

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL Y  
ASIGNACIONES FAMILIARES

JONATHAN SALAS CORRALES

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

MBA. Peggy Stephanie Chaves Mora  
PROFESOR TUTOR

---

Eneida del Socorro Góngora Sánchez  
LECTOR No.1

---

Greivin Hernández González  
LECTOR No.2

---

Jonathan Salas Corrales  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A Dios, por todas las bendiciones que me ha dado en mi vida.  
A mi esposa Lala, por su apoyo incondicional y creer tanto en mí.  
A mis padres por su constante apoyo y empuje en terminar este esfuerzo.  
A mis hermanos Norman, Diana, Josué, Jennifer y,  
A mis sobrinos Santiago, Samuel y Mariana que, con su amor, me brindan alegría.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora Peggy, porque su guía me brindó tranquilidad y rumbo en el desarrollo de este esfuerzo.

A don Greivin Hernández, quien me brindó un gran apoyo para todo el proyecto.

A todos los profesores que tuve a lo largo de mi estudio y marcaron un poco cada uno en mi formación profesional.

A mis compañeros de maestría por todo el tiempo, en especial a mis compañeros de grupo Silvia, Pablo, Sergio y Rubén, por todo el esfuerzo conjunto en nuestros trabajos y buenos momentos.

Finalmente, a los colaboradores del Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento de DESAF, que participaron en este proyecto brindándome información valiosa.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación del proyecto	6
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos	8
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Marco institucional	9
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	15
2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	22
3 MARCO METODOLÓGICO	25
3.1 Fuentes de información	25
3.2 Métodos de Investigación	30
3.3 Herramientas	33
3.4 Supuestos y restricciones	35
3.5 Entregables	36
4 DESARROLLO	38
4.1 Análisis del Grado de Madurez de la Organización	38
4.2 Tipo de PMO a implementar	52
4.3 Ubicación estratégica de la PMO	56
4.4 Estructura organizativa de la PMO	59
4.5 Plan de gestión para la implementación de la PMO	63
5 CONCLUSIONES	73
6 RECOMENDACIONES	77
7 LISTA DE REFERENCIAS	79
8 ANEXOS	83
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	84
Anexo 2: EDT del PFG	88
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	90
Anexo 4: Diagnóstico 1	92
Anexo 5: Diagnóstico 2	109
Anexo 6: Diagnóstico 3	115
Anexo 7: Diagnóstico 4	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Estructura Organizativa. ....	13
<i>Figura 2.</i> Ciclo de vida de distintos proyectos. ....	17
<i>Figura 3.</i> Ejemplo de proceso.....	18
<i>Figura 4.</i> Diagrama de las fuentes de información.....	26
<i>Figura 5.</i> Nueva Estructura Organizativa. ....	58
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la PMO. ....	59
<i>Figura 7.</i> Estrategia para la implementación de la PMO dentro de DESAF. ....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Fuentes de información utilizadas</i> .....	28
Tabla 2. <i>Métodos de investigación utilizados</i> .....	32
Tabla 3. <i>Herramientas utilizadas</i> .....	34
Tabla 4. <i>Supuestos y restricciones</i> .....	35
Tabla 5. <i>Entregables</i> .....	37
Tabla 6. <i>Resultado del diagnóstico 1</i> .....	41
Tabla 7. <i>Resultados de áreas del conocimiento</i> .....	44
Tabla 8. <i>Respuestas de diagnóstico 2</i> .....	46
Tabla 9. <i>Respuestas de diagnóstico 2</i> .....	47
Tabla 10. <i>Respuestas de diagnóstico 3</i> .....	48
Tabla 11. <i>Respuestas de diagnóstico 4</i> .....	51
Tabla 12. <i>Respuestas de diagnóstico 4</i> .....	52
Tabla 13. <i>Actividades de la Fase 1</i> .....	66
Tabla 14. <i>Actividades de la Fase 2</i> .....	67
Tabla 15. <i>Actividades de la Fase 3</i> .....	69
Tabla 16. <i>Actividades de la Fase 4</i> .....	70

## **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

ASIUCyS	Analista Sistema de Indicadores
AUCyS	Analista Unidad Control y Seguimiento
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
CONAPDIS	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
DESAF	Dirección General de Desarrollo y Asignaciones Familiares
FODESAF	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
JDECS	Jefatura Departamento Evaluación Control y Seguimiento
JUCyS	Jefatura Unidad Control y Seguimiento
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
PFG	Proyecto Final de Graduación
PIB	Producto Interno Bruto
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
RAE	Real Academia Española



## RESUMEN EJECUTIVO

La DESAF es una dependencia técnica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a la cual le compete administrar el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, FODESAF, según la Ley N° 8783, "Reforma de la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares N° 5662", de octubre del 2009, que tiene su antecedente en la Ley N° 5662, "Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares" de 1974.

El FODESAF es el principal instrumento financiero de la política social selectiva del país, en la lucha contra la pobreza. Con recursos de este Fondo se financian programas y servicios de las instituciones del Estado y de otras entidades expresamente autorizadas en esta Ley, que tienen a su cargo aportes complementarios al ingreso de las familias y la ejecución de programas de desarrollo social. El monto que representa dicho Fondo alcanza cerca del 2% del producto interno bruto del país.

La DESAF aún y cuando cuenta con un Departamento de evaluación, seguimiento y control, no poseía un procedimiento formalmente aprobado por todas las instancias lo que implica una debilidad en el desarrollo de sus proyectos, esta debilidad se traducía en que algunos de estos, principalmente de infraestructura, no se tuviera total certeza de su avance, provocando que estos fondos cuando se trasladaban se volvían ociosos o pasaban a formar parte del superávit de las instituciones, lo que mostraba el poco control sobre los mismos, además de la poca profesionalización en materia de administración de proyectos.

Debido a que se buscó generar un impacto, y en la búsqueda de eficientizar la dinámica de la institución que pueda generar ahorros en los proyectos, es que se determinó que la institución necesita contar con una PMO, que venga a implementar la cultura y profesionalización de los conceptos de la administración de proyectos sobre la institución, para que esta gestione de una manera más eficiente todos esos proyectos que financia.

El objetivo general del presente PFG fue elaborar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la estructura organizacional de la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), adscrita al Ministerio de Trabajo, para gestionar de una manera estandarizada y con mejores prácticas, el seguimiento y control de los proyectos que se financian. Los objetivos específicos fueron: realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF, definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo al diagnóstico anterior para la organización, definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos, definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos, proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la institución y lograr la aceptación de los colaboradores.

La metodología empleada para la elaboración de este PFG fue de tipo analítica, sintética e inductiva. La información se recolectó directamente de la organización a través de las encuestas y entrevistas realizadas a sus personeros. Con el empleo de varias herramientas como el análisis de documentos, junto con la recopilación de datos, permitió obtener cual era la opción de PMO que mejor se ajusta, acorde a la realidad de la institución. También se contó con bastante material teórico además del juicio de expertos, para analizar y respaldar la mejor opción de PMO seleccionada acorde a esta organización.

Para el desarrollo del primer objetivo se procedió a realizar una reunión con los colaboradores del Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento, con el fin de explicar que se realizarían una serie de diagnósticos para determinar el nivel de madurez que poseía la institución. Se eligió utilizar el Modelo de Madurez de Kerzner, porque se consideró que presentaba la evaluación más completa. En un primer intento la realización de los diagnósticos no se pudo desarrollar debido a dudas en las preguntas, respuestas brindadas y lenguaje escrito, nuevamente se realizó una nueva reunión donde se indicó que se asimiló el lenguaje y se agregaron nuevas respuestas aparte de las oficiales del diagnóstico.

Debido a que se trataba de la primera vez que se realizaron diagnósticos de ese tipo se limitó a valorar los primeros cuatro niveles, dejando por fuera la mejora continua. Los resultados que se obtuvieron determinaron que la institución, posee un nivel de madurez muy bajo en todos sus ámbitos.

Con los resultados obtenidos se determinó que en general el nivel de madurez de la institución es bajo, por lo que el tipo de PMO a implementar debe velar por el fortalecimiento y capacitación en esa materia. Analizando los tipos de PMO que propone el PMI, se determinó que la de tipo apoyo, es la que mejor se ajustó a las condiciones que poseía la institución al momento de la realización de esta investigación.

Definida la estructura de PMO a implementar se procedió a analizar cual era la mejor ubicación dentro de la estructura organizativa de la institución. Se obtuvo que siendo un brazo de apoyo directo de la Dirección General de DESAF, le brindaría la suficiente credibilidad y jerarquía para realizar las tareas competentes dentro de la institución.

Una vez que se definió su ubicación, se procedió con el análisis de determinar que personal y cuanto era lo requerido para que iniciar con su funcionamiento. Debido justamente al nivel de madurez de la institución y el tipo de PMO que se eligió, se determinó que el personal necesario para iniciar operaciones y desarrollar esta nueva estructura debía ser de un Director General de la PMO, quien llevaría la batuta de esta y un Coordinador General de la PMO, como apoyo al Director General de la PMO.

Finalmente se planteó un plan de implementación de la PMO, con el fin de facilitar a las autoridades respectivas y el grupo de funcionarios de la nueva estructura, los pasos a seguir y estrategia necesaria para que la asimilación dentro de la institución sea de manera armoniosa, así como clara de cuáles serán las funciones por seguir.

Entre las principales conclusiones está en que existe personal que posee un leve conocimiento de administración de proyectos, las áreas de comunicación y alcance son las que se dominan más, el tipo de PMO escogida responde a las condiciones de ese entonces de la institución, su ubicación estratégica busca realizar el mayor impacto, el apoyo de los patrocinadores es la piedra angular para ejecutar el proyecto.

Como principales recomendaciones está que se debe dar prioridad en la capacitación primeramente al primer nivel del modelo de madurez, hasta obtener resultados aceptables en una nueva evaluación para ese nivel, no se puede proceder con el siguiente. Se debe establecer un cronograma de capacitaciones para todos los colaboradores de la institución. Las capacitaciones por brindar no deben limitarse al personal interno, sino expandirlas a los interesados externos.

## 1 INTRODUCCIÓN

La palabra proyecto se ha constituido para muchas empresas y entidades públicas en un término a adoptar en su identidad para su funcionamiento, sin embargo, esto no significa que comprenden fielmente su concepto y lo que implica mentalizarse en gestionar los proyectos. Adrián Anex (2020), hace una importante anotación al respecto:

La ausencia de la aplicación de las mejores prácticas se ha traducido en proyectos que no agregan valor a sus dueños o accionistas, generalmente están fuera de plazo, fuera de presupuesto y que no cumplen con las expectativas de los interesados. Esto se traduce en la falta de formación concreta en la Dirección de Proyectos Empresariales.

Debido a la complejidad de la economía y del mercado en la actualidad, las empresas trabajan por proyectos que integran a profesionales muy diversos, con diferentes procedencias y culturas empresariales. Estos proyectos implicarán cada vez más a diversas organizaciones. Además, los cambios tecnológicos, la globalización del mercado y la aparición de nuevos competidores hacen que las empresas exijan agregar valor para sus interesados. Esto ha cambiado la forma de Dirigir y Gestionar Proyectos.

### 1.1 Antecedentes

Costa Rica a partir de la segunda mitad del siglo XX, se caracteriza por formar y fortalecer lo que se conoce como el Estado de Bienestar, es decir, el Gobierno se convierte en un pilar para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo social, es así como en las décadas de los 50, 60 y 70, se crean una serie de instituciones y programas, cuyo fin es que estén partícipes en múltiples aspectos del desarrollo nacional y personal de los ciudadanos.

Uno de estos programas del nuevo estado de bienestar, es el Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares (FODESAF), cuyo objetivo es el de financiar programas y servicios a las instituciones del Estado y a otras expresamente autorizadas en su ley, que tienen a su cargo aportes complementarios al ingreso de las familias y la ejecución de programas de desarrollo social.

Los orígenes del FODESAF se remontan a un primer proyecto de Ley que fue presentado a mediados de la administración del expresidente José Figueres Ferrer (1970-1974), que fue retirado de conocimiento de la Asamblea Legislativa producto de la oposición que provocó en algunos sectores del sector empresarial. Para enfrentar estas dificultades se integró una comisión mixta, gobierno y representantes de las cámaras empresariales, para tratar de llegar a un acuerdo. Un nuevo proyecto se presentó en marzo de 1974, y aunque contenía reformas sustanciales con respecto al proyecto original, la oposición se hizo presente una vez más, impidiendo su aprobación. Un tercer proyecto surgió a inicios de la administración del expresidente Daniel Oduber Quirós (1974-1978), el que fue finalmente aprobado después de un arduo proceso de negociación en la Asamblea Legislativa.

El FODESAF fue creado en un momento en que el ciclo económico iniciado en los años cincuenta empezaba a dar muestras de agotamiento, según se consigna en la exposición de motivos del proyecto original, se pretendía crear un sistema de asignación familiar complementario al ingreso percibido por el trabajador jefe de familia.

Es así como la creación de FODESAF surge en el marco de los primeros pasos institucionales dados en el país para desarrollar políticas relacionadas con atención y contención de la pobreza; y visualiza el financiamiento a programas orientados a la alimentación y nutrición, educación, capacitación, salud, vivienda y protección social.

