados en relaciones clave para lograr la transformación del conocimiento en acción.

Objetivos de calidad:

- Aumentar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los compromisos pactados.
- Asegurar la calidad y eficiencia en los trámites de los servicios, mediante el control de sus procesos y el mejoramiento continuo.
- Mantener y ofrecer en todas sus oficinas físicas y virtuales un sistema de información en tiempo real, actualizado y confiable.
- Lograr la MEGA¹⁰ al 2020 a través del cumplimiento de las metas intermedias de la organización.
- Promover el desarrollo del talento humano y fortalecer sus competencias. Aumentar la satisfacción del cliente interno.

¹⁰Meta Grande y Ambiciosa.

- Aumentar el nivel de compromiso de los proveedores para asegurar el mejoramiento de los servicios.

En cuanto a la Unidad de Cooperación se especifican lineamientos estratégicos tales como:

- Velar por la coordinación y el desarrollo de sus tres unidades o líneas de acción.
- Siendo la cara visible ante los entes de cooperación internacional, debe ganarse la preferencia de estos.
- Lograr que el empresario Colombiano se internacionalice vía relaciones en el exterior, flujo de capitales y demás vías de acceso.
- Identificar las falencias en materia productiva en la región y atacarlas vía modelos concretos, sencillos y aprobados.
- Ser el garante del proceso de competitividad regional, identificando los clusters emergentes y promocionando la competencia empresarial.
- Apoyar directamente a las otras unidades de la cámara vía estudios, análisis específicos y demás temas que requieran apoyo técnico.

De igual forma dentro de las estrategias de la Cámara de Comercio se encuentra un cuadro de mando integral que muestra la situación actual de las Unidades Estratégicas de Negocio o UEN, siendo esto información confidencial de la Cámara, por ende solo es posible anexar el cuadro de mando integral general con la situación actual gráficamente mas no sus datos específicos (ver anexo 3).

Según el cuadro de mando integral de la Unidad se observan 15 indicadores, los cuales son:

Tabla 1. Indicadores

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
Control aporte contrapartida	Cumple
Control gasto fijo de cooperantes	Cumple
Crecimiento de cooperantes	Cumple
Efectividad formulación de proyectos	No cumple
Efectividad presentación de proyectos	Cumple
Impacto beneficiarios	Cumple
Monto de recursos	Cumple
Número de cooperantes con quienes hemos firmado proyectos	Cumple
Participación cooperantes internacionales	No cumple
Participación proyectos de competitividad	No cumple
Participación proyectos de conectividad	Cumple
Participación proyectos de productividad	Cumple
Proyectos con ingreso para la Cámara de comercio de Bucaramanga	Cumple
Satisfacción de cooperantes	Cumple

Fuente: Autor

Encontrando 3 indicadores que no se están cumpliendo: la efectividad en la formulación de proyectos, participación cooperantes internacionales y participación en proyectos de competitividad.

Con el fin de conocer las razones operativas y administrativas por las cuales no se están cumpliendo estos tres indicadores se realizó una entrevista con los ejecutivos de las tres líneas presentes en la Unidad de Cooperación; conectividad, productividad y competitividad. Esta entrevista personal se realiza mediante un formato utilizado por la Cámara de comercio al momento de realizar la capacitación de sus nuevos asociados. Para fines académicos la Cámara de comercio proporciono la imagen de capacitación en el área administrativa la cual se enfoca en los procesos de manejo de calidad interna (ver anexo 4).

Por otro lado, según la entrevista directa realizada con cada uno de los ejecutivos de las 3 líneas, siendo el formato confidencial y propiedad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se abarcaron temas administrativos enfocados en la coordinación y planeación de los proyectos, mostrando falencias principales en la entropía existente en la estandarización de los procesos de toda la Unidad como tal, puesto que no se maneja un control interno de los procesos ya que no se conoce un flujo específico de los mismos. De igual forma, Se observa que la Unidad de Cooperación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga no cuenta con un proceso especializado en la formulación de nuevos proyectos, por ende la Cámara de Comercio no se encuentra realizando una participación alta en el mercado de nuevos proyectos.

En cuanto a la participación de cooperantes internacionales en este momento se está trabajando con el programa Seiky y ferias y misiones de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, los cuales buscan internacionalizar al empresariado de la región siendo esto una conexión directa con la línea de conectividad de la Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial.

Por estas razones en la unidad nace la necesidad de un profesional practicante que es el encargado de coordinar y apoyar la planeación y ejecución de los proyectos, supliendo la necesidad puntual de cooperar en el mejoramiento de los

procesos involucrados en la planeación y ejecución de los proyectos, realizando asistencia técnica en la presentación de informes financieros y de igual forma planeando aspectos operativos y administrativos que involucran los lineamientos de los proyectos. Siendo este un eje de funcionamiento general llevado a cabo en todo el departamento.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos para la ejecución de los proyectos gerenciados en la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del flujo de procesos ejecutados en la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Plantear metodologías de mejora en la formulación de los proyectos, basadas en la situación actual de la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Implementar planes de acción de mejora basados en la metodología planteada según la situación actual de la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Coordinar los aspectos operativos, logísticos, administrativos y demás requeridos para la ejecución y desarrollo de las actividades que conlleva la gerencia de los proyectos en la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial de la Camara de Comercio de Bucaramanga.
- Divulgar los resultados obtenidos a los directivos de la Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el fin de recomendar planes de mejora.

6. MARCO TEORICO

6.1 GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

6.1.1. Definición de proyecto. Según la Real academia de la lengua española un proyecto es un 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.

Según la cuarta edición del PMBOOK¹¹ Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

6.1.2. Definición gerencia de proyectos. Disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planteados a su inicio.

6.1.3. Ciclo de un proyecto. Según el autor (Sánchez, 2004) una investigación inicia cuando se concibe una idea, y se puede llegar a hablar de tres grandes fases del proyecto: formulación del proyecto, ejecución del proyecto y difusión de resultados.

6.1.3.1. Formulación del proyecto: Según (Sánchez, 2004) esta es la fase que parte al momento de la concepción de la idea, pasando por la identificación, delimitación y definición del problema, extendiéndose hasta la elaboración del plan detallado o “proyecto definitivo”. Esta primer fase se subdivide en tres fases las cuales representan diferentes momentos de avance del proyecto las cuales son:

¹¹ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, publicado por Project Management Institute, Inc.

6.1.3.2. El perfil. Primera expresión escrita del proyecto que se pretende formular, en el que se plantean los elementos sustantivos de lo que se quiere hacer. Este puede contener las siguientes partes: el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, una metodología general y un costo global estimado (según sea el caso).

6.1.3.3. El anteproyecto: Se puede decir que es un proyecto preliminar, ya que puede contener todos los elementos del proyecto o su mayoría, pero en menor calidad de desarrollo. Representa un nivel mayor de maduración que el perfil, y permite mayor claridad de lo que se desea hacer.

6.1.3.4. El proyecto: Es la propuesta definitiva de investigación, la cual comprende los aspectos técnicos y presupuestales necesarios y completamente elaborados para emprender su ejecución. Por otro lado aunque ya se tenga el proyecto aprobado y listo para desarrollar, en su realización frecuentemente se presentan distintas circunstancias o condiciones que provocan cambios en el diseño o planeación del mismo. Para lograr un proyecto maduro es necesario realizar algún tipo de trabajo de campo. El proyecto se traduce en un documento sólido con todos los elementos articulados y organizados adecuadamente.

- **Ejecución del proyecto:** Es el desarrollo de la investigación, en donde se pone en marcha lo planeado en el proyecto. De igual forma esta fase incluye el seguimiento y evaluación, y concluye con un documento llamado informe final, en el cual se consigna lo realizado en la investigación con base a lo planeado.

6.1.3.5. Informe final: Es la memoria de la ejecución del proyecto ya que contiene los resultados de la investigación debidamente organizados, discutidos y

analizados, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. La organización de este depende del gusto del investigador y del formato exigido por la entidad o instancia que aprobó la propuesta de la investigación.

En su aspecto técnico, generalmente un informe final contiene:

Resumen de la investigación realizada, planteamiento del problema, antecedentes, objetivos, metodología, resultados obtenidos, conclusiones, bibliografía y anexos correspondientes. Es pertinente ubicar a los lectores del informe final en el contexto del mismo, para que logre saber con mayor precisión a que corresponden los resultados ahí expuestos.

De igual forma durante la ejecución del proyecto la entidad ejecutora exige un informe de avance, tanto de carácter técnico como presupuestal. Al ser un informe presupuestal se debe realizar un informe parcial en el que se detallan las actividades realizadas hasta el momento con base en la propuesta aprobada, especificando a su vez aquellas pendientes a ejecutar. Así mismo se detallan y sustentan los ajustes al cronograma y al diseño metodológico. En la parte presupuestal se muestra la forma en la cual se han invertido los recursos desembolsados y la manera como se prevén utilizar los recursos restantes. En este documento también es pertinente señalar y justificar las modificaciones presupuestales que hayan tenido que hacerse en atención a las necesidades reales de la investigación.

6.1.3.6. Difusión de resultados: Esta fase consiste en dar a conocer los resultados de la investigación en diferentes formas: artículos, libros, seminarios, cartillas, y congresos, programas en medios masivos de comunicación, entre otros y de igual forma esta difusión va dirigida a diferentes públicos. La forma de socializar los resultados depende del tipo de investigación y del público al cual se pretende llegar.

Según la cuarta edición del PMBOOK¹² 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 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- identificar requisitos,
- abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados

Según se planifica y efectúa el proyecto,

- equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
 - ✓ el alcance,
 - ✓ la calidad,
 - ✓ el cronograma,
 - ✓ el presupuesto,
 - ✓ los recursos y o el riesgo.

¹² Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, publicado por Project Management Institute, Inc.

6.1.4. Gestión de portafolio de proyectos

Según la cuarta edición del PMBOOK el término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados. Por ejemplo en el caso de la Unidad de Cooperación para el desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga¹³, que para este caso se utilizaran las siglas CCB para referirse a ella, existen tres líneas de negocio en las cuales se implementan portafolios de proyectos conformados por ideas enfocadas en optimizar la productividad, competitividad y conectividad de la economía regional, según sea el caso específico. Según el PMBOOK La gestión del portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos, programas y otros trabajos relacionados para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio.

Por esta razón se observa la necesidad puntual de mantener un estándar en el flujo de procesos en los diferentes departamentos encargados de dirigir y formular proyectos en una organización con el fin de establecer prioridades y controlar el proyecto durante su formulación, ejecución y cierre.

6.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Según Rojas Soriano, (1996-1997) al referirse a un instrumento dice que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

¹³ CCB: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

De igual forma según (Medina, 2011) en su tesis dedica una sección del capítulo 4, más específicamente la sección 4.3.5.2 dice que las técnicas son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información tales como: el cuaderno de notas para el registro de observación y hechos, el diario de campo, los mapas, la cámara fotográfica, la grabadora, la filmadora, el software de apoyo; elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación.

Este autor, habla de tres tipos de instrumentos básicos y muy importantes: la observación, la entrevista y la encuesta. En cuanto a la observación dice que es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios.

Por otro lado menciona que la entrevista es esencial en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar tomado de (Galindo, 1998:277).

6.3 FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

En la Cámara de comercio de Bucaramanga existen cuatro unidades estratégicas de negocio enfocadas en labores encaminadas al desarrollo empresarial de la región. La Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial es la encargada de ejecutar y gerenciar proyectos en las tres áreas principales que maneja la organización: Productividad, competitividad e innovación y conectividad global.

6.3.1. Línea de competitividad. Se encuentra en este momento ejecutando y planeando varios proyectos que se encaminan en la optimización de la competitividad regional. Uno de los proyectos con mayor relevancia que se están ejecutando en este momento en la línea es el de “apps.co”.

Apps.co es una iniciativa del ministerio de las tecnologías de información y comunicación en asociación con el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación COLCIENCIAS y la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia. Este proyecto se basa en una iniciativa diseñada desde Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos¹⁴. La cámara de comercio de Bucaramanga es la encargada de coordinar y ejecutar este proyecto planeando y realizando las actividades correspondientes al mismo.

Por otro lado la línea de competitividad se encuentra ejecutando un proyecto de COLCIENCIAS llamado “Generar capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y/o aglomeraciones productivas de Santander, Norte de Santander y

¹⁴Fuente: apps.co

Boyacá” que tiene como fin aunar esfuerzos para generar capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y/o aglomeraciones productivas de Santander, Norte de Santander y Boyacá. Este proyecto tiene tres grandes fases: cultura de la innovación, formación para la innovación y estrategias para la innovación.

La primera fase se basa en la contextualización del tema de innovación a los beneficiarios y presenta las siguientes etapas: Transferencia de modelo, implementación estrategia de comunicaciones, levantamiento y publicación de casos de éxito, eventos de reconocimiento a la innovación, conferencias de alto nivel. En cuanto a la formación para la innovación se encuentran los siguientes pasos de impacto: Formación presencial (empresarios y consultores – personas naturales y jurídicas, Construcción redes regionales de apoyo a la innovación, Misiones internacionales de transferencia de modelos de apoyo a la innovación.

Por último se encuentra la última fase que son las estrategias para la innovación basada en: Realización de diagnósticos iniciales y de seguimiento, Formulación de planes de innovación, Definición de portafolios de proyectos, Formulación de proyectos, Vinculación oferta y demanda de innovación, Gestión de financiamiento de proyectos, Sistemas de gestión de la Innovación.

6.3.2. Línea de productividad. En la actualidad la línea de productividad se encuentra ejecutando uno de los proyectos más interesantes y con mayor impacto a nivel regional, que es el programa CESO SACO / Agencia Internacional de Desarrollo del Canadá CIDA que busca Contribuir al crecimiento económico y social del país, proporcionando consultores voluntarios sin intereses económicos a las empresas colombianas manufactureras y del sector turismo, quienes realizan acciones orientadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas.

6.3.2.1. Propósitos del programa CESO: Aprovechar la experiencia y conocimiento de los voluntarios mediante una asesoría especializada y acompañamiento en las instalaciones de las empresas y entidades beneficiarias para:

- Asesoría para adquisición de maquinaria y equipo.
 - Incorporar nuevas tecnologías de producción o prestación de servicios.
 - Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
 - Mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios existentes.
-
- **Beneficiarios:** Mipymes (micro, pequeñas y medianas) empresas del sector industrial manufacturero y empresas del sector turismo, que no estén en capacidad de asumir los servicios de un consultor internacional privado o que requieran de la transferencia de un Knowhow no disponible en el país.

Y en el caso de microempresas, se promueve la agrupación entre 4 -6 empresas de una misma actividad y región.

- **Consultores.** Profesionales y técnicos altamente calificados, con amplia trayectoria y experiencia, en su mayoría retirados de la actividad laboral, quienes tienen la misión de desplazarse por el mundo multiplicando sus conocimientos, sin recibir a cambio retribución salarial.

- **Forma de participación**

Solicitud: Formato de solicitud de cooperación técnica: naturaleza de la empresa, diagnóstico de la organización, asistencia técnica solicitada a CESO, resultados esperados de la consultoría, arreglos de alojamiento

Costos: Arreglos de alojamiento entre los que se incluye: alimentación y alojamiento, transporte local, dinero de bolsillo (10 dólares canadienses por día), traductor (si aplica).

6.3.3. Línea de conectividad global. En la actualidad la línea de conectividad global de la UEN se encuentra realizando la planeación de proyectos enfocados al turismo de la región, por esta razón este momento se encuentran haciendo investigación exploratoria en el campo del turismo Santandereano con el fin de buscar cofinanciadores de los proyectos que se estipulen a ejecutar.

Para una visión más amplia de los objetivos y cofinanciadores de los proyectos ver Anexo 1.

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

7.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FLUJO DE PROCESOS EJECUTADOS EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

Para el siguiente ejercicio diagnóstico de la situación actual del Flujo de procesos de la Unidad se tomara como referente comparativo los resultados arrojados por la actualización más reciente del cuadro de mando integral aplicado a la Unidad de Cooperación para el desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde se resalta el seguimiento a los indicadores estipulados para las tres líneas (competitividad, conectividad y productividad) (ver Anexo 3). Por otro lado se tomara como estándar comparativo al momento de diseñar una mejora, la cuarta edición del “PMBOOK” guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, publicado por Project Management Institute, Inc.

En la Unidad de cooperación para el desarrollo empresarial de la Cámara de comercio de Bucaramanga¹⁵, existen 3 líneas principales de negocio enfocadas en la planeación y ejecución de proyectos: Conectividad, productividad y competitividad son específicamente los ejes de negocio existentes en la Unidad.

Cada una de estas líneas es liderada por un profesional ejecutivo de proyectos. Según el manual de cargos existente en el departamento de talento humano de la CCB cada una de estas líneas es liderada por un profesional encargado de formular, controlar, organizar y dirigir los proyectos. En el caso de conectividad global se ejecutan proyectos enfocados en turismo y expansión internacional a empresarios locales. En cuanto a la línea de competitividad el profesional

¹⁵CCB: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

ejecutivo es el encargado de liderar la ejecución de la segunda fase de consolidación de la iniciativa APPS.CO¹⁶ y un proyecto de formalización empresarial. Por último se encuentra la Línea de productividad empresarial la cual es la delegada para ejecutar el proyecto de cooperación técnica internacional con Canadá llamado CESO¹⁷, el cual pertenece en un 50% a la línea de competitividad.

Según el seguimiento realizado por el departamento de control interno de la CCB, utilizando un cuadro de mando integral y designando un nivel de ponderación según la importancia de cada indicador para el cumplimiento de las metas, se observan tres falencias principales en los indicadores de la Unidad de Cooperación:

7.1.1. Participación en proyectos de competitividad. Este indicador es medido mediante un factor principal que son el total de recursos agenciados ingresados con énfasis en la línea de competitividad, en el periodo inmediatamente anterior en este caso 2012. Su fórmula de medición en porcentaje es:

$$\frac{\text{Recursos agenciados ingresados de competitividad}}{\text{Recursos agenciados totales ingresados}}$$

Según el grafico1 se observan tres sub-causas:

¹⁶ Información disponible en línea: <http://apps.co/>

¹⁷ Canadian Executive Service Organization

Tabla 2. Indicador participación en proyectos de competitividad

CAUSA	INDICADOR: Participación en proyectos de competitividad.	%
A1	Falta de entrenamiento de coordinador de proyectos.	15 %
A2	Poca participación de cooperantes financieros al ser proyectos de larga duración.	20 %
A3	Ausencia de control, por no contar con un diseño metodológico del flujo de procesos establecido en la Unidad de Cooperación.	65 %
PONDERACION TOTAL		100 %

Estas causas se encontraron según entrevistas directas con los directivos de la Unidad de Cooperación y gracias a los datos estadísticos del departamento de control interno.

Por otro lado se observa que la causa principal de las deficiencias de este indicador es la ausencia de control al no contar con un diseño metodológico del flujo de procesos establecido en la Unidad de Cooperación.

7.1.2. Participación de cooperantes internacionales. Este indicador es medido mediante un factor principal que son los recursos agenciados firmados por la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial en el periodo anterior a la evaluación en este caso 2012. Su fórmula de medición en porcentaje es:

$$\frac{\text{Recursos agenciados firmados de cooperantes internacionales}}{\text{Total recursos agenciados firmados}} \cdot 100$$

Según el grafico 1 se observan tres sub-causas:

Tabla 3. Indicador participación de cooperantes internacionales

CAUS A	INDICADOR: Participación de cooperantes internacionales	%
B1	Baja dinamización de programas de cooperación técnica internacional que den a conocer a la Cámara de Comercio de Bucaramanga como ejecutor.	45 %
B2	Poca participación de cooperantes financieros al ser proyectos de larga duración.	10 %
B3	Ausencia de control al no contar con un diseño metodológico del flujo de procesos establecido en la Unidad de Cooperación.	45 %
PONDERACION TOTAL		100 %

Estas causas se encontraron según entrevistas directas con los directivos de la Unidad de Cooperación y gracias a los datos estadísticos del departamento de control interno

Por otro lado se observa que las causas principales de las deficiencias de este indicador son la baja dinamización de programas de cooperación técnica internacional que den a conocer a la Cámara de Comercio de Bucaramanga como ejecutor y la Ausencia de control al no contar con un diseño metodológico del flujo de procesos establecido en la Unidad de Cooperación.

7.1.3. Efectividad en la formulación de proyectos. Este indicador es medido mediante un factor principal que son el número de proyectos formulados en el periodo inmediatamente anterior en este caso 2012. Su fórmula de medición es: # de proyectos formulados.

Según el grafico 1 se observan tres sub-causas:

Tabla 4. Indicador efectividad en la formulación de proyectos

CAUSA	INDICADOR: Efectividad en la formulación de proyectos	%
D1	Ausencia de plan operativo estandarizado	65%
D2	Ausencia de cargo encargado de mantener y planear la formulación de los proyectos según necesidades.	25%
D3	Demora en la elaboración de Informes técnicos y financieros a los cooperantes.	10%
PONDERACION TOTAL		100%

Estas causas se encontraron según entrevistas directas con los directivos de la Unidad de Cooperación y gracias a los datos estadísticos del departamento de control interno

Por otro lado se observa que la causa principal de las falencias de este indicador es la ausencia de un plan operativo estandarizado.