Aunque inicialmente se dio un programa con prestación en dinero en efectivo, la asignación de los recursos se concentró en el financiamiento de la prestación de servicios y el establecimiento de programas de desarrollo social dirigido hacia los sectores de menores ingresos del país.

FODESAF fue creado por medio de la promulgación de la Ley N°5262 con características particulares, que lo hacen pionero en fondos sociales de América Latina y lo diferencian de la mayoría de ellos, en la medida en que es permanente, financiado por recursos nacionales y cuenta con aportes del sector público y privado.

Por ley le corresponde a la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF) la administración de los recursos del FODESAF; así como de controlar y supervisar la ejecución de los fondos. La DESAF es una dependencia técnica permanente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), cuyo superior jerárquico es el titular de esa cartera.

## **1.2 Problemática**

La totalidad de fondos que compone FODESAF, representa cerca del 2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (DESAF, 2020), dicho fondo debe repartirse entre múltiples instituciones y organizaciones definidas por la ley 5662. DESAF, como el ente rector de dicho fondo, tiene la tarea de gestionar los mismos de una manera adecuada y responsable. En los últimos años, se han hecho esfuerzos por mejorar la gestión de dichos fondos, creando procedimientos para evaluaciones de programas sociales, así como análisis de giros de recursos.

La DESAF posee una oficina encargada de gestionar los recursos financieros para los proyectos, el Departamento de Evaluación, Seguimiento y Control; el cual ha implementado

una serie de manuales en el último año, con procedimientos básicos para la gestión de los proyectos. La elaboración e implementación de procedimientos, es un primer esfuerzo que viene a cambiar la operativa que se venía trabajando.

La DESAF, formaliza en mayo del 2019 el Procedimiento Análisis Giro De Recursos Para La Ejecución De Los Programas Sociales Financiados Por El Fondo De Desarrollo Social Y Asignaciones Familiares, cuyo objetivo es el de analizar la información de los beneficiarios atendidos y recursos ejecutados de los programas sociales financiados por el FODESAF, según programación aprobada por la Dirección General, y presentar informe sobre el comportamiento de la ejecución, para facilitar la toma oportuna de decisiones y maximizar la administración de los recursos.

En el procedimiento establecido la DESAF (2019), se indica que el analista de sistema de indicadores (ASIUCyS); recibe, revisa y corrige el archivo con el cálculo de los indicadores trimestrales, luego de ello envía el archivo con el cálculo de los indicadores trimestrales por programa y proyectos sociales financiados con recursos del FODESAF a los analistas de la unidad de control y seguimiento (AUCyS).

El AUCyS, recibe el archivo con el cálculo de los indicadores trimestrales de los programas y proyectos sociales financiados con recursos del FODESAF a su cargo, y revisa la información. Si toda la información es correcta, se continúa con el procedimiento, de lo contrario se debe iniciar nuevamente todo.

El AUCyS solicita a la unidad ejecutora los documentos que respaldan la ejecución de recursos. El AUCyS revisa, actualiza y elabora el Informe de análisis de Giro de Recursos de los programas y proyectos sociales financiados con recursos del FODESAF.

AUCyS remite para su revisión el informe de análisis de giro de recursos a la jefatura de la unidad de control y seguimiento (JUCyS).

La JUCyS revisa el contenido del informe de análisis de giro de recursos.

Nuevamente, si todo el contenido del informe de giro de recursos es correcto, se prosigue con el procedimiento, de lo contrario el AUCyS revisa, actualiza y elabora el Informe de análisis de Giro de Recursos de los programas y proyectos sociales financiados con recursos del FODESAF y se repiten los pasos.

La JUCyS remite el informe a la jefatura del Departamento evaluación control y seguimiento (JDECS) para su correspondiente aprobación. La JDECS revisa el informe de análisis de giro de recursos y si lo aprueba, se prosigue con el envío del informe a la Dirección General con copia a la JUCyS y a los AUCyS, sino es aprobado, se repite el procedimiento donde el AUCyS revisa, actualiza y elabora el Informe de análisis de Giro de Recursos de los programas y proyectos sociales financiados con recursos del FODESAF y se repiten los pasos.

Si bien la institución realizó el esfuerzo para elaborar una serie de procedimientos para la gestión de los recursos financieros, dentro de estos no se describen procesos de administración de proyectos o buenas prácticas. La elaboración de los informes no se indica que se realiza bajo algún tipo de estándar, o la información que debe contener el mismo, igualmente tampoco se establece cuál es el procedimiento para el seguimiento y control de la ejecución, solamente se establece que existen unidades ejecutoras.

La falta de profesionalización en cuanto a administración de proyectos ha generado que no se lleve un control adecuado de los proyectos que se financian, en algunos casos debido a que las mismas instituciones beneficiarias son incapaces de gestionarlos, esta últimas

terminan con altos montos de superávit, que en realidad corresponde a dineros que se giraron y no se gestionaron de manera efectiva.

Al momento de la realización de este trabajo de investigación, DESAF, no cuenta con una estructura robusta que se encargue de fiscalizar adecuadamente los dineros girados, de establecer parámetros, de implementar buenas prácticas y que estas terminen trasladándose a los entes beneficiados, así logrando toda una cadena de valor que impacte no solamente desde la DESAF y las instituciones y organizaciones beneficiarias, sino más que todo, a la población meta de los proyectos que se piensan desarrollar.

### **1.3 Justificación del proyecto**

La finalidad de este trabajo de investigación, es brindar la herramienta a la institución que ayude en la profesionalización de los procesos internos para el seguimiento y control de los proyectos que se financian a través de los dineros que provee FODESAF.

La propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) tiene como fin ayudar en el proceso del establecimiento y crecimiento de la madurez de la institución en materia de administración de proyectos, cambiando el paradigma de la ejecución tradicional de los mismos, además de ello generar eficientización de los procesos internos para la gestión de estos proyectos, como un valor agregado, dicha propuesta y su implementación tendrá consigo el ayudar a aquellos beneficiarios de los dineros de FODESAF en el desarrollo de sus proyectos de manera más eficiente.

Como primer paso en esta investigación, está la elaboración del diagnóstico de la institución, que permitirá establecer el nivel de madurez con que cuenta la misma. Ese punto de



partida ayudará con indicar el panorama actual de la institución y de acuerdo a lo establecido en la teoría, formular la estrategia para su implementación.

La investigación, ha de brindar cuál es la mejor estructura de PMO que puede funcionar de primera entrada, acorde al nivel de madurez con que cuenta la institución, una estructura con la capacidad de evolucionar y que a su vez impacte al resto de organizaciones con que tiene relación.

Al tratarse de una nueva estructura para implementar en la organización, la misma debe ser ubicada donde sea más funcional para la gestión de los proyectos que financia FODESAF, así como establecer claramente los roles y responsabilidades que tendrá esta nueva estructura para el mejoramiento de DESAF.

Al proponer la implementación de una nueva estructura que traerá consigo cambios en la gestión de sus proyectos será necesario capacitar a la institución y su personal para asimilar de una manera más apropiada la aplicación en materia de proyectos de nuevas y mejores prácticas para la administración de estos.

#### **1.4 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la estructura organizacional de la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), adscrita al Ministerio de Trabajo, para gestionar de un manera estandarizada y con mejores prácticas, el seguimiento y control de los proyectos que se financian.

## **1.5 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo al diagnóstico anterior para la organización.
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización, desde donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa para lograr la aceptación de los colaboradores.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Cualquier proceso de investigación se basa en conocimientos ya existentes que sirven de referencia para el mismo, es una manera de guiar a los lectores acerca del contexto en que se envuelve, así como brindar la información que es requerida para poder interpretar los resultados respectivos, es así, como se desarrolla lo que se conoce como el marco teórico.

A lo largo de este capítulo se provee de toda la información pertinente para el desarrollo de este proyecto final de graduación, con el fin de guiar al lector acerca de la institución donde se desarrollará la investigación, así como la teoría necesaria para su ejecución.

### **2.1 Marco institucional**

El mejor provecho que se puede dar sobre una investigación es que el producto y los resultados que arroje, sean de impacto y beneficio sobre la organización que brinda las facilidades para ejecutar el trabajo, que dichos resultados puedan ser tomados como base y eventualmente si fuese el caso, replicados sobre cualquier otra organización de similares características.

La propuesta de una PMO busca generar ese impacto sobre esta institución y que los beneficios se puedan trasladar a otras entidades como tal. Es por esto por lo que el presente capítulo tiene como fin brindar el contexto de la institución facilitadora, así como la teoría respectiva a utilizar para desarrollar esta investigación.

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución.**

La DESAF presenta una historia particular, ya que esta surge de manera simbiótica producto de la creación de la ley del fondo que administra, es por ello por lo que la

historia en este apartado hace más referencia hacia el Fondo de asignaciones familiares que a la institución que lo supervisa, pues la segunda no existiría sin esta primera.

El FODESAF remonta su origen hacia el año de 1973, cuando el entonces presidente de la república, Jose María Figueres Ferrer (1970-1974), consideró que el gobierno debía de establecer,

“...un régimen de asignación familiar destinado inicialmente a cubrir trabajadores con salarios mensuales menores de mil doscientos colones. Se prevé, dentro de la ley, un mecanismo de ajuste automático en la medida en que fluctúen los salarios mínimos legales.”

(Picado V., Zúñiga C., Hidalgo B., & Orozco, 1998) (p.9)

La idea original de establecer ese régimen era para que funcionara como un ingreso complementario al ingreso familiar de los más bajos, pero el mismo fue rechazado por los empresarios en su momento, debido a ello, se retiró de la corriente legislativa en ese primer momento, sería hasta la administración de Daniel Oduber Quirós (1974-1978), esta vez bajo una fuerte negociación entre varios sectores y con cambios sobre la idea original que se aprobó finalmente por la Asamblea Legislativa. (DESAF, 2020).

Inicialmente el fondo, daba un programa con prestación de dineros en efectivo, el grueso de este se concentraba en el financiamiento de la prestación de servicios, además del establecimiento de programas de desarrollo social dirigido hacia los sectores de menores ingresos. (DESAF, 2020)

En el proyecto original el manejo del fondo, se lograría a través de una especie de Comisión de Desarrollo Social, adscrita al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), sin embargo, se optó porque mejor se estableciera un órgano experto que se encargara de decidir si

una comunidad ocupaba la ayuda social y fuera parte del Ministerio de Trabajo (Picado V., Zúñiga C., Hidalgo B., & Orozco, 1998).

El FODESAF, con los cambios promovidos por el presidente Quirós ya sentó las bases que hoy en día se conocen, como acometer planes de desarrollo en los campos de la salud, la nutrición, la educación, las pensiones para no contribuyentes de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y los programas de titulación de tierras.

La DESAF es hoy una dependencia técnica permanente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuyo superior jerárquico es el titular de esa cartera y que administra un fondo de cerca de un 2% del PIB del país, haciendo impacto en múltiple cantidad de proyectos de instituciones gubernamentales y otras organizaciones.

### **2.1.2 Misión y visión.**

La DESAF como una institución no escapa a estos conceptos y se ve su importancia como lo indica la revista electrónica Harvard Business Review, hace una definición muy certera de lo que corresponde este rubro tan importante:

“La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación con estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.” (Harvard Business Review, 2012)

La misión de esta institución es la de ser “el ente público que administra los recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, FODESAF, a través de una gestión eficiente, eficaz, oportuna y transparente, con la finalidad de facilitar la inclusión social y la eliminación de la pobreza en Costa Rica”. (DESAF, 2020). Una misión muy arraigada en su

concepción, desde aquellas primeras ideas que buscaban el bienestar de las clases económicas más limitadas.

Su visión es la de ser una organización ágil y transparente, que cuenta con funcionarios con una cultura de calidad y métodos modernos para el seguimiento y evaluación de los programas sociales que reciben recursos del FODESAF y la recuperación de las deudas de los patronos morosos. (DESAF, 2020). Y precisamente en esa búsqueda de la cultura de calidad y métodos modernos, es que el desarrollo de este PFG busca convertirse en parte sustancial del mejoramiento de la institución.

### **2.1.3 Estructura organizativa.**

La estructura organizativa de la DESAF está compuesta por el ministro o ministra de Trabajo en ejercicio como rector de la institución, pero no posee injerencia administrativa sobre este. Para ello se cuenta con una Dirección General y su director, como encargado del manejo de la institución y promotor de nuevas formas de trabajo que lleven consigo mejoras sobre los procesos de esta.

La DESAF está dividida en cinco departamentos, el de Evaluación Control y Seguimiento, encargado del manejo de los proyectos que financia el fondo, Gestión para el manejo interno de la institución, Presupuesto para el manejo financiero de la institución, el Departamento de gestión de cobro, como el encargado de recaudar los dineros que componen el FODESAF y finalmente la Asesoría Legal.

El Departamento de Evaluación Control y Seguimiento requiere del apoyo de dos unidades especializadas, una de evaluación encargada de estudiar los proyectos que se presentan al DESAF y la de Control y Seguimiento que vendría a fiscalizar dichas inversiones. Finalmente

debido a la complejidad para la recaudación de los fondos, el Departamento de Gestión de Cobro, se apoya en tres unidades, como lo son la Unidad de Cobro Administrativo que busca conseguir los dineros de una manera más directa y negociada con los patronos morosos principalmente, la Unidad de Cobro Judicial que es el último bastión para recuperar los fondos morosos y la Unidad de Control de Deuda que lleva el control de los patronos morosos.