7.1.4. Diseño Metodológico estandarizado. Este indicador es producto de una junta directiva realizada en la Unidad de Cooperación de la CCB con participación del departamento de control interno de la misma. En esta jornada se definieron, según los procesos ejecutados en la Unidad hasta marzo del 2013, cuales factores están afectando el desarrollo óptimo de los procesos encaminados a cumplir las metas propuestas para el año 2013.

Según el grafico 1 se observan dos sub-causas:

Tabla 5. Diseño metodológico estandarizado

CAUSA	INDICADOR: Diseño metodológico estandarizado	%
C1	Ausencia de persona a cargo de mantener y planear la formulación de los proyectos según necesidades.	25%
C2	Ausencia de procedimiento operativo estandarizado diagnóstico y mejorado.	75%
PONDERACION TOTAL		100%

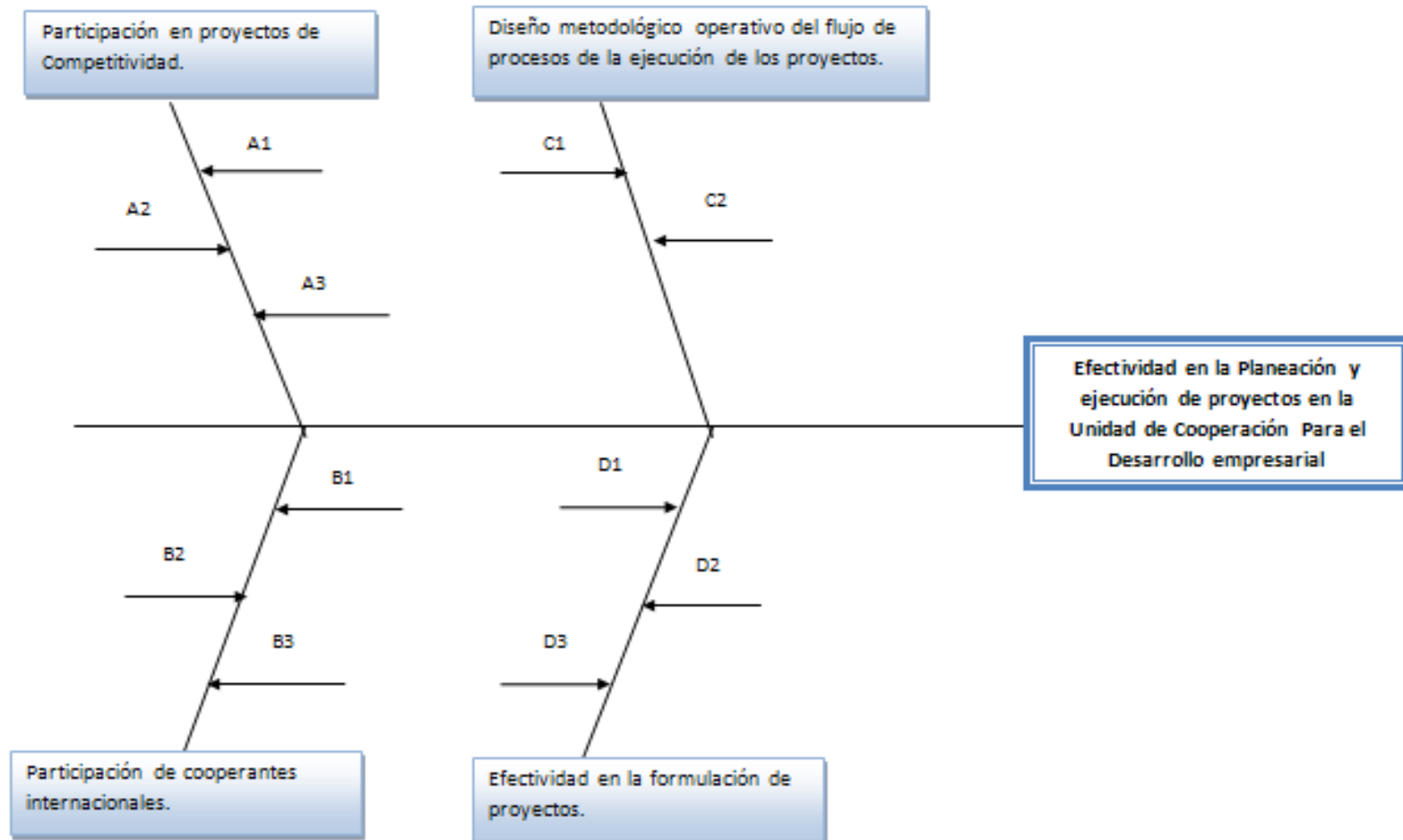
Estas causas se encontraron según entrevistas directas con los directivos de la Unidad de Cooperación y gracias a los datos estadísticos del departamento de control interno

Por otro lado se observa que la causa principal de las falencias de este indicador es la Ausencia de procedimiento operativo estandarizado.

Según la situación actual del cuadro de mando integral se observa que la necesidad principal es la efectividad en la planeación y ejecución de proyectos puesto que sin un estándar de formulación no es factible mantener un control en la participación general de los proyectos ejecutados en la Unidad de Cooperación ya sea por su participación en la línea de competitividad o en la cooperación internacional.

El siguiente diagrama de Ishiwaka o Espina de pescado tiene como fin ilustrar y especificar las diferentes causas que están generando la necesidad principal en la Unidad de Cooperación que es la efectividad en la planeación y ejecución de proyectos en la misma. Siendo las causas principales los tres indicadores mencionados anteriormente del cuadro de mando integral que no están cumpliendo según el departamento de control interno

Figura 1. Espina de pescado



Fuente: Autor

7.2 DIAGNOSTICO DEL FLUJO DE PROCESOS ACTUALES UTILIZADOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

Al inicio de la práctica o pasantía en la Unidad de Cooperación se observaba la necesidad puntual de una persona encargada de filtrar y formular las ideas de proyecto con el fin de disminuir tiempos y trámites a la hora de la ejecución de los mismos. Posterior a esto mediante observación directa el departamento de talento humano lanzo la convocatoria de un cargo de formulador de proyectos, que a partir del mes de abril este cargo es ocupado por un profesional formulador de proyectos.

Por otro lado mediante observación directa y reuniones con el formulador de proyectos, se tienen estipulados actualmente , más no documentados, los siguientes pasos para formular una idea de proyecto(Ver anexo 5):

Tabla 6. Procedimiento Operativo Estandarizado de los procesos de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Diagnostico Procesos de Formulación de proyectos	
Fecha de elaboración: Marzo de 2013	Distribución del documento: Formulator de proyectos, ejecutivos de proyectos.	Versión 001.	
EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulator y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE	Vicepresidente de la Unidad, Ejecutivos de proyectos y coordinadores de proyectos.	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial

FRECUENCIA	Según convocatorias.
------------	----------------------

Acciones Preliminares	Mantener canal de comunicación abierto con entidades gubernamentales y sociales con el fin de participar en convocatorias e ideas de proyectos.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Vicepresidente, formulador, ejecutivos y coordinadores.
Procedimiento 1. Recepción y revisión de la idea.	Según la convocatoria y la entidad promotora se realiza investigación preliminar de la idea de proyecto, estudiando la posibilidad de plantear a la Cámara de Comercio de Bucaramanga como entidad ejecutora.		
Procedimiento 2. Evaluación de la idea en reunión grupal	La idea de proyecto se debe evaluar con ayuda del vicepresidente de la Unidad de Cooperación, Ejecutivos de las tres líneas estratégicas de negocio; competitividad, conectividad y productividad. Todo esto con participación puntual del formulador de proyectos.		
Procedimiento 3. Ajustes a la idea	Con el fin de buscar aprobación de la idea se realiza un ajuste logístico y administrativo de la propuesta, proyectando su ejecución en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Para este numeral se tiene en cuenta el personal necesario para administrar y llevar a cabo el proyecto según los recursos físicos y activos corrientes disponibles para ello.		
Procedimiento 4. Aprobación por parte de Vicepresidencia	El vicepresidente de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial es el encargado de manejar y administrar los recursos disponibles para la Unidad, en cuanto a activos inmuebles y flujo de caja necesarios para gerenciar la idea de negocio. Por otro lado sin la aprobación del vicepresidente no es posible contratar y ajustar al personal necesario para administrar la ejecución del proyecto. Por esta razón es indispensable ajustar la idea según las oportunidades presentes en la Unidad.		
Procedimiento 5. Formulación del proyecto.	La persona formuladora de proyectos de la Unidad es la encargada de diseñar la ejecución logística y administrativa del proyecto, en un entregable disponible para la entidad promotora y co-ejecutora de la idea de negocio. Este tipo de procedimiento no se tiene de forma estandarizada en un flujo de procesos, ya que lo definen las necesidades		

	puntuales del cooperante o beneficiario emisor de la convocatoria de proyecto o convenio.
Procedimiento 6. Presentación de proyecto en reunión grupal.	El entregable que contiene el proyecto formulado, se pone a disposición de los ejecutivos de las tres líneas de negocio; Competitividad, conectividad y productividad. En una reunión grupal compuesta por los ejecutivos, el vicepresidente
Procedimiento 7. Ajustes de proyecto.	Este procedimiento es opcional, puesto que si en la formulación de proyecto se deja estandarizado y claro el proceso logístico y administrativo del proyecto no es necesario realizar ajustes, aunque en la mayoría de los casos es necesario ajustar recursos.
Procedimiento 8. Recopilación de Requisitos.	Los requisitos dependen de la formulación y tipo de convocatoria, específicamente no se maneja estándar de requisitos ni se documentan. Por otro lado la línea de conectividad manejo en su última convocatoria de turismo los siguientes ítems como requisitos principales: <ul style="list-style-type: none"> • GARANTIA DE SERIEDAD DE LA OFERTA • DOCUMENTOS FINANCIERA HABILITANTE • ESTADOS FINANCIEROS • COPIA TARJETA PROFESIONAL DEL CONTADOR Y REVISOR FISCAL • COPIA DECLARACION DE RENTA AÑO GRAVABLE 2011 • COPIA REGISTRO UNICO TRIBUTARIO • CERTIFICACION BANCARIA • DOCUMENTOS TECNICA HABILITANTE • EQUIPO DE TRABAJO • EXPERIENCIA GENERAL HABILITANTE • EXPERIENCIA ESPECIFICA
Procedimiento 9. Revisión de requisitos.	En la Cámara de Comercio de Bucaramanga se cuenta con un equipo de revisores fiscales los cuales son los encargados de avalar la legitimidad de los documentos necesarios para ejecución del proyecto, manteniendo un canal de comunicación paralelo y constante con la vicepresidencia de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial.
Procedimiento 10. Radicación de proyecto.	Finalmente se realiza la radicación y sensibilización del proyecto por parte del personal pertinente a la ejecución del mismo. A partir de este momento se realiza la ejecución operativa del mismo.

Fuente: Autor

Según la situación actual de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo empresarial de la CCB¹⁸, se observa que no se maneja un estándar de formulación de proyectos establecido como tal. Lo cual genera una entropía en los procesos impactando directamente en la administración y operación de la ejecución de los proyectos, dificultando así el aumento en el nivel de participación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el desarrollo empresarial de la

¹⁸ Cámara de Comercio de Bucaramanga

región, ya que podrían estar operando en óptimas capacidades si se maneja un control preciso de los procesos estándar.

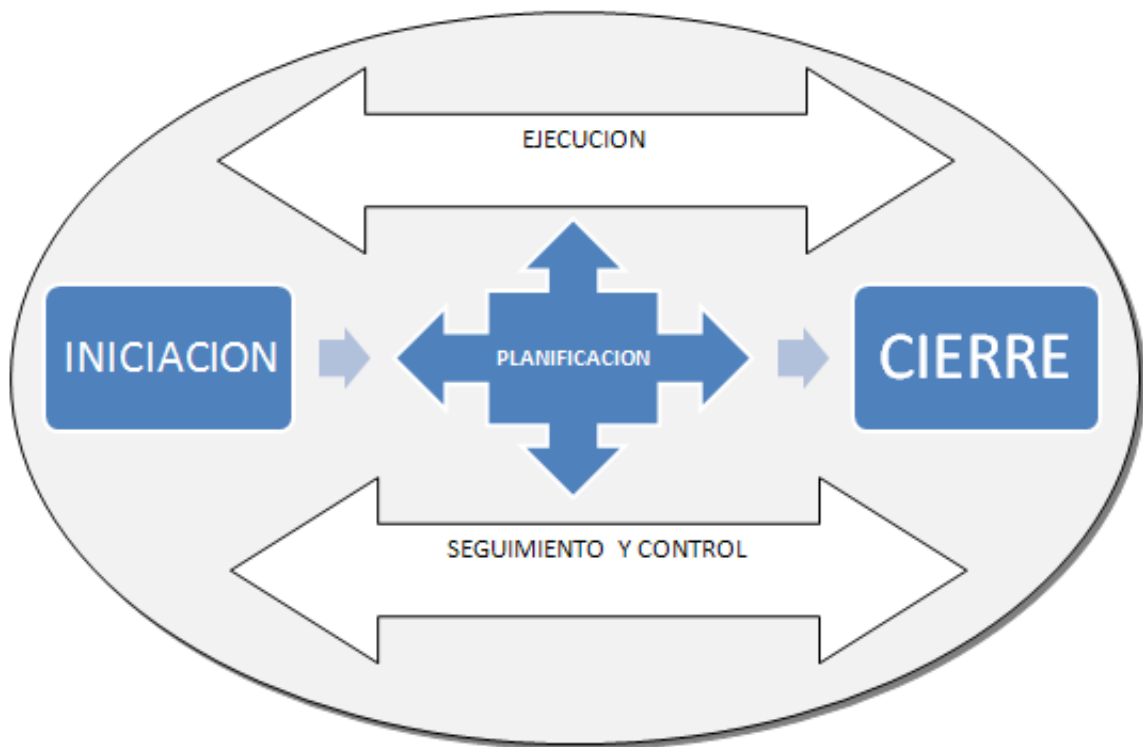
7.3 DISEÑO DE PLAN DE MEJORA: PROCESOS ESTÁNDAR NECESARIOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Para este numeral se tomó como base la cuarta edición del “PMBOOK” fundamentos para la dirección de proyectos publicado por el “Project Management Institute” en el año 2008.

Según la situación actual de la Unidad de Cooperación Para el Desarrollo empresarial de la CCB¹⁹, se observa que no se maneja un estándar de formulación de proyectos establecido como tal. Por esta razón se vio la necesidad de establecer de forma general los procesos requeridos para una óptima formulación de los proyectos.

¹⁹ Cámara de Comercio de Bucaramanga

Figura 2. Estándar de flujo de procesos de dirección de proyectos para un proyecto según el PMBOOK aplicado a la Unidad de Cooperación.



Fuente: Autor.

La figura anterior muestra gráficamente el flujo de procesos propuesto para la Unidad de Cooperación, el cual se basa en 5 grupos de procesos; iniciación, planificación, seguimiento y control, ejecución y cierre. La figura se basa en tres componentes: el universo del proyecto, dos grupos principales transversales al universo del proyecto y tres bloques que forman un flujo principal con un inicio, un centro de procesos y un final.

En cuanto el universo de proyecto este se ve representado por una elipse el cual cumple la función de representar como se mencionó anteriormente al proyecto en su totalidad. Por otro lado existe un flujo principal de procesos compuesto por un grupo de iniciación, el cual solo tiene una entrada principal y tiene participación con el grupo de planificación directamente, en cuanto al grupo de planificación

este tiene participación con todos los componentes del proyecto ya que son los procesos con mayor impacto en los resultados finales y parciales del proyecto. De igual forma dentro de este flujo principal de procesos existe un grupo de cierre el cual tiene participación directa al final de cada proyecto o fase del mismo y solo tiene incidencia una vez por fase o según la planificación del proyecto.

Por otro lado existen dos grupos de procesos de incidencia horizontal los cuales tienen participación en todos los ejes principales del proyecto; estos son seguimiento y control y ejecución. En cuanto a la ejecución esta tiene incidencia en todos los procesos del proyecto ya que desde su iniciación es necesaria una ejecución y un control de la misma.

Con el fin de describir cada proceso de forma establecida se realizaron Procedimientos operativos estandarizados de cada proceso. De igual forma estos procedimientos operativos estandarizados cumplirán la función de documentar los procesos realizados por procedimiento según el grupo de procesos que se esté llevando a cabo en la dirección del proyecto.

Tabla 7. Procedimiento operativo estandarizado del nuevo flujo de procesos para la Unidad de Cooperación.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de dirección de proyectos para un proyecto	
Fecha de elaboración: Abril de 2013	Distribución del documento: Formulator de proyectos, ejecutivos de proyectos.	Versión 001.	

EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulator y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE	Funcionarios encargados según línea de ejecución	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial

FRECUENCIA	Según convocatorias.
------------	----------------------

Acciones Preliminares	Mantener canal de comunicación abierto con entidades gubernamentales y sociales con el fin de participar en convocatorias e ideas de proyectos.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Vicepresidente, formulador, ejecutivos y coordinadores.
Procedimiento 1. GRUPO DE INICIACION	Son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Los cargos encargados de definir la idea son la vicepresidencia de la Unidad, Ejecutivos de las tres líneas y un cargo de formulador de proyectos. En este procedimiento se establecen las metas a cumplir una vez terminado el proyecto o una fase del mismo.		
Procedimiento 2. GRUPO DE PLANIFICACION	<p>Son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. Todo basado en las necesidades del cooperante y/o beneficiario promotor de la convocatoria de proyecto. De igual forma en esta etapa inicialmente se define la línea de impacto del proyecto pertinente; ya sea conectividad, productividad o competitividad.</p> <p>Este proceso incide en todas las etapas del proyecto, manteniendo una activa participación a adecuaciones y modificaciones según ajustes logísticos y de presupuesto.</p> <p>Los cargos propuestos para coordinar este proceso son;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de la línea de negocio escogido para gerenciar el proyecto. • Cargo formulador de proyectos. <p>Los cargos que ejecuten el proyecto tienen previamente metas establecidas que se deben entregar como resultados al final del ejercicio.</p>		
Procedimiento 3. GRUPO DE EJECUCION	<p>Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Estos procesos se adecuan según las necesidades del cooperante y/o del beneficiario promotor de la convocatoria de proyecto o convenio a la Unidad.</p> <p>Según estas necesidades se debe adecuar el equipo físico y humano. Contando con un coordinador de proyectos líder de la ejecución, proyecto y profesionales de apoyo según se requiera.</p> <p>Este grupo de procesos se realiza de forma simultánea durante todo el flujo de dirección del proyecto, manteniendo un control de todas sus actividades con el fin de ajustarse a las proyecciones administrativas de presupuesto y proyecciones operativas.</p>		

Procedimiento 4. GRUPO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	<p>Son aquellos procesos requeridos para dar 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. Este procedimiento tiene participación durante todo el proceso directivo del proyecto; tanto desde su inicio como hasta su cierre, puesto que permite realizar adecuaciones y ajustes a la planificación y proyección de recursos y presupuestos necesarios para la ejecución total del mismo.</p> <p>Los cargos encargados de esto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador líder del proyecto. • Ejecutivo de la línea de negocio pertinente al proyecto. • Vicepresidente de la Unidad de Cooperación.
	<p>Indicador de seguimiento: Con el fin de realizar mediciones cuantitativas de los procesos de seguimiento y control se estipularan, según cada proceso, indicadores de medición de efectividad y/o eficiencia en el cumplimiento.</p>
Procedimiento 5. GRUPO DE CIERRE	<p>Son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.</p> <p>Este procedimiento se enfoca en la entrega de resultados en cuanto al cumplimiento de metas establecidas al inicio del proyecto.</p>

Fuente: Autor

Tabla 8. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de iniciación

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de iniciación para un proyecto.	
Fecha de elaboración: abril de 2013	Distribución del documento: Formador de proyectos, ejecutivos de proyectos.		Versión 001.

EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulador y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Vicepresidente de la Unidad Ejecutivos de proyecto.	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial

FRECUENCIA	Cada vez que se inicie un nuevo proyecto o fase.
------------	--------------------------------------------------

Acciones Preliminares	Comunicación interna de reunión con el fin de preparar actas y responsables.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Vicepresidente, formulador, ejecutivos.
Procedimiento 1. Desarrollo de acta de constitución del proyecto	Desarrollo de un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y en documentación de los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los beneficiarios.		
Procedimiento 2. Identificar beneficiarios	Consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.		
Indicador de seguimiento.	$\frac{\text{Cantidad de grupos de iniciación establecidos reales ejecutados}}{\text{cantidad de grupos de iniciación presupuestados según planeación}}$ <p>Este indicador tiene como variable principal la planeación estratégica de grupos de iniciación realizada por la Unidad de Cooperación según la cantidad de fases o proyectos estipulados por operación. Este indicador se mide a final de toda la operación, este tiempo de operación se estipula al inicio del año con ayuda del departamento de control interno.</p>		

Fuente: Autor

Tabla 9. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de planificación.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de planificación para un proyecto.	
Fecha de elaboración: abril de 2013	Distribución del documento: Formulator de proyectos, ejecutivos de proyectos.		Versión 001.