La figura uno, muestra más claramente como se organiza esta institución.

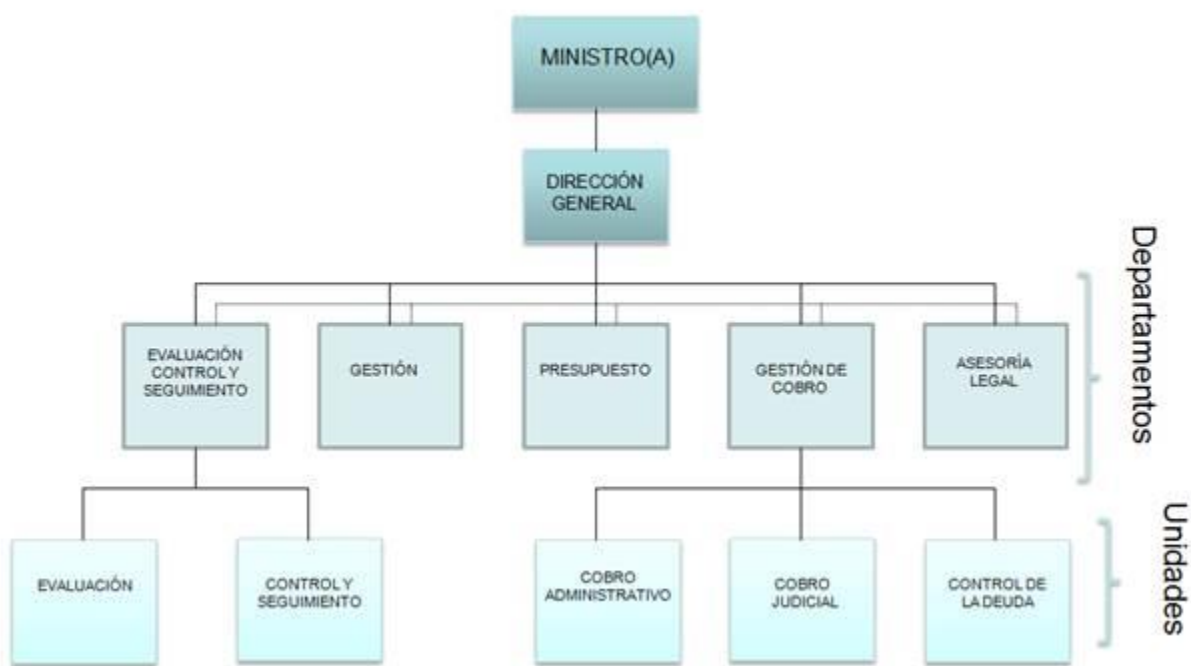


Figura 1. Estructura Organizativa. DESAF (2020)

La propuesta de la PMO busca cómo mejorar el proceso de la administración de los proyectos que se financian a través del FODESAF y supervisa la DESAF, justamente el análisis del nivel de madurez y resultado de donde ubicar dicha PMO es con el fin de lograr el mejor y mayor impacto sobre la organización para beneficio no sólo de esta sino de todos los programas e instituciones que financia.

#### **2.1.4 Productos que ofrece.**

La DESAF, es el ente encargado de administrar los dineros que provienen del FODESAF y distribuirlo entre la múltiple cantidad de instituciones y organizaciones que por ley tiene definidos, solamente un 0.5% del total del fondo es utilizado como dinero propio de la organización para efectos administrativos.

El FODESAF se financia de una partida del Presupuesto de la República equivalente a 593.000 salarios, que representa un 46% del total del fondo y de un 5% del total de sueldos y salarios que paguen mensualmente a sus trabajadores los patronos públicos y privados que vienen a representar el restante 54%. (DESAF, 2020)

El FODESAF financia programas de nutrición, programas de ayuda social, programas para el beneficio infantil, fondos para atención a personas con discapacidad, programa de comedores infantiles, financiamiento al Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), subsidios para los responsables de pacientes en fase terminal, aportes en efectivo a trabajadores de bajos ingresos con hijos que tengan alguna discapacidad, fondos para obras de infraestructuras para los indígenas, fondo de prestaciones alimentarias para jóvenes, fondos para el subsidio de viviendas, fondos para becas, red de cuidado infantil, fondos para el Consejo de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), para el Consejo Nacional de Persona con Discapacidad (CONAPDIS), así como el régimen no contributivo de la CCSS.

La gran cantidad de dineros que debe girar para todos esos proyectos hace imperativo el establecimiento de una estructura profesional para el seguimiento y control de estos últimos.



## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

La Administración de Proyectos se ha convertido en el tema del que hablan muchas organizaciones, pero que no todas comprenden, porque no solamente se trata de establecer que ahora se trabajarán los proyectos, sino que todo eso implica el establecimiento de buenas y mejores prácticas en la materia, con el fin de establecer mejoras continuas sobre la ejecución de éstos y evolucionar como organización.

### **2.2.1 Proyecto.**

La Real Academia Española (RAE) tiene varios significados de la palabra proyecto, dice que puede ser un adjetivo de geometría que significa representado en perspectiva; una planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia; designio o pensamiento de ejecutar algo; conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar la idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería; un primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle forma definitiva. (Real Academia Española, 2020)

Pero como se puede observar, si bien la RAE da una definición, el concepto que brinda es de la raíz de la palabra, más no el concepto en sí. Por otra parte el PMI define la palabra proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (Project Management Institute, Inc., 2017) (p.4).

Es ahí donde el PMI establece la diferencia de una simple palabra y que va mucho más allá de una raíz y su origen sino que involucra el uso de la misma.

### **2.2.2 Administración de Proyectos.**

La administración de proyectos de acuerdo con Lledó (2017), tiene algunas similitudes con la administración general de empresas, solamente que la primera se orienta fundamentalmente a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización del mismo, mientras que la segunda está pensada como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida.

Pero algo tienen muy en común ambos conceptos, y es que ambas se nutren de planificación, dirección de recursos humano y materiales, y de la ejecución y control de los planes para lograr objetivos.

El Project Management Institute (2017), define que la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Ampliando a este concepto el mismo Project Management Institute (2017), también indica que todo eso se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

En un principio, se indicó que las empresas, como una manera de estar dentro de lo que se está hablando y utilizando, establecen que trabajan por proyectos, pero no necesariamente implica que conocen todo lo que involucra el concepto como tal, y es tras esa simple expresión que implica aplicar conocimiento científico y profesional de la materia además de utilizar las mejores prácticas respectivas.

### 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

Los proyectos, al tratarse de esfuerzos temporales tienen un ciclo de vida definido, justamente el Project Management Institute (2017) indica que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas.

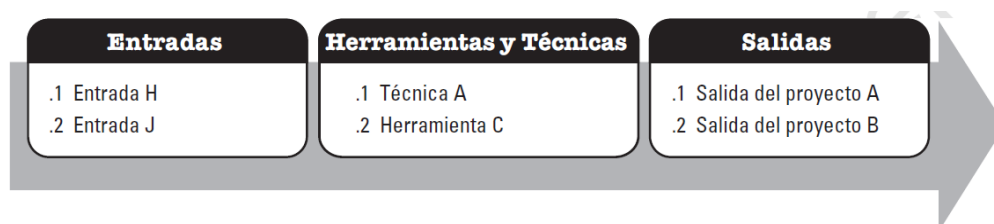
Otra definición del mismo nos lo brinda Lledó (2017), quien establece que el ciclo de vida de un proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. Así que tampoco el decir que se trabajará con proyectos se limita a una frase, sino que involucran otro tipo de elementos.

<i>Proyectos de Inversión</i>				
<b>Fase 1</b> Idea	<b>Fase 2</b> Perfil	<b>Fase 3</b> Pre- factibilidad	<b>Fase 4</b> Factibilidad	<b>Fase 5</b> Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
<b>Fase 1</b> Factibilidad	<b>Fase 2</b> Planificación	<b>Fase 3</b> Diseño	<b>Fase 4</b> Producción	<b>Fase 5</b> Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
<b>Fase 1</b> Análisis	<b>Fase 2</b> Diseño	<b>Fase 3</b> Codificación	<b>Fase 4</b> Pruebas	<b>Fase 5</b> Instalación
<i>Proyectos con metodologías Ágiles</i>				
<b>Iteración 1</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 2</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 3</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 4</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración ...</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones
<b>►Tiempo</b>				

Figura 2. Ciclo de vida de distintos proyectos. Lledó (2017)

### 2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Los procesos en la administración de proyectos son llanamente la ejecución de las actividades de administración de proyectos para gestionar el ciclo de vida de este. Un proceso está compuesto por entradas, herramientas y técnicas y finalmente de salidas. La figura tres nos muestra de una manera gráfica su relación.



*Figura 3.* Ejemplo de proceso. Project Management Institute (2017)

El Project Management Institute (2017) a lo largo de su existencia ha encontrado que los procesos en los proyectos se pueden agrupar en 5 grupos, estos grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto y se agrupan de la siguiente manera:

- Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

### **2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.**

Las áreas de conocimiento categorizan a los procesos. El Project Management Institute (2017) define que un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

El PMI establece que existen diez áreas del conocimiento:

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

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

impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Cabe aclarar que no necesariamente todo proyecto requiere de aplicar todas las áreas del conocimiento, sino que dependerá del mismo ver cuales pueden ser aplicables.

Nuevamente, una organización que se priva de decir que trabaja proyectizada sabe que no solamente es ejecutar obras y demás, sino que en su transfondo entiende todo lo que implica desarrollarlos bajos estrictas reglas, así como buenas y mejores prácticas.

## **2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)**

### **2.3.1 Definición de PMO.**

El Project Management Institute (2017) brinda una definición base de lo que es una PMO:

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos.(p.48)

En su definición se ven las grandes virtudes y beneficios que implica el contar con una estructura de este tipo dentro de la organización para beneficio no solo de la ejecución de los proyectos, sino que su seguimiento y control, además de las facilidades para desarrollar una mayor cultura de administración de proyectos dentro de la misma.

### **2.3.2 Responsabilidades y funciones.**

El Project Management Institute (2017) es claro al indicar lo que conlleva una PMO:

“La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La



PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización.

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de negocio. La PMO puede:

- Hacer recomendaciones,
- Liderar la transferencia de conocimientos,
- Poner fin a proyectos, y
- Tomar otras medidas, según sea necesario.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;

- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.” (p.48 y p.49)

### 2.3.3 Tipos de PMO.

El Project Management Institute (2017) establece que existen varios tipos de PMO, esto depende en gran manera del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización, a continuación se describen.

- De apoyo. Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
  - La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
  - El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
  - La conformidad con los marcos de gobernanza.
- Directiva. Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

### 3 MARCO METODOLÓGICO

Como se indicó en un principio, los trabajos de investigación requieren un marco teórico que explica la materia necesaria para el proceso de investigación que se está realizando, pero otro punto importante es la manera en cómo se va a guiar esa investigación, es así como se llega al presente capítulo.

El marco metodológico, de acuerdo con lo indicado por Franco (2011), establece que es:

“El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que estudiamos”

Otra definición que provee Franco (2011) citando a Arias (2006) acerca del marco metodológico es que es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver el problema” (p.16).

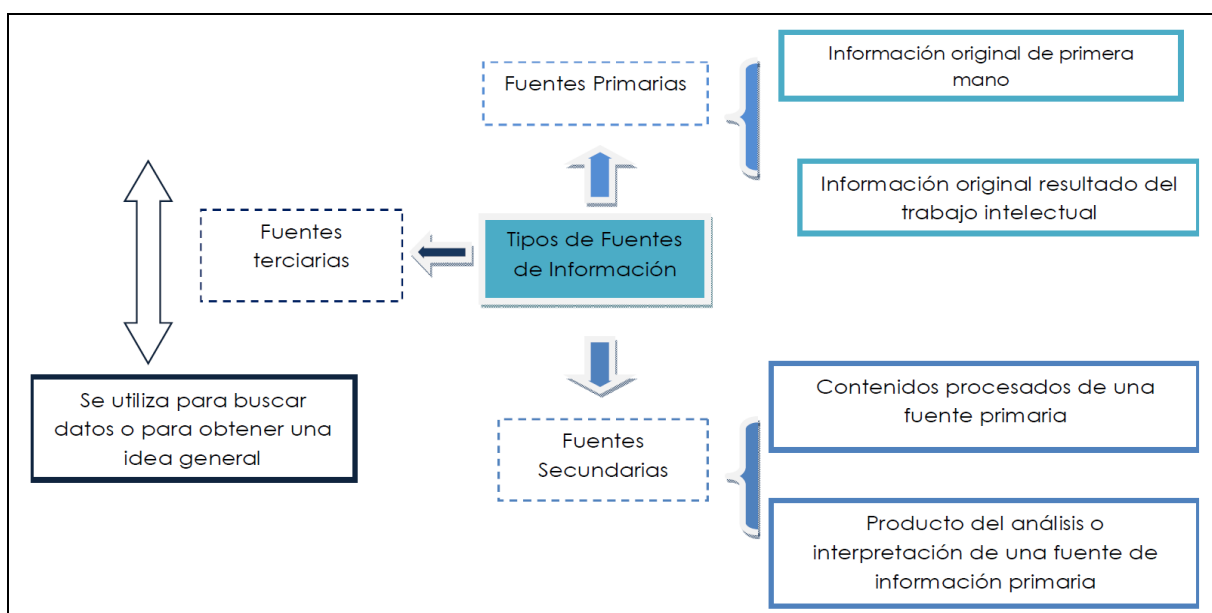
El autor a quien hace referencia Franco (2011), brinda una descripción más sencilla de lo que corresponde al marco metodológico, la forma en cómo se realizará una investigación.