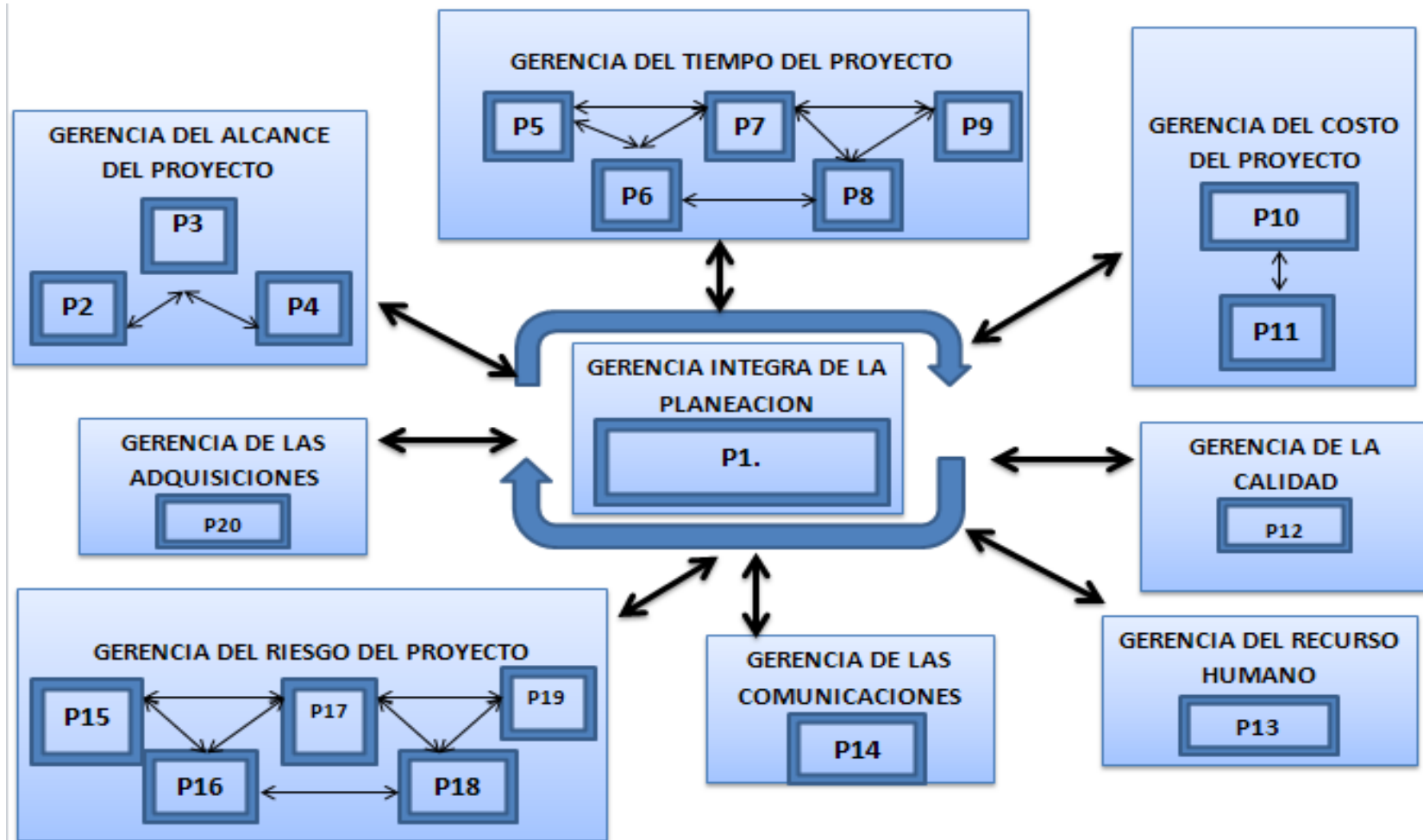
EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulator y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Formulator de proyectos.	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial
FRECUENCIA	Cada vez que se realice un nuevo proyecto o fase.		

Acciones Preliminares	Investigación preliminar con el fin de establecer objetivos previos.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: formulator de proyectos.
Procedimiento 2. Recopilar requisitos	Proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los beneficiarios a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. Posterior a esto se busca la recolección de los requisitos y documentos necesarios para la ejecución del proyecto, estos dados por las entidades ejecutoras y según los perfiles de los beneficiarios.		
Procedimiento 3. Definir el alcance	Proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.		
Procedimiento 4. Crear la estructura de desglose del trabajo	Proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.		
Procedimiento 5. Definir las actividades	Proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto		
Procedimiento 6. Secuenciar las actividades	Proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.		
Procedimiento 7. Estimación de los recursos para las actividades	Proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.		

Procedimiento 8. Estimar la duración de las actividades	Proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
Procedimiento 9. Desarrollar el cronograma	Proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
Procedimiento 10. Estimación de costos	Proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
Procedimiento 11. Determinar el presupuesto	Proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.
Procedimiento 12. Planificar la calidad	Proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
Procedimiento 13. Desarrollar el plan de recursos humanos	Proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal. En este procedimiento se define el personal pertinente para gerenciar las fases o fase del proyecto.
Procedimiento 14. Planificar las comunicaciones	Proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.
Procedimiento 15. Planificar la gestión de riesgos	Proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
Procedimiento 16. Identificar riesgos	Proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
Procedimiento 17. Realizar análisis cualitativo de riesgos	Proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
Procedimiento 18. Realizar análisis cuantitativo de riesgos	Proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
Procedimiento 19. Planificar la respuesta a los riesgos	Proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
Procedimiento 20. Planificar las adquisiciones	Proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

Fuente: Autor.

Figura 3. Proceso de planificación.



Convención: **P#** ; Referencia para el procedimiento específico según el Procedimiento operativo estandarizado del grupo de planificación

Fuente Autor

La figura 3. Proceso de planificación, ilustra los procedimientos agrupados en el grupo de planificación. Se realizó la discriminación basado en la gerencia integra del proyecto o del universo del mismo, por esta razón este grupo de procesos tiene incidencia en todas las fases y procedimientos del proyecto.

Por otro lado la anterior figura ilustra las interacciones entre las diferentes áreas gerenciales a la hora de planificar un proyecto: gerencia del alcance, gerencia del tiempo, gerencia del costo, gerencia de la calidad, gerencia del recurso humano, gerencia de las comunicaciones, gerencia del riesgo del proyecto y gerencia de las adquisiciones.

Tabla 10. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de Ejecución.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de ejecución para un proyecto.	
Fecha de elaboración: abril de 2013	Distribución del documento: Formulator de proyectos, ejecutivos de proyectos, coordinador de proyecto.		Versión 001.

EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulator y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Coordinador de proyectos Ejecutivo de proyectos.	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial
FRECUENCIA	Cada vez que se inicie un nuevo proceso o fase, posterior a su fase de planificación.		

Acciones Preliminares	Capacitación y contratación de personal responsable para ejecutar y gerenciar la fase del proyecto.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Ejecutivos, coordinador de proyecto.
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicador de seguimiento	<i>Presupuesto operativo de ejecución real utilizado</i> <i>Presupuesto operativo de ejecución inicial</i>
Procedimiento 1. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto
Procedimiento 2. Realizar aseguramiento de calidad	Proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas. Para esto se manejan los formatos de medición de satisfacción del cliente dados por la entidad ejecutora o por el departamento de calidad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Procedimiento 3. Adquirir el equipo del proyecto.	Proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y a formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. En este numeral se realiza la contratación de personal y equipo necesario para la ejecución de la fase del proyecto.
Procedimiento 4. Desarrollar el equipo del proyecto	Proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.
Procedimiento 5. Dirigir el equipo del proyecto	Proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. Según las especificaciones del grupo de formulación de la fase del proyecto se manejan retroalimentaciones periódicas.
Procedimiento 6. Distribuir la información	Proceso para poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.
Procedimiento 7. Gestionar las expectativas de los interesados	Proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
Procedimiento 8. Efectuar adquisiciones	Proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

Fuente: Autor.

Tabla 11. Procedimiento operativo estandarizado del grupo de seguimiento y control.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de Seguimiento y control para un proyecto.
Fecha de elaboración: abril de 2013	Distribución del documento: Vicepresidente, ejecutivos de proyectos, coordinador de proyecto.	Versión 001.
EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulador	

	y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Vicepresidente Coordinador de proyectos	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial
FRECUENCIA	Mediante todo el proceso de planeación y ejecución de un proyecto.		

Acciones Preliminares	Establecimiento de metas según proyecto y según metas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Ejecutivo de proyectos. Coordinador de proyecto.
Indicador de seguimiento.	Cada uno de los procedimientos del grupo de seguimiento y control cumple como indicador de medida del cumplimiento de los otros procesos por esta razón es un procedimiento que tiene incidencia en todos los ejes del flujo de procesos para la ejecución y planeación de proyectos propuesta a la Unidad de Cooperación arrojando resultados de cumplimiento porcentuales.		
Procedimiento 1. Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto	Proceso que consiste en revisar, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en la planeación del proyecto los cuales se rigen según las metas mínimas propuestas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Dar Seguimiento implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Los informes de desempeño suministran información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos, que puede utilizarse como entrada para otros procesos.		
Procedimiento 2. Realizar control integrado de cambios	Proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto. Este proceso es el que permite margen de cambio en la dirección del proyecto y es implementado con el fin de disminuir márgenes de error y pérdidas que afecten el cumplimiento de las metas.		
Procedimiento 3. Verificar el alcance	Proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Este proceso aplica al momento de culminar una fase del proyecto, siempre y cuando este se subdivide en fases.		
Procedimiento 4. Controlar el alcance.	Proceso por el que se da seguimiento el estado del alcance del proyecto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance, si aplica.		
Procedimiento 5. Controlar el cronograma	Proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios al cronograma inicial..		

Procedimiento 6. Controlar costos	Proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios al presupuesto inicial.
Procedimiento 7. Realizar control de calidad	Proceso por el que se da seguimiento y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. Este proceso se adecua según las necesidades de los beneficiarios y según los requerimientos de calidad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Procedimiento 8. Informar el desempeño	Proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones.
Procedimiento 9. Dar seguimiento y controlar riesgos	Proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados,
Procedimiento 10. Administrar las adquisiciones	Proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

Fuente: Autor

Tabla 12. Procedimiento Operativo estandarizado del grupo de cierre.

		Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de Cierre para un proyecto.	
Fecha de elaboración: abril de 2013	Distribución del documento: Vicepresidente, ejecutivos de proyectos, coordinador de proyecto.		Versión 001.	
EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulador y ejecutor de proyectos.			
RESPONSABLE (S)	Ejecutivo de proyectos Coordinador de proyectos	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial	
FRECUENCIA	Al finalizar una fase o la totalidad del proyecto.			
Acciones Preliminares	Supervisas el desempeño y cumplimiento del contrato	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Ejecutivo de proyectos. Coordinador de proyecto.	

Indicador de seguimiento.	Este indicador se mide según las especificaciones del Departamento de Control Interno y la estrategia específica para la unidad de cooperación		
Procedimiento 1. Cerrar el proyecto o fase.	Proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección del proyecto (iniciación, formulación, ejecución, seguimiento) para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.		
Procedimiento 2. Cerrar las adquisiciones.	Proceso de finalización de cada adquisición del proyecto.		

Fuente: Autor

7.4 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS PROPUESTOS A LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL CESO.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es la entidad ejecutora del proyecto de cooperación técnica internacional con Canadá CESO. Siendo la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial la encargada de dirigir este proyecto.

Para ello se realizó la contratación de un practicante universitario en ingeniería industrial el cual es el encargado de organizar, dirigir, planear y controlar la fase de ejecución del proyecto en un 75% del 100% del mismo, siendo este último porcentaje las conclusiones finales del experto una vez termine la auditoria total. Para esta fase se realizó una convocatoria con el sector hotelero de Santander inscritos en la asociación hotelera de Colombia COTELCO capítulo Santander, el cual tiene como misión principal integrar, fortalecer, representar y capacitar a los establecimientos que se encargan de la industria hotelera, mediante convenios, proyectos, capacitación, acercamiento institucional, defensa de los intereses de los agremiados y la coordinación de esfuerzos por una mejor calidad de nuestro entorno regional.

El objeto de esta fase es la consolidación de una base de datos de participantes interesados inscritos en COTELCO, la cual se enfoca en un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de los servicios prestados en el hotel. De forma simultánea la ejecución de esta nueva fase debe ser realizada mediante la implementación de las mejoras propuestas para el proceso de la dirección de proyectos de la Unidad de Cooperación.

El 75% de la ejecución del proyecto está compuesto por la fase de ejecución y seguimiento y control, puesto que el 25% restante se llevara a cabo en el mes de septiembre cuando el experto canadiense arribe a la ciudad y lleve a cabo los procesos de cooperación técnica por establecimiento generando unas conclusiones finales.

8. IMPLEMENTACION DE PROPUESTAS

8.1 MEJORAS PROPUESTAS

8.1.1 Propuestas de Medición. Los procedimientos operativos estandarizados documentados en las actividades realizadas en la práctica, se realizan con el fin de documentar todos los procedimientos realizados en cada grupo de procesos que componen la dirección de los proyectos. Este tipo de documentación se realiza según el cronograma estipulado por la el departamento de control interno y la Unidad de Cooperación al inicio del año de operación.

Por otro lado se recomienda que la medición de cumplimiento con el departamento de control interno y la Unidad de Cooperación se realice bimensualmente utilizando los indicadores de seguimiento propuestos en los procedimientos operativos estandarizados de cada grupo de procesos que componen la dirección de proyectos.

8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

El plan de mejora implementado se observa en el proceso de ejecución de la fase del proyecto de cooperación técnica internacional con Canadá CESO, ya que el proyecto ha sido formulado por la agencia CESO la Cámara de Comercio y específicamente la Unidad de Cooperación es la encargada de dirigir la fase de ejecución de este proyecto.

Los procedimientos operativos aplicados a CESO cumplen con la labor de documentación de las actividades realizadas según los procedimientos de cada grupo de proceso que componen la dirección y ejecución del proyecto.

8.2.1 Procesos de Ejecución

Tabla 13. Procedimiento operativo aplicado del proceso de ejecución para CESO.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de ejecución para un proyecto.	
Fecha de elaboración: Mayo de 2013	Distribución del documento: Formulator de proyectos, ejecutivos de proyectos, coordinador de proyecto.		Versión 001.
EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulador y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Practicante universitario	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial
FRECUENCIA	Cada vez que se inicie un nuevo proceso o fase, posterior a su fase de planificación.		
Acciones Preliminares	Capacitación y contratación de personal responsable para ejecutar y gerenciar la fase del proyecto.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Ejecutivos, Practicante universitario.
Indicador de seguimiento.	El nivel de ejecución fue en un 75% realizado por el practicante en ingeniería industrial. El 25% restante se realizara a la llegada del experto canadiense en septiembre.		
Procedimiento 1. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Según los objetivos del programa CESO se debe consolidar por lo menos una aplicación para el sector hotelero en Santander. Para esto se realizó una convocatoria abierta con COTELCO Santander a la cual		

	respondieron 11 hoteles los cuales fueron: ANDINO, ANTIGUA BELEN, BUENA VISTA, CABECERA COUNTRY, CHICAMOCHA, CLUB CAMPESTRE, EL PILAR, GUANE, LA TRIADA, PALMERA REAL, PLAZUELA REAL, QUINTA DE CABECERA, SAN JOSE PLAZA y SAN JUAN INTERNACIONAL.
Procedimiento 2. Realizar aseguramiento de calidad	El aseguramiento de calidad se realiza mediante la auditoria del ejecutivo de proyectos de la línea de productividad y el practicante universitario en ingeniería industrial, buscando la aplicación completa de "Application form" la cual se enfoca en el análisis de la situación actual operativa, administrativa y financiera del hotel (Ver anexo6). Luego del proceso de auditoria los hoteles seleccionados fueron: ANDINO, ANTIGUA BELEN, CABECERA COUNTRY, CHICAMOCHA, EL PILAR, GUANE, LA TRIADA, PLAZUELA REAL, QUINTA DE CABECERA, SAN JOSE PLAZA y SAN JUAN INTERNACIONAL.
Procedimiento 3. Adquirir el equipo del proyecto.	El equipo necesario para la ejecución de CESO es un practicante en ingeniería industrial y un ejecutivo de proyectos encargado de realizar seguimiento y control.
Procedimiento 4. Desarrollar el equipo del proyecto	Con el fin desarrollar capacidades al equipo se realizó una capacitación al practicante en ingeniería industrial al inicio de su periodo de pasantía enfocada en los lineamientos del proyecto.
Procedimiento 5. Dirigir el equipo del proyecto	La retroalimentación del proceso se realiza diariamente con el fin de ajustarse al presupuesto operativo y financiero de la ejecución del proyecto. Esta se realiza por parte del ejecutivo de proyectos encargado de la línea de productividad.
Procedimiento 6. Distribuir la información	La información relevante se entrega cuando sea necesario al director ejecutivo del gremio hotelero COTELCO capitulo Santander.
Procedimiento 7. Gestionar las expectativas de los interesados	Para esto se realizó una reunión en las instalaciones de la Cámara de comercio de Bucaramanga con el gremio hotelero inscrito a COTELCO Santander.
Procedimiento 8. Efectuar adquisiciones	No aplica.

Fuente: autor

8.2.2 Procesos de Seguimiento y Control

Tabla 14.. Procedimiento operativo aplicado del proceso de seguimiento y control para CESO.

	Unidad de cooperación Para el Desarrollo empresarial	Procesos de Seguimiento y control para un proyecto.	
Fecha de elaboración: mayo de 2013	Distribución del documento: Vicepresidente, ejecutivos de proyectos, coordinador de proyecto.		Versión 001.

EQUIPO/AREA	Unidad de cooperación para el Desarrollo Empresarial equipo formulador y ejecutor de proyectos.		
RESPONSABLE (S)	Ejecutivo línea de productividad	UBICACIÓN	Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial
FRECUENCIA	Mediante todo el proceso de planeación y ejecución de un proyecto.		

Acciones Preliminares	Establecimiento de metas según proyecto y según metas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.	EQUIPO ENCARGADO	Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial: Ejecutivo de proyectos. Coordinador de proyecto.
Indicador de cumplimiento.	Los 14 hoteles que inicialmente entraron a la ejecución del proyecto componen el 100% del universo de CESO. Luego del primer filtro ingresaron finalmente 11 hoteles a la aplicación de cooperación técnica por parte del experto Canadiense. Esto genera la siguiente ecuación : $\frac{11 \cdot 100\%}{14}$ Generando un cumplimiento real de 79% .		
Procedimiento 1. Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto	El cumplimiento de las actividades de ceso mostraron los siguientes resultados: Inicialmente se contó con el ingreso de 14 hoteles interesados en la aplicación a CESO, este sería el 100 por ciento. Posteriormente se realizó una aplicación consolidada con el director ejecutivo de COTELCO Santander, en la cual se estipulo una auditoría		

	técnica por parte del experto para 11 empresas en total.
Procedimiento 2. Realizar control integrado de cambios	No aplican cambios.
Procedimiento 3. Verificar el alcance	Al culminar el proceso de preselección y selección de los hoteles participantes en la solicitud a CESO se verifico un alcance final de 8 semanas.
Procedimiento 4. Controlar el alcance.	No aplica.
Procedimiento 5. Controlar el cronograma	El cronograma se adecuo para una ejecución final de 8 semanas compuestas por 40 días hábiles laborales en Colombia a partir del mes de septiembre.
Procedimiento 6. Controlar costos	No aplican cambios en costos.
Procedimiento 7. Realizar control de calidad	El control de calidad de CESO se realiza una vez terminada la auditoría técnica por parte del experto Canadiense.
Procedimiento 8. Informar el desempeño	Los informes de estado se realizan diariamente cuando se aplica el procedimiento 1 de este numeral (Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto).
Procedimiento 9. Dar seguimiento y controlar riesgos	No aplica.
Procedimiento 10. Administrar las adquisiciones	No aplica.

Fuente: autor.

8.2.3 Procesos de Cierre. La función del practicante en ingeniería industrial es llevar a cabo el 75% de la ejecución de CESO en el sector hotelero de Santander inscrito a COTELCO. Este porcentaje compone solo los grupos de ejecución y seguimiento y control ya que el cierre se realiza al momento de terminar las auditorias por hotel por parte del experto canadiense, las cuales se llevarán a cabo en el mes de septiembre.