#### 3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información están relacionadas en parte con el marco teórico, aunque el segundo es muy generalista y da un contexto del campo que se investiga, la primera por su lado es más específica, brinda datos, recopila información puntual para el desarrollo de la investigación.

Una definición puntual de fuente de información es que “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento”. (Maranto Rivera & González Fernández, 2015). Hay que agregar a ello, que las fuentes de información abundan en el mundo actual más que nunca, el determinar cuáles son útiles para el propósito de cualquier investigación se requiere de una selección y evaluación minuciosa, puesto que las mismas facilitan el desarrollo de ésta.

Las fuentes de información, dependiendo de donde se obtienen, se clasifican igualmente, aún cuando se habla de tres tipos, generalmente solo se utilizan dos, fuentes primarias y fuentes secundarias. La figura cuatro ilustra con claridad esa clasificación:



*Figura 4.* Diagrama de las fuentes de información. Maranto Rivera & González Fernández (2015).

### 3.1.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son definidas por Maranto Rivera & González Fernández (2015) como fuentes que contienen:

“información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.”

Como estas fuentes son información primaria, para la elaboración de este trabajo, se contó con la documentación interna de la institución, así como el juicio de expertos, entrevistas, encuestas y diagnósticos en administración de proyectos, entre otros.

### **3.1.2 Fuentes secundarias.**

Maranto Rivera & González Fernández (2015) también definen que las fuentes secundarias “...son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.”

En este documento se tomaron como fuentes secundarias, principalmente libros relacionados con la materia, al igual que proyectos de tesis de grado de administración de proyectos relacionadas con PMO entre otras. Entre los libros utilizados están:

La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017), Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019), The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).

En la tabla 1 se muestra el resumen de los objetivos y las fuentes de información utilizadas para cada uno de ellos respectivamente.

Tabla 1  
*Fuentes de información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a los personeros de la institución.</li> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Documentos internos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> <li>- Tesis de grado.</li> </ul>
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo con el diagnóstico anterior para la organización.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Documentos internos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> <li>- Tesis de grado.</li> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> <li>- Tesis de grado.</li> </ul>
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con la Dirección de DESAF.</li> <li>- Documentos internos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> <li>- Tesis de grado.</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con la Dirección de DESAF.</li> <li>- Documentos internos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (2017).</li> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Pablo Lledó (2017).</li> <li>- Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019).</li> <li>- The Standard For Organizational Project Management (OPM). PMI (2018).</li> <li>- Tesis de grado.</li> </ul>

La tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

### 3.2 Métodos de Investigación

La información obtenida a través de las fuentes primarias y secundarias, por si sola, no tiene valor alguno, ya que, si no se sabe cómo analizarla y dirigirla, no se puede proceder con la investigación, es así como se implementan diferentes tipos de métodos de investigación que permitan emplear toda esa información de manera satisfactoria y adecuada.

Una definición de lo que son métodos de investigación se sintetiza en lo que expone Raffino, (2020), quien establece que “son los distintos modelos de procedimientos que se pueden emplear en una investigación específica, atendiendo a las necesidades de la misma, o sea, a la naturaleza del fenómeno que deseamos investigar.”



### **3.2.1 Método analítico.**

El método analítico lo define Maya (2014) citando a Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) “cómo aquel que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado”(p.13).

De acuerdo a esa definición, dicho método permite conocer más del objeto de estudio, ese conocimiento se logra de una manera ordenada como lo es el observar, describir, ordenar y clasificar.

### **3.2.2 Método sintético.**

El método sintético lo define Maya (2014) como “el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas. Los mismos autores citan como ejemplo la labor de la investigación que realiza un historiador al tratar de reconstruir y sintetizar los hechos de la época que esta investigando.” (pp. 13,14)

### **3.2.3 Método inductivo.**

Maya (2014) define este método cómo “el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión.”(p.15)

En la tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2  
*Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Analítico	Sintético	Inductivo
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.	Se recopiló la información obtenida de la encuesta realizada y se clasificó de acuerdo con sus rubros	En base la información ya recopilada se determinó el estado en que se encuentra la institución, dicha información es punto de partida para la investigación.	N/A
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo con el diagnóstico anterior para la organización.	Se recopiló la información respecto a lo referente a PMO, para clasificarla de acuerdo con los resultados obtenidos.	La información ya clasificada acorde lo que indica la teoría se utilizó para determinar la mejor estructura para el estado de madurez que existe.	N/A
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.	Se analizó la estructura actual de la organización junto con los resultados del tipo de estructura, además de los factores de la organización.	Con la información ya clasificada, se determinó la mejor ubicación que la nueva estructura tendrá, donde genere el mayor impacto a la organización.	N/A
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.	Se recopiló todo lo referente a los roles y responsabilidades del nuevo personal de acuerdo con lo establecido en la teoría.	Con la información ya clasificada se establecen los roles y responsabilidades definitivos de la nueva estructura.	N/A
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.	N/A	N/A	De acuerdo con el nuevo esquema de organización se estableció el programa de capacitación al personal para instruirlos en materia de administración de proyectos.

La tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

El glosario del Project Management Institute (2017) define a las herramientas como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado”(p. 714)

Las herramientas son insumos valiosos para el desarrollo de los trabajos de investigación o proyectos, entre las herramientas que se utilizaron para la elaboración de este proyecto se encuentran:

- Juicio de expertos: El Project Management Institute (2017), lo define como “Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada”.
- Técnicas de recopilación de datos: se utiliza para obtener la información de las diferentes fuentes, como reuniones, entrevistas, encuestas.
- Técnica de análisis de datos: su uso radica en que permite procesar la información previamente recolectada y así determinar que procede con la misma, como análisis de documentos.

En la tabla 3, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 3  
*Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Encuestas.</li> <li>- Análisis de documentos.</li> <li>- Recopilación de datos.</li> </ul>
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo con el diagnóstico anterior para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Análisis de documentos.</li> <li>- Recopilación de datos.</li> </ul>
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Reuniones.</li> <li>- Análisis de documentos.</li> </ul>
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones.</li> <li>- Organigrama.</li> <li>- Análisis de documentos.</li> </ul>
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones.</li> <li>- Análisis de documentos.</li> <li>- Recopilación de datos.</li> </ul>

La tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos son definidos de acuerdo con el glosario del Project Management Institute (2017) como el “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración”(p.725). Los supuestos ayudan a brindar ventajas para que el proyecto de investigación se pueda desarrollar efectivamente

Igualmente el Project Management Institute (2017) define las restricciones como el “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso”.(p.723). Justamente las restricciones establecen los límites sobre los cuales se tendrá permitido trabajar dicha investigación.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 4, a continuación.

Tabla 4  
*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo de la dirección.</li> <li>- Personal para desarrollar la encuesta.</li> <li>- Provisión de información por parte de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad del investigador.</li> <li>- La cantidad de personal para la encuesta no es suficiente.</li> <li>- Una única persona provee la información.</li> </ul>
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo con el diagnóstico anterior para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementará la PMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desacuerdo con el tipo de PMO.</li> <li>- Oficinas actuales consideran conflicto de funciones.</li> </ul>
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de la nueva estructura y su ubicación.</li> <li>- La nueva estructura es una dependencia directa de la Dirección General.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas actuales de la organización ejercen presión para que oficina sea subordinada y no supervisora.</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de la Dirección General.</li> <li>- Presupuesto disponible para las nuevas contrataciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal actual no desea participar de la nueva estructura.</li> </ul>
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros disponibles para el plan de capacitaciones.</li> <li>- Campaña interna de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal reacio a recibir las capacitaciones respectivas.</li> </ul>

La tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

El glosario del Project Management Institute (2017) establece que los entregables son “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto”. (p.708)

Todos estos entregables fueron el paso final para la elaboración del presente trabajo de investigación y los cuales podrán ser usados para referencia de otros esfuerzos similares en otras organizaciones.

En la tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5  
*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.	Diagnóstico del nivel de madurez de la organización. Este diagnóstico permitió ubicar a la organización en su nivel de conocimiento de administración de proyectos.
2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo con el diagnóstico anterior para la organización.	Estudio y análisis de los tipos de PMO existentes y que contempla el modelo que se definió que mejor aplica para la organización actual.
3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.	Informe de nueva oficina y nuevo diagrama organizacional.
4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.	Manual de puestos con definición de los roles y responsabilidades de la nueva estructura.
5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.	Plan de implementación de la nueva PMO, que permita esclarecer como desarrollará a lo largo del tiempo asumiendo cada vez más sus responsabilidades competentes.

La tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## 4 DESARROLLO

Las investigaciones relacionadas con las propuestas de implementación de una PMO en cualquier organización tienen un hilo conductor usual, la investigación del estado de madurez de la organización y elaboración del análisis a partir de esos resultados.

La piedra angular de este tipo de investigación es justamente el estado de madurez de la organización, sin ese elemento, no existe punto de partida para realizar todo un análisis y brindar la mejor recomendación al respecto.

En su libro Kerzner (2019) establece que cuando una organización desea implementar un Modelo de Madurez de Administración de Proyectos (PMMM, por sus siglas en inglés), tres importantes presunciones se realizan:

- Las oportunidades de mejora serán más fáciles de identificar continuamente.
- Estas oportunidades serán fáciles de implementar.
- Todos estarán de acuerdo y usarán los cambios.

Aún cuando las mismas resultan lógicas, comúnmente son difíciles de lograr si la manera en cómo se da la administración de proyectos dentro de la organización no está alineada a los estándares con los que el modelo fue creado, o si la organización tiene un rol de gobernanza para la coordinación de varios proyectos tercerizados, donde cada proyecto es administrado individualmente por un contratista que posee su visión propia para ejecutar el proyecto. Este tipo de situación es muy usual en instituciones gubernamentales.

### 4.1 Análisis del Grado de Madurez de la Organización

Kerzner (2019) es claro al indicar que todas las organizaciones desean alcanzar la madurez y excelencia en administración de proyectos, pero que desafortunadamente, no todas



comprenden que realizando una planificación estratégica para la administración de proyectos pueden reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.

Cualquier organización que se prive de decir que aplica buenas prácticas de administración de proyectos a cada uno de estos, si estas no provocan ningún cambio en la ejecución de los mismos, si los errores que se ejecutaron sobre un proyecto no son transferidos como lecciones aprendidas para los siguientes, si no hay un ente central que los converja y guíe en el desarrollo de los mismos, esas buenas prácticas resultan vacías y los ejecutores se vuelven en una especie de islas que no se comunican y producen caos dentro y hacia los proyectos de la organización.

Con el fin de determinar el nivel de madurez, se aplica una serie de diagnósticos a la organización que valoran múltiples áreas de esta; la cantidad y tipo de diagnóstico dependerá del modelo de madurez escogido, siendo uno de los más populares el desarrollado por el Dr. Harold Kerzner, que acopla su diagnóstico a las buenas prácticas del PMI. De acuerdo con Kerzner (2019), el nivel de madurez en administración de proyectos se compone de cinco niveles, donde cada nivel representa un grado diferente de madurez en administración de proyectos. Siendo los primeros cuatro niveles los de una realización inicial, es decir, cuando se aplica por primera vez el diagnóstico del nivel de madurez, el último nivel corresponde al mejoramiento continuo y tiene como finalidad ver el crecimiento de la organización y volver a analizarla, de hecho, de los niveles tres al cinco, estos se vuelven cíclicos a lo largo de todo el tiempo, con el fin de mejorar continuamente. Debido a que correspondió a la primera vez en que se aplicó este tipo de modelo, además de ello, no se tiene registro de esfuerzos anteriores realizados en la institución para determinar su madurez en cuanto a materia de administración de

proyectos, se decidió solamente realizar las primeras cuatro evaluaciones que propone Kerzner (2019), en los anexos cuatro, cinco seis y siete se adjuntan los cuestionarios aplicados.

#### **4.1.1 El lenguaje común.**

Cualquier organización que se prive de indicar que trabaja administrando proyectos, debe en alguna manera tener prácticas comunes en administración de proyectos, en este primer apartado se ha buscado justamente ese punto.

Realizado una vez la traducción a las 82 preguntas, adjuntas en el anexo cuatro, que se proponen para valorar este apartado, durante la primera aplicación, los colaboradores de la institución indicaron que el lenguaje incluido en estas consultas, era poco comprensible y ajeno a lo que representa esta institución, por lo que se decidió someter nuevamente este y el resto de cuestionarios a revisión para verificar el lenguaje utilizado y adaptarlo de mejor manera a algo más acorde con la institución, igualmente se adjuntó un casilla adicional de respuesta para efectos de no provocar confusión ante los colaboradores y evitar que brindaran respuestas desconocidas, por otra parte también se decidió establecer un mayor periodo de tiempo para que se pudieran brindar las respuestas respectivas.