8.3 EVALUACION DE RESULTADOS DE IMPLEMENTACION

Según la solicitud de asistencia técnica de CESO o “application form” (Ver anexo 7), aplicada a COTELCO santander se observa que el experto canadiense vendrá

a la ciudad por 8 semanas las cuales están compuestas por 40 días laborales legales de trabajo voluntario para realizar la asistencia técnica. Cada día para el experto voluntario exige un mínimo de 350 dólares por sus honorarios, lo cual equivale a 14000 dólares canadienses apalancados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga siendo estos recursos utilizados para mejorar y optimizar el funcionamiento de los hoteles participantes.

CONCLUSIONES

- Según el diagnóstico realizado a la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se observa que existe un bajo nivel en la efectividad de la formulación y ejecución de los proyectos, siendo la causa principal la ausencia de un procedimiento operativo estandarizado de los procedimientos y flujo de proceso necesarios para una efectiva planeación y ejecución de los mismos.
- Se observa que el plan de mejora que se adecua a las necesidades existentes en la Unidad de Cooperación según el diagnóstico aplicado a la misma, se basa en un procedimiento operativo estandarizado del flujo de procesos y procedimientos para la ejecución y planeación de los proyectos.
- Según la implementación del plan de mejora aplicado al proyecto de cooperación técnica internacional CESO, este arroja un porcentaje de cumplimiento 100% ya que se logró consolidar una solicitud con COTELCO Santander.
- El seguimiento y control del proyecto de cooperación técnica internacional CESO muestra un cumplimiento de su ejecución del 79 % contando con 11 de los 14 hoteles iniciales participantes en la convocatoria.
- Gracias a la implementación del plan de mejora a la Unidad de Cooperación se observa un aumento favorable en la efectividad de la formulación y ejecución de proyectos ya que el proyecto CESO muestra una ejecución de 100% del 75% asignado al practicante en ingeniería industrial.

- Según la divulgación de los resultados obtenidos se observó motivación a aplicar los procedimientos operativos estandarizados al nuevo flujo de procesos propuesto a la Unidad de Cooperación Para el desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de un diagnóstico situacional periódicamente a la Unidad de Cooperación con el fin de medir el nivel de cumplimiento y efectividad de los procesos.
- Se recomienda a la Unidad de Cooperación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga la implementación del nuevo plan de mejora el cual se basa en un procedimiento operativo estandarizado de los procesos necesarios para una óptima planeación y ejecución de proyectos según la cuarta edición del PMBOOK.
- Se recomienda que la medición de cumplimiento con el departamento de control interno y la Unidad de Cooperación se realice bimensualmente utilizando los indicadores de seguimiento propuestos en los procedimientos operativos estandarizados de cada grupo de procesos que componen la dirección de proyectos.
- Se recomienda que al inicio de la pasantía del profesional practicante se realice una capacitación basada en los procesos estándar de la Unidad de Cooperación con el fin de manejar un mismo lenguaje a la hora de optimizar la cadena de suministros de la Unidad de Cooperación.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA. Términos de referencia, convocatoria nacional para el apoyo de encadenamientos productivos. 2012. Bancoldex.
- Bases de datos Unidad de Cooperación Para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2013
- CASTILLO, MAURICIO. Guía para la formulación de proyectos de investigación. 2004. Editorial Magisterio.
- Definición Gerencia de proyectos. Consultado el día 30 de enero de 2013. Disponible en línea: [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10200>]
- Definición de proyecto. Consultado el día 30 de enero de 2013. Disponible en línea: [<http://lema.rae.es/drae/?val=proyecto>]
- DELGADO, ERIKA. Trabajo de grado. estudio estratégico de las líneas de formación empresarial y mejoramiento en cada proceso de las actividades de compras, mercadeo, logística, ejecución y evaluación de los eventos de educación para trabajo y desarrollo humano dirigidos a los empresarios de la región ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2009. Universidad pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.
- Entrevista directa Coordinadora de proyectos de competitividad e innovación Ana María Plaza. Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Entrevista directa Ejecutiva de proyectos Lina M. Larrota. Unidad de Cooperación para el Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Fundamentos de metodología de la investigación. 2007. Mc Graw Hill.

- Información institucional. Consultado el día 30 de enero de 2013. Disponible en línea: [www.camaradirecta.com]
- MEDINA, MANUEL. Tesis de grado. Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. 2011. Consultado el día 30 de enero de 2013. Disponible en línea: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html] Universidad Autónoma de Sinaloa. 2011.
- Proyecto “apps.co” información general y objetivos. Consultado el día 31 de enero de 2013. Disponible en línea: [apps.co].
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Fundamentos Para la dirección de proyectos “PMBOOK” Cuarta edición. EEUU. 2008
- URIBE, DIEGO. Trabajo de grado. Plan de marketing estratégico para el centro de formación empresarial de la cámara de comercio de Bucaramanga. 2011. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

ANEXO

Anexo 1. Proyectos UEN Cooperación.

ENTIDAD	Nombre Proyecto	Objeto contractual
COLCIENCIAS	Programa de fomento a la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector empresarial	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Colciencias en el marco de la estrategia de Competitividad del Departamento de Santander, mediante la implementación del "Programa de fomento a la innovación y el Desarrollo Tecnológico en el sector Empresarial" el cual busca promocionar, asesorar y apoyar a las empresas de Santander en la gestión de la innovación y el Desarrollo Tecnológico como base para las transformaciones productivas requeridas, mediante el uso de los instrumentos y mecanismos que ofrece el Sistema Nacional de Innovación para la identificación, definición y formulación de proyectos, programas y actividades de desarrollo tecnológico e innovación de los sectores productivos.
COLCIENCIAS	Estructurar y pilotear un estrategia de apoyo a la formalización empresarial y laboral que genere condiciones para la innovación y el desarrollo productivo del país	Aunar esfuerzos por parte de COLCIENCIAS y la Cámara de Comercio de Bucaramanga para "Estructurar y pilotear un estrategia de apoyo a la formalización empresarial y laboral que genere condiciones para la innovación y el desarrollo productivo del país".

ENTIDAD	Nombre Proyecto	Objeto contractual
COLCIENCIAS	Generar capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y/o aglomeraciones productivas de Santander, Norte de Santander y Boyacá	Aunar esfuerzos para generar capacidades básicas en gestión de la innovación en empresas y/o aglomeraciones productivas de Santander, Norte de Santander y Boyacá.
COOPERACION INTERNACIONAL-BID	Cooperación técnica no reembolsable ATN/ME 11301-CO "Creación de empresas sostenibles lideradas por mujeres empresarias".	Contratación de servicios de consultoría y adquisición de bienes necesarios para la creación de empresas sostenibles lideradas por mujeres en Colombia.
COOPERACION INTERNACIONAL-AL INVEST	Modelo de articulación institucional para la internacionalización de PyMES de la región andina.	Ejecución del programa AL INVEST IV para la CAN para desarrollar el programa Modelo de articulación institucional para la internacionalización de Pymes de la región andina
COOPERACION INTERNACIONAL-BID	Cooperación técnica no reembolsable ATN/ME 9220- CO "Estandarización y normalización de la panela en MIPES de la Región del Río Suárez".	Contratación de servicios de consultoría y adquisición de bienes necesarios para la realización de un proyecto de cooperación técnica para la estandarización y normalización de la panela en micro y pequeñas empresas del sector de panela de la región del Río Suárez.
ENTES TERRITORIALES	Apoyo al fortalecimiento de los eslabones industrial y comercial de la cadena agroindustrial de la panela en la Hoya del Río Suárez	Que el Departamento contribuya con recursos para adelantar el proyecto denominado "Apoyo al fortalecimiento de los eslabones industrial y comercial de la cadena agroindustrial de la panela en la Hoya del Río Suárez", mediante procesos de transferencia, capacitación y asesoría en los componentes de desarrollo productivo, ambiental y organizacional, de gestión empresarial, buscando desarrollar una estrategia de comercialización

ENTIDAD	Nombre Proyecto	Objeto contractual
		para el posicionamiento de esta en el mercado nacional.
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	Convenio interinstitucional con entidades promotoras , el cual hace parte del proyecto ATN / ME - 8797 - CO "Programa de apoyo a la competitividad de cluster" y contó con la financiación de FOMIPYME (Proyecto No. MCI001-5)	Contribuir al desarrollo competitivo de conglomerados a través de la implementación y ejecución del Proyecto fortalecimiento del conglomerado productivo del chocolate en Santander, en el marco del Programa de Apoyo a la Competitividad de Cluster.
MINISTERIO TIC	APP´s	Aunar esfuerzos administrativos, técnicos y financieros por parte de COLCIENCIAS y LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, para la prestación de servicios a Emprendedores de la Industria TIC en el marco del Programa de Emprendimiento APPS.CO del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Proyecto Apoyo Alianzas Productivas Fase II del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Desarrollar actividades a nivel regional, conducentes a descentralizar la gestión en la región Santander, Norte de Santander y Cesar priorizada como área de influencia de Proyecto Apoyo a Alianzas Productiva II Fase.
Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – BANCOLDEX (Fondo de Modernización e Innovación para las micro,	Fortalecimiento de la calidad y productividad de la red de empresas del sector metalmeccánico de Santander (ASOMECSA – Asociación de empresas	Mejorar la calidad y productividad de las empresas del sector metalmeccánico de Santander que conforman la red ASOMECSA – Asociación de empresas metalmeccánicas de Santander - a través de la implementación de Sistemas de Gestión Integrados bajo los lineamientos de las Normas

ENTIDAD	Nombre Proyecto	Objeto contractual
pequeñas y medianas empresas)	metalmecánicas de Santander) a través de la implementación de Sistemas de Gestión Integrados bajo los lineamientos de las Normas Técnicas NTC ISO 9001:2008, NTC – OHSAS 18001:2007 Y NTC ISO 14001:2004	Técnicas NTC ISO 9001:2008, NTC – OHSAS 18001:2007 Y NTC ISO 14001:2004.
CESO SACO / Agencia Internacional de Desarrollo del Canadá CIDA	CESO (Canadian Executive Service Organization)	Contribuir al crecimiento económico y social del país, proporcionando consultores voluntarios sin intereses económicos a las empresas colombianas manufactureras y del sector turismo, quienes realizan acciones orientadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas

Fuente: Cámara de Comercio.

Anexo 2. Encuesta Beneficiario

ANEXO 2

UN COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL-
ENCUESTA BENEFICIARIO



Buenos días/tardes, Cámara de Comercio con el propósito de implementar una mejor calidad del servicio y/o productos le agradecemos diligenciar el siguiente formato ya que su opinión es muy valiosa para nosotros

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO	Compras Conjuntas para el sector Avícola	CIUDAD	Bucaramanga
NOMBRE DEL BENEFICIARIO			
NOMBRE DE LA EMPRESA BENEFICIARIA			
E-MAIL			
DIRECCION		TELEFONO	
Fecha Inicial	DIA/MES/AÑO	Fecha Final	DIA/MES/AÑO

CANAL DE COMUNICACIÓN

P.1. Ha participado con anterioridad en un proyecto de desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga?

Si No Ns / Nr

P.2. ¿Cómo se enteró del Proyecto en evaluación?

Carta Fax Programa Cámara Directa Aviso de Prensa
E-mail Referido Página Web Teléfono

GRADO DE SATISFACCIÓN

P.3. Teniendo en cuenta su participación en el proyecto, ¿Cómo fue el grado de satisfacción con respecto a los siguientes conceptos? Califique como: (AS) Altamente Satisfecho, (S) Satisfecho, (MS) Medianamente Satisfecho y (PS) Poco Satisfecho

¿Cómo fue el grado de satisfacción con respecto a los siguientes atributos?

	AS	S	MS	PS
1. Cumplimiento de sus expectativas frente al proyecto				
2. Aplicación de herramientas de gerencia útiles para su empresa				
3. Evidencia mejora en los indicadores financieros de su empresa				
4. Evidencia mejora en la gestión comercial de su empresa				
5. Oportunidad de desarrollar relaciones con otros empresarios de su sector y/o afines				
6. Calidad de los conferencistas/consultores				
7. Calidad de las actividades del proyecto				
8. Acompañamiento del director/coordinador del proyecto				

P.4. Considera que el proyecto en el cual usted participó debería desarrollar actividades complementarias?

Si No Ns / Nr

P.4.1 ¿Cuáles?

P.5. ¿Estaría dispuesto a participar en otro proyecto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga?

Si No Ns / Nr

P.5.1 ¿Por qué?

P.6. Por favor diligencie el siguiente espacio para realizar aportes, sugerencias o comentarios que nos permitan mejorar el desarrollo de proyectos futuros en la Cámara de Comercio de Bucaramanga

FIRMA EMPRESARIO

Fecha

DIA/MES/AÑO

Anexo 3. Cuadro de mando integral

Mis Responsabilidad x

tomcat.camaradirecta.com:8080/suiteve/base/client;jsessionid=4D4A9C13FCB90C25E0DE33CF22DB5477?soa=2&mdl=ind&_mnuId=baseclientmdlindsoa2&_clez

Cajero Correo Emplea... CRM Imagenes Intranet REGISTRO NACI... SuiteVE Importado de L... Google Radioactiva 97... Campus Virtual ...

Módulos Preferencias Recursos Mapa del Sitio Salir

CAMARA
COMERCIO DE VENEZUELA
¡VAMOS A competir!

Indicadores

Usuario: **Ivan Ardila Gómez**

Usuario > Mis Responsabilidades Búsquedas Ayuda

Periodo: Sin agrupar Desde: Hasta: 07/mar/2013 Valores vigentes Actualizar

Mis Objetivos

E	Nombre	Valor	Meta	%	Unidad	T	C	V
●	CONTROL APORTE CONTRAPARTIDA CCB COOP	15.88	20.00	120.59	%			✓
●	CONTROL GASTO FIJO COOP	16.31	23.00	129.10	%			✓
●	CRECIMIENTO DE COOPERANTES	.00	.00	100.00	%			✗
●	EFFECTIVIDAD FORMULACION DE PROYECTOS	25.00	67.00	37.31	%			✗
●	EFFECTIVIDAD PRESENTACION DE PROYECTOS	9,325,932.00	2,200,000.00	423.91	MILES \$			✓
●	IMPACTO BENEFICIARIOS	4.70	4.20	111.90	DEC			✓
●	MONTO RECURSO AGENCIADO FIRMADO	4,427,670.00	2,200,000.00	201.26	MILES \$			✓
●	MONTO RECURSO AGENCIADOS INGRESADOS	3,127,924.00	2,688,000.00	116.37	MILES \$			✓
●	No de Cooperantes con quienes hemos firmado proyectos en COOP	8.00	10.00	80.00	UND			✓
●	PARTICIPACION COOPERANTES INTERNACIONALES	5.67	45.00	12.60	%			✓

(1 - 10) de 15

1 2

No paginar

Mis Iniciativas

E	Nombre	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Estado
---	--------	-------------	---------------	-------------	--------

Suite VISION EMPRESARIAL®
Versión 6.2.0-30-20130213.
Copyright ©1995 - 2013.



Indicadores

Usuario: Ivan Ardila Gómez

Usuario

Balanced scorecards

- Mis responsabilidades
- Búsqueda
- Iniciativas

Indicadores

- Árboles de consulta
- Árboles de entrada manual
- Reportes
- Estadísticas

Presentaciones

- Búsqueda

Configurador

Presentaciones

- Búsqueda
- Creación

Reportes

- Creación

Usuario > Mis Responsabilidades

[Búsquedas](#) | [Ayuda](#)

Periodo: Sin agrupar Desde: Hasta: 07/mar/2013 Valores vigentes [Actualizar](#)

Mis Objetivos

E	Nombre	Valor	Meta	% Unidad	T	C	V
---	--------	-------	------	----------	---	---	---

Mis Indicadores

(11 - 15) de 15

E	Nombre	Valor	Meta	% Unidad	T	C	V
●	PARTICIPACION PROYECTOS COMPETITIVIDAD	42.98	59.00	72.84 %	↗		✓
●	PARTICIPACION PROYECTOS CONECTIVIDAD	20.32	10.00	203.17 %	↗		✓
●	PARTICIPACION PROYECTOS PRODUCTIVIDAD	36.71	31.00	118.41 %	↗		✓
●	PROYECTOS CON INGRESO PARA LA CCB	111.91	71.71	156.06 %	↗		✓
●	SATISFACCION DE COOPERANTES	4.50	4.50	100.00 DEC	↔		✓

1 2

No paginar

Mis Iniciativas

E	Nombre	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Estado
---	--------	-------------	---------------	-------------	--------

Anexo 4. Capacitación



INDUCCION Y ENTRENAMIENTO EN EL CARGO

Fadm-02-06
Versión 3
Febrero 18 de 2011

Nombre del Empleado: Edwin Felipe Parra Lopez

Cargo: Procurante

Fecha de Ingreso: 22-eneo-2013.

AGENDA DE INDUCCION

FECHA			HORA INICIO Y FINALIZACION	UEN / AREA	RESPONSABLE DE LA INDUCCION	FIRMA RESPONSABLE DE LA INDUCCION	TEMAS (Tener en cuenta temas según la descripción del cargo adjunto)	CONTENIDOS
D	M	A						
21	01	2013	8:00 11:00	Administrativo y financiera	Coordinación de Talento Humano	<i>[Signature]</i>	1. VINCULACIÓN Y ENGANCHE	<ul style="list-style-type: none"> Firma del contrato laboral Afiliaciones a seguridad social y caja de compensación familiar Políticas de la CCB
					Dirección de Talento Humano	<i>[Signature]</i>	2. INDUCCION CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Qué es la CCB, historia Estructura y sus Unidades Estratégicas de Negocio Video de la CCB
					Dirección de Talento Humano Asistente de Presidencia / Estrategia	<i>[Signature]</i>	3. VISION Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Proceso estratégico de la CCB, temas dominantes, visión MEGA Avance en objetivos y retos estratégicos
					Superior inmediato		4. REVISIÓN Y ANALISIS DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> Detalle de los contenidos de la descripción del cargo Énfasis en resultados esperados Revisión y entrega del programa de entrenamiento en el cargo
					Dirección de Talento Humano Coordinación de Talento Humano	<i>[Signature]</i>	5. TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la estrategia de Talento Humano Programas de bienestar Beneficios, normas y obligaciones del colaborador Programas de formación de la CCB Procedimiento para viajes Programa de Salud Ocupacional y seguridad industrial
19	02	13	5-6 pm	Adm. Inv. y Financiera	Responsable Sistema de Gestión de calidad	<i>[Signature]</i>	6. SISTEMA DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Política y objetivos de calidad Procedimientos, formatos, instructivos Manejo de la suite si lo requiere
					Vicepresidencia TIC Director TIC		7. TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Políticas en el manejo de los sistemas de información Manejo de claves Herramientas tecnológicas (correo electrónico, teléfono, etc)
					Auxiliar de archivo	NA	8. ARCHIVO	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de correspondencia Archivo de documentos
					Coordinación de Talento Humano		9. PRESENTACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA CAMARA	<ul style="list-style-type: none"> Recorrido por las instalaciones de la Cámara, para presentación de las Unidades y el nuevo colaborador
					Coordinación Compras	NA	10. SISTEMA DE COMPRAS - SUMINISTROS OFICINA	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos, formatos, instructivos Manejo del Aplicativo si lo requiere
					Dirección Administrativa	NA	11. CONTRATACION	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos, formatos, instructivos Manejo del Aplicativo si lo requiere

Anexo 5. Procedimientos Actuales

De: PRACTICANTE COOPERACION

Para: JOSE ALEXANDER CORZO ECHEVERRY

Asunto: FAVOR

Buenos días Alex, Mi nombre es Edwin, soy el practicante de la Unidad.

En este momento me encuentro realizando un diagnóstico de la Unidad y necesito una información y quisiera saber, cuando ud pueda, si me la puede enviar o suministrar.

Quiero saber que FLUJO DE PROCESOS, o que pasos a seguir usted utiliza a la hora de formular los proyectos para la Unidad.. desde la reunión inicial o desde que llega la idea de proyecto hasta el cierre del mismo. O si por el contrario no tienen estipulado ningún tipo de procesos.

Muchas gracias!!!

Edwin F. Parra

Practicante.

Tel: 6527000 Ext. 298

Und Cooperación.

Cámara de comercio de Bucaramanga.

De: JOSE ALEXANDER CORZO ECHEVERRY

Para: PRACTICANTE COOPERACION

Asunto: RE: FAVOR

Buenas tardes Edwin,

Los pasos serían:

1. Recepción y Revisión Inicial de la idea
2. Evaluación de la idea en reunión de grupo natural
3. Ajustes de la idea
4. Aprobación por parte de Vicepresidencia
5. Formulación del proyecto
6. Presentación de proyecto en reunión de grupo natural
7. Ajustes de proyecto
8. Recopilación de Requisitos
9. Revisión de requisitos
10. Radicación de Proyecto

Te aclaro que esto no está documentado, pero es el proceso que en general se sigue,

Saludos

Anexo 6. solicitudes CESO hoteles

(Ver archivo anexo)

Anexo 7. Aplicación consolidada CESO con COTELCO

(Ver archivo anexo)