La evaluación se sometió a 10 personas que componen la totalidad del personal del Departamento de Evaluación, Seguimiento y Control, excepto la jefatura. Se obtuvieron los resultados del total de personas, lo que brindó una confianza alta en el resultado de dicho diagnóstico.

El *Project Management Institute, Inc.* (2017), establece que en administración de proyectos existen 10 áreas del conocimiento, pero Kerzner (2019) en su diagnóstico decide valorar solamente ocho, igualmente indica que existe libertad del investigador para valorar las

áreas que considere necesarias y establezca las preguntas que corresponde y mejor se ajusten, para efectos de este trabajo se decidió seguir el diagnóstico como está estipulado en el libro.

Kerzner (2019), logra crear un diagnóstico muy dinámico en cuanto a este primer nivel, por un lado también brinda la facilidad de valorar cada área por separado así como todo el conjunto de conocimiento.

Los resultados obtenidos de este diagnóstico, arrojaron que ninguno de los colaboradores obtuvo la valoración mínima de 600 puntos acumulados de manera individual, e igualmente como organización, al realizar el resultado promedio de cada uno de ellos, para indicar que su institución en conocimiento de administración de proyectos está bien posicionada, pero a la vez los resultados arrojados muestran que existen funcionarios que poseen vestigio de conocimiento en algunas áreas evaluadas, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6  
*Resultado del diagnóstico 1*

Preguntas	Respuestas y puntajes brindados por los participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	D	10	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	D	10	A	0	A	0	A	0
2	B	10	C	0	A	0	C	0	C	0	C	0	C	0	C	0	C	0	C	0
3	A	10	A	10	C	0	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
4	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	E	0	A	10	A	10	D	0
5	B	0	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
6	C	0	C	0	C	0	C	0	A	0	E	0	E	0	C	0	C	0	A	0
7	B	10	B	10	B	10	B	10	A	0	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
8	B	0	B	0	A	0	B	0	B	0	A	0	E	0	B	0	B	0	B	0
9	C	0	C	0	C	0	C	0	C	0	A	10	B	0	C	0	C	0	C	0
10	B	0	B	0	D	10	B	0	B	0	B	0	B	0	B	0	B	0	B	0
11	B	0	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	B	0	C	10	C	10	C	10
12	C	0	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	C	0
13	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	B	10	A	0	A	0	A	0
14	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10
15	E	0	A	0	D	10	A	0	A	0	D	10	D	10	A	0	A	0	A	0
16	E	0	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	E	0	A	10	A	10	A	10
17	C	10	A	0	C	10	A	0	A	0	E	0	B	0	A	0	A	0	A	0
18	B	0	A	10	D	0	A	10	A	10	B	0	C	0	A	10	A	10	A	10

Preguntas	Respuestas y puntajes brindados por los participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	A	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
20	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	E	0	E	0	B	10	B	10	B	10
21	A	0	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	D	0	C	10	C	10	C	10
22	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	C	0	D	10	D	10	D	10
23	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
24	D	10	C	0	D	10	B	0	C	0	D	10	D	10	C	0	C	0	C	0
25	A	0	B	10	B	10	B	10	B	10	D	0	E	0	B	10	B	10	B	10
26	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	B	0	C	10	C	10	C	10
27	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	E	0	B	10	B	10	B	10
28	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	C	0	A	10	A	10	A	10
29	E	0	D	10	A	0	D	10	D	10	D	10	B	0	D	10	D	10	D	10
30	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
31	E	0	C	10	D	0	C	10	C	10	C	10	E	0	C	10	C	10	C	10
32	C	0	A	10	A	10	A	10	A	10	D	0	E	0	A	10	A	10	A	10
33	D	0	C	0	C	0	C	0	C	0	D	0	E	0	C	0	C	0	C	0
34	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
35	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
36	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
37	E	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	C	0	A	0	D	10	A	0
38	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10
39	A	10	A	10	D	0	A	10	A	10	C	0	D	0	A	10	A	10	A	10
40	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	E	0	A	0	B	10	A	0
41	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	C	0	B	0	D	10	A	0	D	10
42	B	0	C	0	C	0	B	0	C	0	B	0	A	10	D	0	D	0	C	0
43	E	0	B	10	E	0	B	10	B	10	B	10	E	0	B	10	E	0	B	10
44	C	0	A	10	A	10	A	10	A	10	E	0	E	0	A	10	A	10	A	10
45	A	0	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10
46	A	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	C	0	D	10	D	10	D	10
47	D	10	D	10	B	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
48	B	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
49	C	0	B	0	B	0	B	0	B	0	C	0	C	0	B	0	B	0	B	0
50	D	0	D	0	C	0	A	10	D	0	C	0	E	0	D	0	D	0	D	0
51	A	0	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	E	0	C	0	B	10	B	10
52	C	0	D	0	D	0	C	0	D	0	B	10	D	0	D	0	D	0	D	0
53	A	0	A	0	B	0	D	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0
54	E	0	A	10	A	10	B	0	A	10	E	0	B	0	A	10	A	10	A	10
55	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	D	0	C	0	A	10	A	10	A	10
56	C	0	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10
57	D	10	C	0	C	0	D	10	C	0	E	0	C	0	C	0	C	0	C	0

Preguntas	Respuestas y puntajes brindados por los participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0
59	B	0	B	0	B	0	B	0	B	0	E	0	D	0	B	0	B	0	B	0
60	A	0	A	0	D	10	A	0	A	0	A	0	D	10	A	0	A	0	A	0
61	B	0	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	E	0	C	10	D	0	C	10
62	A	10	C	0	C	0	C	0	C	0	A	10	A	10	C	0	A	10	C	0
63	E	0	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	E	0	A	10	A	10	A	10
64	C	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
65	A	0	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	D	0	B	10	C	0	A	0
66	D	0	C	0	C	0	C	0	C	0	D	0	D	0	C	0	A	0	C	0
67	C	10	A	0	A	0	A	0	A	0	E	0	D	0	A	0	A	0	A	0
68	D	10	C	0	C	0	C	0	C	0	D	10	D	10	C	0	D	10	C	0
69	B	0	A	0	A	0	A	0	A	0	C	10	E	0	A	0	A	0	A	0
70	B	0	B	0	B	0	A	10	B	0	A	10	A	10	E	0	B	0	B	0
71	C	0	C	0	D	0	C	0	C	0	E	0	B	0	C	0	D	0	C	0
72	A	0	D	0	D	0	D	0	D	0	A	0	D	0	D	0	D	0	D	0
73	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	A	0	A	0	D	10	D	10	D	10
74	E	0	D	0	D	0	D	0	D	0	E	0	D	0	D	0	D	0	D	0
75	D	0	C	10	C	10	C	10	C	10	B	0	D	0	C	10	C	10	C	10
76	D	10	B	0	B	0	B	0	B	0	A	0	A	0	B	0	B	0	B	0
77	E	0	C	10	C	10	C	10	C	10	E	0	C	10	C	10	C	10	C	10
78	C	0	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10
79	B	10	C	0	C	0	C	0	C	0	C	0	B	10	C	0	C	0	C	0
80	B	0	C	0	B	0	C	0	D	0	D	0	A	10	C	0	C	0	C	0
Total	300	460	440	480	450	420	300	450	460	430	300	460	440	480	450	420	300	450	460	430

La tabla 6 muestra los resultados obtenidos de todos los participantes, para el primer diagnóstico. Autoría propia.

Como este diagnóstico también brinda resultados sobre las áreas del conocimiento, de manera individual. Estas se valoran en que resultados menores a 60, indican que hay deficiencia, pero con valoraciones menores a 30, en cualquier categoría, solamente puede significar que es necesario realizar capacitaciones rigurosas en los principios básicos. La tabla 7 muestra los resultados obtenidos en este apartado:

Tabla 7  
Resultados de áreas del conocimiento

Gestión del Alcance		Gestión del Tiempo		Gestión del Costo		Gestión del Recurso Humano	
Participante 1	50	Participante 1	30	Participante 1	30	Participante 1	30
Participante 2	80	Participante 2	40	Participante 2	60	Participante 2	50
Participante 3	80	Participante 3	50	Participante 3	60	Participante 3	60
Participante 4	80	Participante 4	40	Participante 4	70	Participante 4	60
Participante 5	80	Participante 5	40	Participante 5	60	Participante 5	50
Participante 6	60	Participante 6	50	Participante 6	30	Participante 6	70
Participante 7	50	Participante 7	20	Participante 7	10	Participante 7	30
Participante 8	80	Participante 8	30	Participante 8	60	Participante 8	50
Participante 9	70	Participante 9	40	Participante 9	60	Participante 9	50
Participante 10	80	Participante 10	40	Participante 10	50	Participante 10	50
Gestión de las Adquisiciones		Gestión de la Calidad		Gestión del Riesgo		Gestión de las Comunicaciones	
Participante 1	30	Participante 1	40	Participante 1	40	Participante 1	50
Participante 2	30	Participante 2	60	Participante 2	60	Participante 2	80
Participante 3	30	Participante 3	50	Participante 3	40	Participante 3	70
Participante 4	30	Participante 4	50	Participante 4	60	Participante 4	90
Participante 5	30	Participante 5	60	Participante 5	50	Participante 5	80
Participante 6	30	Participante 6	70	Participante 6	40	Participante 6	70
Participante 7	40	Participante 7	50	Participante 7	30	Participante 7	70
Participante 8	30	Participante 8	60	Participante 8	60	Participante 8	80
Participante 9	40	Participante 9	70	Participante 9	50	Participante 9	80
Participante 10	30	Participante 10	50	Participante 10	50	Participante 10	80

La tabla 7 muestra los resultados obtenidos de todos los participantes de manera individual para cada una de las áreas del conocimiento evaluadas. Autoría propia.

Con base en los resultados de la tabla 7, se aprecia que en áreas del conocimiento como el Alcance y las Comunicaciones es donde mejor salen valorados la gran mayoría de colaboradores, por otro lado, el resto áreas del conocimiento que se valoraron, se obtuvieron en promedio valores inferiores a 60, lo que denota deficiencia en el manejo del lenguaje común.

#### **4.1.2 Los procesos estandarizados.**

Manejar los conceptos no significa nada sino podemos aplicarlos, un punto medular y sobre lo que fallan muchas organizaciones es el tener procesos definidos y sobre todo estandarizados, con ello existe la ventaja de que la curva de aprendizaje será mucho menor y más rápida de lograr; en esta investigación se realizó un segundo diagnóstico enfocado en este tema, dicho diagnóstico se adjunta en el anexo cinco.

Igualmente, como se realizó sobre el primer diagnóstico, se realizaron las modificaciones necesarias sobre las preguntas para ajustarlas al entorno de la institución y las cuales el mismo grupo de personas realizó la siguiente evaluación, dicho diagnóstico se adjunta en el anexo cinco. Con los resultados obtenidos se interpretó como se encuentra en áreas como nivel embrionario, gerencia ejecutiva, gerencia operacional, crecimiento y madurez.

Kerzner (2019), establece que resultados mayores a seis demuestran que la organización ha alcanzado la madurez en cada una de esa áreas, para el caso en estudio, nuevamente se presenta el fenómeno en el que las calificaciones individuales brindan resultados antagónicos. Algunos colaboradores brindaron resultados de manera individual que superan en 6 cada unas de esas áreas, sin embargo, igualmente otros indican lo contrario. Se presentó la particularidad que para unas mismas preguntas se obtuvieron resultados diametralmente opuestos, algunos consideraban de acuerdo plenamente un punto, mientras que otros opinaban totalmente lo contrario, la tabla 8 muestra los resultados obtenidos:

Tabla 8  
 Respuestas de diagnóstico 2

Pregunta	Respuestas y puntajes brindados por los participantes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	0
2	0	0	1	0	1	3	-3	2	0	-3
3	1	1	1	0	1	2	3	2	0	-1
4	-1	2	2	-1	2	3	-3	0	-1	1
5	3	2	3	3	2	3	3	0	3	1
6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
7	0	2	1	0	3	3	3	1	0	0
8	2	2	2	2	2	3	3	2	2	0
9	0	0	1	0	2	3	3	0	0	-3
10	2	3	2	2	3	2	2	2	2	-3
11	0	0	1	0	1	1	-3	2	0	1
12	0	3	1	0	3	3	2	1	0	-2
13	0	2	0	0	2	2	-3	2	0	-3
14	0	3	1	0	1	3	2	2	0	-3
15	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0
16	1	1	1	1	2	1	3	2	1	-3
17	0	1	1	0	2	2	3	2	0	-3
18	0	1	0	0	1	1	3	-1	0	-3
19	0	0	2	0	3	3	3	2	0	0
20	2	2	2	2	2	2	3	2	1	0
Total	14	31	26	14	40	48	30	28	13	-22

La tabla 8 muestra los resultados obtenidos de todos los participantes de manera individual para diagnóstico realizado. Autoría propia.

Debido a que se está valorando a la organización como un todo, se procede a realizar la valoración promedio en cada una de las calificaciones, es por ello que al momento de consumir todos los resultados como un promedio global, estos arrojaron que la organización como un todo no supera la calificación mínima de 6 en ningún área. La tabla 9 muestra los resultados obtenidos:



Tabla 9  
*Respuestas de diagnóstico 2*

Nivel Embrionario	Gerencia Ejecutiva	Gerencia Operacional	Crecimiento	Madurez
1	1.7	5	2.3	7
3	1	10	1.7	9
14	0.9	13	0.2	12
17	0.8	20	1.8	19
Total	4.4	Total	6	Total
			4.3	Total
				5.5
				Total
				2

La tabla 9 muestra los resultados promedio de cada pregunta y el área que está valorando. Autoría propia.

Con base en la tabla 9, se interpreta que la organización todavía no ha alcanzado la madurez en ninguna de esas áreas, la oportunidad de mejora es amplia en este aspecto.

#### **4.1.3 La metodología única.**

Este tercer nivel, lo que viene a valorar es donde la institución reconoce que la sinergia y los procesos de control se pueden lograr a través del desarrollo de una sola metodología en lugar de utilizar múltiples. La intención es lograr que toda la organización estandarice sus procedimientos y controles sobre los proyectos. El diagnóstico tres que se adjunta en el anexo seis, muestra cómo se compone dicha evaluación.

En este apartado Kerzner (2019) brinda una serie de rangos de calificación para una suma total, igualmente se detalla que las preguntas se agrupan para indicar que se está calificando un aspecto en particular, pero la evaluación no contempla calificaciones exactas que indiquen dominancia o no, en la manera en que se agrupan estas preguntas, en este diagnóstico únicamente importa el resultado final, en la tabla 10 se observan las respuestas brindadas por cada uno de los participantes.

Tabla 10  
 Respuestas de diagnóstico 3

Pregunta	Respuestas y puntajes obtenidos por los participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	A	2	A	2	A	2	A	2	A	2	A	2	D	2	G	2	A	2	A	2
2	F	5	F	5	F	5	F	5	E	4	F	5	E	4	G	0	F	5	C	1
3	F	5	F	5	F	5	F	5	E	5	F	5	F	5	G	0	F	5	G	0
4	B	1	C	3	B	1	C	3	C	3	B	1	F	5	G	0	B	1	D	4
5	E	5	E	5	E	5	E	5	E	5	E	5	E	5	E	5	E	5	D	2
6	C	4	C	4	C	4	C	4	D	5	C	4	D	5	E	0	C	4	C	4
7	C	4	C	4	C	4	D	2	B	5	C	4	F	0	F	0	C	4	B	5
8	D	5	D	5	D	5	D	5	C	3	D	5	A	0	A	0	D	5	B	2
9	B	3	B	3	B	3	E	5	A	1	B	3	C	4	E	5	B	3	E	5
10	B	5	B	5	B	5	B	5	B	5	B	5	D	0	B	5	B	5	E	0
11	D	5	D	5	D	5	D	5	D	5	D	5	E	0	D	5	D	5	F	4
12	C	5	C	5	C	5	B	5	C	5	C	5	C	5	E	1	C	5	D	3
13	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4	E	4
14	E	5	D	5	E	5	C	4	B	3	E	5	A	2	F	2	E	5	B	3
15	A	1	A	1	A	1	A	1	A	1	A	1	B	5	A	1	A	1	A	1
16	D	0	B	3	D	0	D	0	D	0	D	0	B	3	F	0	D	0	D	0
17	D	1	B	2	D	1	C	5	D	1	D	1	C	5	C	5	D	1	F	0
18	B	3	B	3	B	3	E	3	B	3	B	3	C	5	A	2	B	3	E	3
19	B	1	B	1	B	1	B	1	B	1	B	1	D	5	B	1	B	1	E	1
20	D	4	D	4	D	4	C	3	E	5	D	4	F	1	F	1	D	4	F	1
21	E	4	E	4	E	4	D	4	D	4	E	4	F	1	F	1	E	4	F	1
22	A	1	A	1	A	1	A	1	C	5	A	1	A	1	A	1	A	1	A	1
23	C	4	C	4	C	4	B	2	D	5	C	4	C	4	F	0	C	4	D	5
24	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	C	4	F	0	B	3	E	0
25	C	4	C	4	C	4	C	4	C	4	C	4	C	4	D	5	C	4	C	4
26	C	2	C	2	D	3	C	2	D	3	C	2	C	2	F	1	C	2	D	3
27	E	5	E	5	E	5	B	1	E	5	E	5	F	0	F	0	E	5	A	0
28	B	1	C	3	B	1	F	0	C	3	B	1	F	0	F	0	B	1	F	0
29	B	4	B	4	B	4	B	4	B	4	B	4	F	0	A	2	B	4	F	0
30	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	F	0	D	5	A	0	A	0
31	B	2	B	2	B	2	B	2	B	2	B	2	B	2	B	2	B	2	A	5
32	D	2	D	2	D	2	C	4	D	2	D	2	F	1	F	1	D	2	F	1
33	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
34	C	3	C	3	C	3	C	3	C	3	C	3	A	4	B	5	C	3	B	5
35	C	3	C	3	C	3	C	3	C	3	C	3	D	5	D	5	C	3	D	5
36	D	5	D	5	D	5	D	5	D	5	D	5	F	0	F	0	D	5	E	0
37	B	1	B	1	B	1	B	1	B	1	B	1	E	1	C	4	B	1	B	1
38	C	5	D	5	A	3	C	5	D	5	C	5	B	5	E	4	C	5	C	5
39	B	2	B	2	A	2	B	2	B	2	B	2	B	2	C	2	B	2	F	2
40	C	5	C	5	C	5	C	5	C	5	C	5	E	1	B	3	C	5	E	1

Pregunta	Respuestas y puntajes obtenidos por los participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
41	D	1	D	1	D	1	D	1	D	1	D	1	D	1	D	1	D	1	E	1
42	B	4	A	5	D	1	A	5	A	5	A	5	D	1	B	4	A	5	F	1
Total		132		141		128		132		139		133		107		88		133		89

La tabla 10 muestra los resultados totales de cada uno de los participantes. Autoría propia.

Nuevamente se repite una situación sobre la organización y es que sobre mismas preguntas se están dando respuestas diametralmente opuestas entre sí, es decir, algunos colaboradores califican con muy alto puntaje a la institución, mientras que otros consideran que la misma presenta ausencias en materia de metodologías.

En este diagnóstico se revisó y adaptó el lenguaje más acorde a la institución que se está valorando e igualmente se agregó una respuesta adicional, la cual para tener concordancia con lo que establece Kerzner (2019), se le brindó el puntaje mínimo que se coloca en esa respuesta.

A manera individual todas las respuestas que se obtuvieron, se ubican dentro del mismo rango de calificación, unas con puntajes muy pequeños, resaltando la deficiencia y otras con puntajes muy altos, proveyendo fortaleza de esos colaboradores. Cuando todos los datos se promedian, se obtiene un valor de 122.2, ese resultado significa que la organización provee un servicio mínimo en administración de proyectos, que el soporte a estos es mínimo, además se interpreta que la institución, por sí misma considera que lo que se está haciendo es la manera correcta de realizarlo, pero que todavía no ha encontrado los verdaderos beneficios en lo que ellos y sus directores deberían estar haciendo. Por el momento se considera que la institución sigue siendo muy funcional.

En el caso de esta institución con un valor promedio que se ubica en 122.2, implica que por el momento se encuentra apenas por encima del último escalafón, en ese punto se considera que es muy crítica la situación por la falta de administración de proyectos.

#### **4.1.4 La evaluación comparativa.**

Como punto final para la valoración del nivel de madurez de la institución, se realizó un diagnóstico acerca de si la misma ha realizado valoraciones comparativas contra otras instituciones. El propósito de este punto es valorar la institución contra otra, y comparar qué mejores prácticas se están utilizando que puedan ser implementadas sobre la institución. Las preguntas de este diagnóstico se muestran en el anexo siete.

Este nivel es de repetición cíclica, al igual que el nivel 3, esto por cuanto solventados los conocimientos, que son la base del nivel 1 y 2; los procesos de metodología y evaluación comparativa son dinámicos, evolucionan con el tiempo y deberán estarse gestionando constantemente para mejorar lo que ya se aplica.

En este diagnóstico, nuevamente se presentan los resultados antagónicos, es decir, respuestas totalmente opuestas para una misma pregunta, lo que vuelve a denotar que hay personal que podría considerarse con conocimiento y otro que carece completamente de él.

El nivel cuatro brinda tres resultados, uno sobre la evaluación cualitativa, otro sobre la evaluación cuantitativa y finalmente sobre la evaluación global. De acuerdo con Kerzner (2019), para la evaluación cuantitativa, valores mayores a 25 son excelentes e implican que la institución está comprometida a la comparación cuantitativa. Valores menores a 10, indican la falta de compromiso o que la institución no conoce la manera de realizar comparaciones cuantitativas o contra quienes compararse. Puntajes entre 11 y 24, indicarían que esas

evaluaciones están tomando lugar, pero que no existe ninguna PMO. La tabla 11 resume las respuestas brindadas para cada una de las preguntas, la tabla 12 nos indica los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo:

Tabla 11  
*Respuestas de diagnóstico 4*

Pregunta	Respuestas de parte de los participantes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	1	-1	0	0	0	0
2	2	2	-2	1	2	2	0	2	0	0
3	1	1	1	1	1	-1	0	1	-3	0
4	1	1	2	0	1	1	0	1	-3	0
5	3	3	2	2	1	3	0	3	-3	0
6	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0
7	3	3	2	3	3	3	0	3	3	0
8	2	2	2	1	1	2	0	2	0	0
9	2	2	1	1	2	2	0	2	-3	0
10	1	1	2	1	1	1	0	1	-3	0
11	2	2	3	1	2	2	0	2	-3	0
12	3	3	2	2	2	3	0	3	-1	0
13	3	3	1	2	2	3	0	3	-3	0
14	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
16	2	2	2	1	2	2	0	2	-3	0
17	2	2	2	1	2	2	0	2	-3	0
18	2	2	2	2	2	2	0	2	-3	0
19	2	2	1	1	2	1	0	2	-3	0
20	1	1	3	1	1	1	0	1	-3	0
21	3	3	2	3	2	3	0	3	-2	0
22	2	2	3	1	2	2	0	2	0	0
23	3	3	2	2	2	3	0	3	0	0
24	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
25	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0

La tabla 11 muestra la calificación a cada pregunta realizada por cada uno de los participantes. Autoría propia.

Tabla 12

*Respuestas de diagnóstico 4*

Resumen de resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cuantitativo	29	29	24	21	24	24	0	28	-33	0	Promedio 14.6
Cualitativo	17	17	15	11	15	17	0	17	-1	0	Promedio 10.8

La tabla 12 muestra el resultado individual para cada categoría, al igual que el promedio general. Autoría propia.

En el caso de este apartado, de manera individual, los resultados estuvieron sobre los tres rangos y ya de manera promedio, los resultados lo ubican entre 11 y 24, con tendencia hacia el nivel mínimo. Lo que se interpretó que apenas estas evaluaciones están tomando lugar. Sin embargo, no se tuvo noción por parte de la institución y de acuerdo a sus jefarcas, que se hayan realizado evaluaciones comparativas contra cualquier ente similar.

En el lado de evaluación cualitativa, puntajes mayores a 12 son excelente, de cinco o menores a este, indican que no hay suficiente énfasis sobre esta evaluación comparativa, y entre seis y 11, se considera marginalmente aceptable. Para este caso de estudio los resultados individuales variaron mucho entre sí, pues se ubican entre los tres tipos de calificaciones, mientras que el promedio apenas considera marginalmente aceptable el proceso que se está realizando. Con un resultado combinado de 25.4, Kerzner (2019) indica que si el valor es menor a 37, no se está bien en la evaluaciones comparativas.

#### **4.2 Tipo de PMO a implementar**

Los resultados obtenidos de las diferentes encuestas aplicadas mostraron que la organización poseía bajos resultados en cada uno de los niveles analizados, al igual que el conocimiento resultó dispar entre los funcionarios. La metodología utilizada habla de un quinto nivel, que corresponde a la mejora continua, pero en nada contribuye su análisis, si cuando todos los resultados obtenidos de los primeros niveles fueron deficientes.

En vista de los resultados que se obtuvieron, se determinó que la organización posee un nivel de madurez muy bajo o casi inexistente en cuanto a materia de administración de proyectos. Los resultados obtenidos en los diferentes diagnósticos y su nivel actual no implicaron algo negativo, sino que, al contrario, resultó ser lo más positivo ya que esto se tradujo en que la posibilidad de mejora para toda la institución es muy amplia y un esfuerzo completamente nuevo para la misma.

La PMO que se propone a establecer para esta institución, contará con un campo de acción muy amplio, esto por cuanto al no existir una cultura tan formalizada y profesionalizada en administración de proyectos, significará que los conocimientos impartidos serán uniformes entre todas las diferentes unidades que conforman a la institución, sin embargo, cabe tener claro que por tratarse de un esfuerzo que iniciará plenamente desde lo más básico, esta nueva estructura también debe de ser así.

El Project Management Institute, Inc. (2017), define varios tipos de PMO, la selección de cual estructura es la más apropiada para cada organización depende de la madurez con que cuenta en materia de administración de proyectos. Además de ello también influye la estructura y su cultura organizacional.

Debido a todas las condiciones que presenta la organización, la incorporación de esta nueva estructura debe ser acorde a su nivel de madurez y conocimiento. Al no existir ningún esfuerzo previo en esta materia, le corresponderá a esta nueva estructura analizar, preparar e implementar todas esas mejoras prácticas, además de ello, construir desde los cimientos una nueva cultura en administración de proyectos.

El Project Management Institute, Inc. (2017) establece que las PMO se pueden clasificar en tres tipos, el análisis de las mismas permite establecer cual fomaría una mejor simbiosis con la institución.

En primer lugar, existe la estructura de apoyo, que tal y como su nombre lo indica, su principal función es volverse un brazo consultivo en la institución para con los proyectos, con ella, se forja el inicio de buenas prácticas sobre la institución en materia de administración de proyectos. Aún cuando esta no administra directamente los proyectos que se ejecutan, sí realiza funciones de retroalimentación, formulación inicial de plantillas, requisitos básicos, entre otros.

En segundo lugar se cuenta con la PMO de control, con este tipo de estructura organizacional, se ejerce un grado de control moderado sobre los proyectos, es decir, se proporciona soporte y se exige cumplimiento por diferentes medios, esto implica que el personal que la compone es mayor en cantidad que la PMO de apoyo, además de ello, el poseer una estructura de ese tipo, se refleja en que la madurez que posee la institución es mucho mayor, el conocimiento es generalizado y uniforme en mayor medida entre los colaboradores, los proyectos deben someterse ante la organización para cumplir sus lineamientos. Estos cumplimientos pueden implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, la organización ya tiene establecida una metodología explícita para administrar los proyectos, los mismos están obligados a ejecutarlos de esa manera.
- El uso de plantillas , formularios y herramientas específicas, ahora todos los proyectos que se ejecutan, utilizan los mismas plantillas, formularios y herramientas, no tienen permitido aplicar otras que no sean aprobadas por esta estructura.



- La conformidad con los marcos de gobernanza, todos los proyectos que se presenten están sometidos a lo que regula la estructura.

Una estructura como la anterior, implica que la organización toma un papel más preponderante sobre los proyectos, y todos los entes beneficiarios deberán tener presente que la uniformidad permitirá una ejecución más exitosa de los proyectos.

Finalmente, como tercera opción de PMO, se ubica la denominada directiva, en este tipo de estructura, se ejerce control sobre los proyectos asumiendo la dirección propia de los mismos, a diferencia de las anteriores que se limitaban a ser estructura de apoyo, en ésta, la PMO designa a los directores de proyecto, y estos rinden cuentas a ella, el control es elevado, así igualmente los riesgos, sin embargo, cuenta con la ventaja de que cuando se establece una estructura de este tipo, la madurez dentro de la organización es muy alta, el conocimiento entre los colaboradores es amplio. Para este tipo de estructura, los proyectos son presentados ante la organización, y ésta asume todo lo relacionado a los mismos, sin embargo, puede significar riesgos con los interesados. El planteamiento de este tipo de estructura requiere de una transformación profunda de la organización e incluso de su naturaleza. La escogencia de un tipo de PMO sobre otra depende de la organización donde se quiera incorporar, su naturaleza, el grado de conocimiento entre sus colaboradores, el grado de madurez de la misma en administración de proyectos.

Es por ello que la estructura más compatible, de acuerdo a la situación obtenida a partir de los diagnósticos previamente realizados, indica que el mejor tipo de PMO que se adapta a la situación y necesidades de la institución corresponde de acuerdo al *Project Management Institute, Inc.* (2017) a la PMO de apoyo.

La elección de una PMO de apoyo, corresponde a que las funciones que describe el *Project Management Institute, Inc.* (2017), se ajustan de mejor manera, con base en los resultados obtenidos de los diferentes diagnósticos. Esta PMO funciona como una unidad consultiva para los proyectos, esto por cuanto se dedica únicamente a suministrar plantillas, mejores prácticas, capacita, entre otros. Además de ello converge toda la información respectiva de los mismos, lo que permite realizar análisis de lecciones aprendidas. Las unidades ejecutoras continuarán con cierto grado de independencia pero la PMO dará un nuevo punto de partida sobre la manera de trabajar a estas últimas.

De acuerdo a lo indicado por el Director de DESAF, los proyectos que se ejecutan, no poseen ningún tipo de lineamiento específico, es decir, no presentan buenas prácticas de administración de proyectos, la PMO de apoyo vendría a llenar ese vacío.

Por cuanto su aplicación se trata de un primer esfuerzo, el personal que la compondrá no será cuantioso en cantidad al inicio, esto será una limitante al principio de su campo de acción, pero conforme se vaya avanzando en el tiempo, se irán implementando capacitaciones, mejores prácticas y esto se reflejará en mejores resultados en su nivel de madurez. También irá evolucionando esta oficina, su estructura, y su manera de administrar los proyectos, porque también es una estructura dinámica.

### **4.3 Ubicación estratégica de la PMO**

Para el desarrollo de esta investigación, el diagnóstico se centró sobre El Departamento de Evaluación Seguimiento y Control, pues es allí donde las diferentes organizaciones, entes y beneficiarios se apersonan a presentar sus propuestas de proyectos con el fin de que se les financien con los dineros del FODESAF, pero con los resultados obtenidos en

los diferentes diagnósticos del modelo de madurez, ha sido evidente que la organización no posee una cultura de administración de proyectos, además de ello, de acuerdo a lo indicado por parte del Director de DESAF, no existe adopción de buenas prácticas.

Con lo desarrollado en el anterior objetivo, se brindó la respuesta acerca de cuál es el mejor tipo de PMO que se ajusta a las condiciones que presenta la organización al momento de la realización de esta investigación, sin embargo, queda un punto en el aire y es dónde ubicarla.

La ubicación de la PMO va más allá de una simple decisión de indicar dónde deberá estar esta nueva estructura, la ubicación requiere lógica y lo que se busca que ésta realice cuando se asimile dentro de la institución.

La PMO que se plantea, busca no solo mejorar el aspecto del manejo de proyectos del Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento, sino que también busca cómo impactar a toda la institución, e influir de manera positiva sobre todos los involucrados externos. En el marco teórico se indicó cómo se conforma la institución al momento de este trabajo de investigación.

La búsqueda para generar ese impacto hace claro que la PMO no puede limitarse a un solo Departamento de los que conforman a la institución, limitaría su campo de acción y el conocimiento en administración de proyectos en la organización, nuevamente brindando resultados bajos, de volver a aplicarse los diagnósticos del modelo de madurez.

En su investigación Chávez Marengo (2019), es claro en indicar "...que una PMO debe ser un ente independiente y neutral, que no se vea afectada por conflicto de intereses de ningún área en especial". (p.63). Con lo indicado anteriormente, se hace claro que al ubicarla dentro de un Departamento, éste influirá sobre el funcionamiento de la misma y la autoridad se

limitará a esa área en específico. Por ende, para lograr la mayor influencia, independencia entre los departamentos, autoridad y libertad de trabajo, se recomienda que la PMO se ubique como una unidad independiente que dependa del Director de DESAF, tal y como se ilustra en la figura cinco.

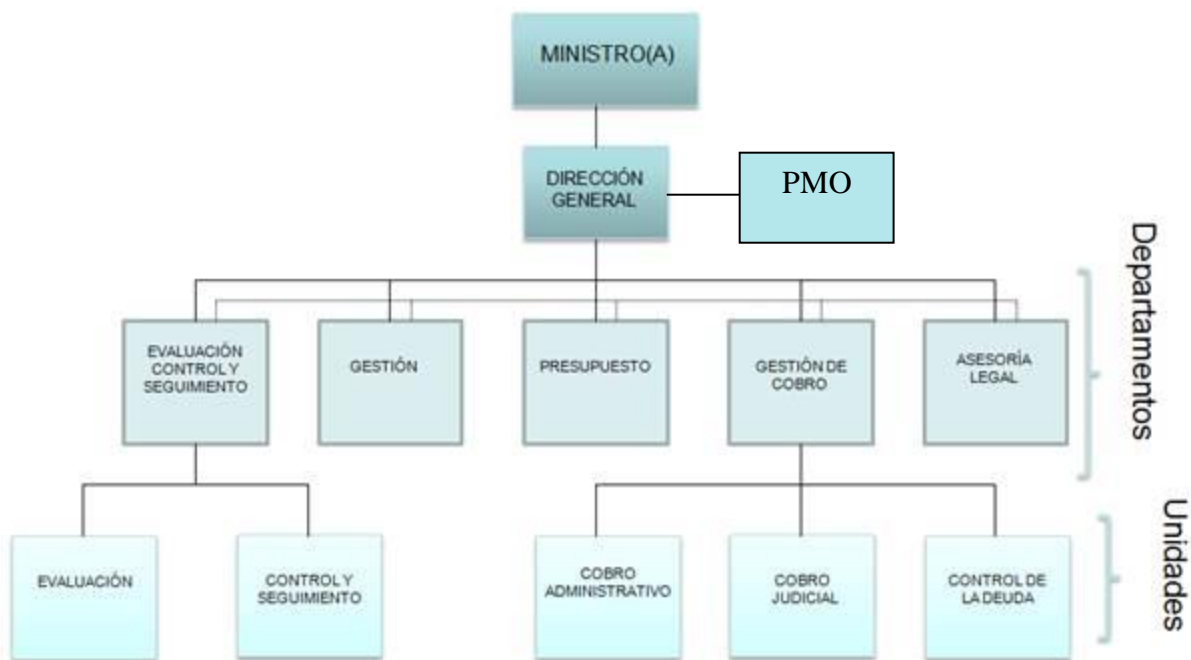


Figura 5. Nueva Estructura Organizativa. DESAF (2020) y elaboración propia

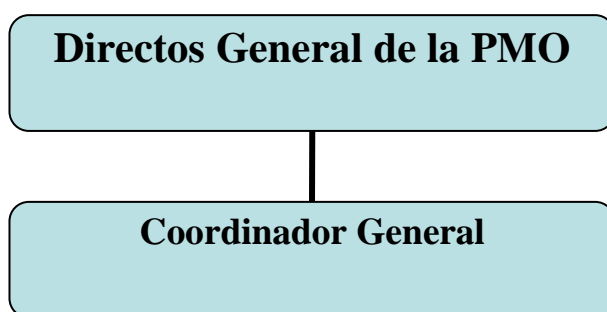
La ubicación de esta nueva estructura, donde depende directamente del Director General, le brinda un grado de autoridad y respaldo, para ejecutar sus labores, además de que permitirá gestionar de una mejor manera la uniformidad sobre la institución. Al ser una PMO de apoyo, será un brazo importante de respaldo en toda la Dirección General, pues igualmente brindará las actualizaciones del estado de los proyectos de una manera más inmediata y brindará retroalimentación efectiva sobre todos los departamentos.

#### 4.4 Estructura organizativa de la PMO

La ubicación planteada, busca generar no solamente buenas prácticas sobre los procesos de proyectos o de ejecución diaria dentro de la institución, sino un cambio de cultura y actualización de cómo trabajan las organizaciones actualmente, pero este esfuerzo requiere de contar con los colaboradores necesarios para dar ese primer paso.

La implementación de una nueva estructura dentro de la institución, además de indicar donde se ubicará, también requiere conocer las funciones que desempeñará el personal y la cantidad necesaria para operar de manera efectiva. La nueva estructura de PMO de apoyo, por las funciones que desempeña y su control reducido, requiere de colaboradores que por un lado sean procesadores de datos, pero sobre todo proveedores de insumos, herramientas e información al resto de departamentos e interesados externos.

Para la implementación de esta PMO se propone que la estructura inicial se ajuste a las condiciones que posee la institución y que una vez asimilada, asuma su papel de transformador de cultura, para ello, inicialmente se considera que inicie con dos colaboradores: un Director General de la PMO y un coordinador general, como se ilustra en la siguiente figura:



*Figura 6.* Organigrama de la PMO. Elaboración propia

Al igual que el tipo de PMO seleccionada para la institución, que corresponde a la estructura más básica de PMO, así es su composición y estructura jerárquica inicial, quedando

claro que el paso del tiempo y la evolución de toda la organización podrá llevar a la transformación hacia otro tipo de estructura y personal para su funcionamiento.

Por lo pronto, con el personal definido y basado en la investigación que realizó Muñoz Chaves (2020), se proponen las siguientes recomendaciones a sus funciones:

- Se recomienda que el Director General de la PMO sea un profesional en áreas de ingeniería o ciencias de la administración con estudios superiores en Administración de Proyectos. En su rol de director, velará por la capacitación de los colaboradores de la institución, de la creación y adopción de plantillas, herramientas e insumos en la organización, así como en los interesados externos que se financian con los fondos de FODESAF principalmente.
- En el puesto de coordinador general, se recomienda alguien que conozca del manejo y procesamiento de base de datos, además de conocimiento básico en administración de proyectos.
- El coordinador general será un brazo de apoyo al Director General de la PMO, recopilando todos los datos y lecciones aprendidas de los diferentes proyectos financiados, así como de los diferentes departamentos y unidades de la institución.
- Para realizar la implementación de la PMO de una manera exitosa y de fácil simbiosis con la institución, se recomienda seleccionar una persona con vasta experiencia y capacitación en la implementación y puesta en marcha de este tipo de estructura.

#### **4.4.1 Roles y responsabilidades de funcionarios.**

Una vez determinado el personal necesario, las responsabilidades de este deben ser claras para el campo de acción en donde se van a desempeñar. A continuación, se describirán las funciones de los colaboradores que integrarán la nueva PMO:

##### **Director General de la PMO:**

**Formación:** Profesional universitario de grado licenciatura o bachillerato en ingeniería o ciencias de la administración, con Maestría en Administración de Proyectos, preferiblemente certificado como PMP, u otros estudios relacionados que lo capaciten para el puesto, por lo menos con un mínimo de cinco años de experiencia en administración de proyectos, y/o coordinación de equipos de trabajo.

**Debe reportar:** Director General de DESAF

##### **Responsabilidades:**

- Coordinar y actualizar el estado de los proyectos.
- Representar a la PMO a lo interno de la institución, específicamente la Dirección General.
- Capacitar al personal de la institución en materia de Administración de Proyectos.
- Formular las plantillas, herramientas e insumos, que serán suministrados a cada una de las unidades ejecutoras encargadas de los proyectos financiados y a los departamentos internos de DESAF.
- Administrar y asegurar los recursos para la PMO.
- Establecer una comunicación fluida con la Dirección General y el resto de los departamentos de la institución.
- Informar a la Dirección General del estado de avance de los proyectos.

- Presentar informes de avance y mantenerse permanentemente informado de la marcha de los proyectos, los asuntos relacionados con el mismo, el cumplimiento de los cronogramas, objetivos planteados, percances presentados y solicitudes de cliente.
- Supervisar las labores del coordinador general.
- Brindar el acompañamiento junto al coordinador general para la formulación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de los proyectos que se desean desarrollar a lo interno de la institución.

### **Coordinador General**

**Formación:** Profesional en ingeniería, o ciencias de la administración, con experiencia en administración de proyectos, deseable con un técnico en Administración de Proyectos o estudios superiores en esta materia.

**Debe reportar:** Director General de la PMO y Director General de DESAF.

#### **Responsabilidades:**

- Apoyar al Director General de la PMO en asuntos administrativos, como la formulación de plantillas, recursos para capacitaciones del personal.
- Asegurar mantener actualizadas las plantillas, herramientas e insumos y el uso de estos en los diferentes proyectos.
- Procesar los datos brindados de los proyectos ejecutados y finalizados.
- Generar informes de estado de los proyectos que se deban exponer ante la Dirección General de DESAF.
- Generar informes de estado de la PMO que se deban exponer ante la Dirección General de DESAF.



- Coordinar con los diferentes departamentos y unidades las distintas capacitaciones del personal en materia de administración de proyectos.
- Ser un miembro participativo de la PMO en asuntos internos de gestión, mejora y regulación de la PMO, según se le sea solicitado.
- Recopilar la retroalimentación por parte de los departamentos internos de DESAF respecto a los esfuerzos labrados por la PMO.

Las funciones que se describieron serán punto de partida para el personal que integrará esta nueva estructura, sin embargo, cabe aclarar que la persona designada como Director General de la PMO tendrá total libertad para adicionar otras funciones que considere necesarias y se aplican de mejor manera al estado de la institución.

#### **4.5 Plan de gestión para la implementación de la PMO**

Llegado a este punto, con la escogencia del tipo de PMO a implementar, su ubicación más recomendada, el personal requerido para operar de manera eficiente y sus funciones definidas, queda solamente indicar cuál es la estrategia para su implementación dentro de la organización.

El plan de gestión para implementar la PMO, busca brindar una serie de pasos generales y básicos, que facilitarán su incorporación, así como su puesta en marcha y operación respectiva. En su investigación Muñoz Chaves (2020), establece que el plan de implementación se compone de cuatro fases, que cubren el inicio, su desarrollo, y finalmente el monitoreo y control, este plan de implementación será la base para el plan de gestión para la implementación de la PMO. La figura siete ilustra la composición planteada.



Figura 7. Estrategia para la implementación de la PMO dentro de DESAF. Elaboración propia

Cada una de las fases contempla actividades generales recomendadas de llevar a cabo para una implementación armoniosa dentro de la organización. Tomando como referencia lo planteado por Muñoz Chaves (2020) en su investigación, se propone una serie de actividades básicas. Para el caso en cuestión dichas actividades serán propias para la institución de DESAF. Estas fases y actividades proceden de la siguiente manera:

### **Fase 1: Definición y aprobación.**

Para el desarrollo de esta fase, primeramente se ha de recopilar la información actual de la organización, desarrollar las ideas que brindarían beneficios a la institución con la implementación de la PMO y definir los recursos de la misma. Las actividades a desarrollar principalmente serían:

- Establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la PMO.
- Definir la estructura organizativa para conformar la PMO y su infraestructura.
- Definir y asignar el recurso humano necesario que se encargará de implementar la PMO.
- Definir e implementar los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la PMO.
- Formular e informar acerca de la nueva estructura de PMO, funciones y nivel de autoridad.
- Crear estrategias de comunicación hacia el interior de DESAF sobre el impacto positivo de la PMO.
- Aprobación final por parte de la Dirección General
- Definir el Director de la PMO.

Se procede con la elaboración de la siguiente tabla donde se indican los entregables y responsables para cada una de las actividades de la fase uno:

Tabla 13

*Actividades de la Fase 1*

Actividades	Responsables	Entregables
Establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la PMO	Director General de la PMO	Acta constitutiva.
Definir la estructura organizativa para conformar la PMO y su infraestructura.	Director General de la PMO	Documentación de estructura organizativa de la PMO.
Definir y asignar el recurso humano necesario que se encargará de implementar la PMO.	Director General de DESAF	Acta constitutiva.
Definir e implementar los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la PMO.	Director General de la PMO	Manual de puestos.
Formular e informar acerca de la nueva estructura de PMO, funciones y nivel de autoridad.	Director General de DESAF	Documentación sobre la estrategia de comunicación a nivel interno de la PMO.
Crear estrategias de comunicación hacia el interior de DESAF sobre el impacto positivo de la PMO.	Director General de la PMO	Documentación sobre la estrategia de comunicación a nivel interno de la PMO.
Aprobación final de la Dirección General	Director General de DESAF	Aprobación de acta constitutiva.
Definir el Director de la PMO.	Director General de DESAF	Aprobación de acta constitutiva.

La tabla 13 muestra las actividades que componen la fase 1, las personas responsables de ejecutarlas y los entregables de las mismas. Autoría propia.

## **Fase 2: Implementación y fortalecimiento de la PMO.**

La segunda fase, comprende el funcionamiento de la nueva estructura establecida.

En este punto es necesario que la PMO se de a conocer al resto de la institución, y todos los departamentos conozcan de lo que trata esta nueva oficina. Una vez establecida, implica realizar las funciones que se le encomendaron, de apoyo principalmente, como la creación de documentos

estandarizados para el manejo de los proyectos por parte de las unidades ejecutoras, así como la capacitación a la institución, pudiendo expandirla a las organizaciones beneficiadas con el financiamiento de FODESAF, apoyo en las gestiones del resto de la institución. En esta fase se podrían desarrollar las siguientes actividades:

- Creación de los documentos estandarizados para la gestión de los proyectos por parte de las unidades ejecutoras.
- Crear los temarios para las capacitaciones a dictar en la institución.
- Crear los temarios para las capacitaciones a dictar a las organizaciones beneficiarias con los fondos de FODESAF.
- Realizar un inventario de las herramientas utilizadas y activos de proceso, analizar su utilidad, recomendar y gestionar cualquier nuevo insumo y herramienta más actualizada para la utilización por parte de la PMO.
- Establecer un cronograma de capacitaciones para impartir a lo interno de DESAF y el resto de organizaciones beneficiadas con los fondos de FODESAF.

Se procede con la elaboración de la siguiente tabla donde se indican los entregables y responsables para cada una de las actividades de la fase dos:

Tabla 14

*Actividades de la Fase 2*

Actividades	Responsables	Entregables
Creación de los documentos estandarizados para la gestión de los proyectos por parte de las unidades ejecutoras.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Plantillas y formularios estandarizados para ser implementados por los proyectos.
Crear los temarios para las capacitaciones a dictar en la institución.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Temarios y plan de estudios de capacitaciones
Crear los temarios para las capacitaciones a dictar a las organizaciones beneficiarias con los fondos de FODESAF.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Temarios y plan de estudios de capacitaciones

Actividades	Responsables	Entregables
Realizar un inventario de las herramientas utilizadas y activos de proceso, analizar su utilidad, recomendar y gestionar cualquier nuevo insumo y herramienta más actualizada para la utilización por parte de la PMO	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Informe de herramientas y procesos utilizados, comparación con nuevas herramientas y estudio de mercado.
Establecer un cronograma de capacitaciones para impartir a lo interno de DESAF y el resto de organizaciones beneficiadas con los fondos de FODESAF.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Cronograma de trabajo de capacitaciones internas y externas.

La tabla 14 muestra las actividades que componen la fase 2, las personas responsables de ejecutarlas y los entregables de las mismas. Autoría propia.

### **Fase 3: Puesta en marcha.**

La tercera fase, llegado a este punto y con tiempo transcurrido desde su implementación, la PMO cumple una de sus funciones primordiales, empezar a guiar y ordenar los proyectos, a través de uno de los principales insumos como lo son los documentos y plantillas estandarizadas. Esta fase se compone de las siguientes actividades:

- Entregar las plantillas y documentos estandarizados para la gestión de los proyectos internos y externos.
- Supervisar la implementación de los mismos.
- Gestionar la información obtenida de los proyectos normalizados.
- Crear una base de datos de lecciones aprendidas para cada tipo de proyecto.
- Desarrollar lineamientos para la gestión de los proyectos.

Se procede con la elaboración de la siguiente tabla donde se indican los entregables y responsables para cada una de las actividades de la fase 3.

Tabla 15  
*Actividades de la Fase 3*

Actividades	Responsables	Entregables
Entregar las plantillas y documentos estandarizados para la gestión de los proyectos internos y externos.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Plantillas y formularios estandarizados para ser implementados por los proyectos.
Supervisar la implementación de los mismos.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Auditoría de control de calidad por parte de la PMO.
Gestionar la información obtenida de los proyectos normalizados.	Coordinador General de la PMO.	Base de datos de proyectos.
Crear una base de datos de lecciones aprendidas para cada tipo de proyecto.	Coordinador General de la PMO.	Base de datos de lecciones aprendidas, acorde a cada tipo de proyecto.
Desarrollar lineamientos para la gestión de los proyectos.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Lista de lineamientos para gestionar proyectos internos de DESAF y externos financiados con los dineros del FODESAF.

La tabla 15 muestra las actividades que componen la fase 3, las personas responsables de ejecutarlas y los entregables de las mismas. Autoría propia.

#### **Fase 4: Mejora continua.**

La fase 4, es el pináculo de la implementación de la PMO y la manera de corroborar su impacto sobre la organización y las diferentes entidades que se benefician con el financiamiento provisto por el FODESAF. La PMO ha operado en un tiempo prudencial, después de su puesta en marcha, en este punto corresponde analizar como ha impactado, y sobre todo ver que oportunidades de mejorar puede implementar después de cumplir un ciclo. La manera más clara será con la aplicación de los diagnósticos del modelo de madurez, así como lo documentado de lecciones aprendidas, los cambios y mejoras propuestas sobre la gestión de proyectos externos e internos, y la posible evolución de su estructura. Esta fase se compone de las siguientes actividades:

- Realizar una comparación del manejo de proyectos previa y posterior a la implementación de los lineamientos.
- Realizar un nuevo estudio del nivel de madurez de la institución.
- Analizar los resultados obtenidos sobre los diferentes diagnósticos para determinar el nuevo nivel de madurez.
- Desarrollar un plan de nuevas capacitaciones que se adapten al nuevo modelo de madurez obtenido.
- Realizar un análisis del impacto de la PMO en la institución y su posible variación del modelo de estructura acorde al nivel de madurez de la institución y los objetivos que se persiguen.

Se procede con la elaboración de la siguiente tabla donde se indican los entregables y responsables para cada una de las actividades de la fase 1

Tabla 16  
*Actividades de la Fase 4*

Actividades	Responsables	Entregables
Realizar una comparación del manejo de proyectos previa y posterior a la implementación de los lineamientos.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Documentos de estudio comparativo de gestión de proyectos en el tiempo.
Realizar un nuevo estudio del nivel de madurez de la institución.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Documentos de diagnósticos de nivel de madurez.
Analizar los resultados obtenidos sobre los diferentes diagnósticos para determinar el nuevo nivel de madurez.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Documentos de estudio de nivel de madurez.
Desarrollar un plan de nuevas capacitaciones que se adapten al nuevo modelo de madurez obtenido.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Nuevo plan de estudios para capacitaciones en Administración de Proyectos.



Actividades	Responsables	Entregables
Realizar un análisis del impacto de la PMO en la institución y su posible variación del modelo de estructura acorde al nivel de madurez de la institución y los objetivos que se persiguen.	Director General de la PMO. Coordinador General de la PMO.	Estudio sobre el impacto de la PMO y su posible transformación.

La tabla 16 muestra las actividades que componen la fase 4, las personas responsables de ejecutarlas y los entregables de las mismas. Autoría propia.

Esta última fase, traerá consigo la repetición de estas actividades continuamente, a lo largo de la vida de la PMO. Sus objetivos y el tiempo determinarán cómo realizar su trabajo, su evolución, y su impacto sobre la institución, y hacia aquellas otras organizaciones que se benefician con el financiamiento que brinda el FODESAF.

Una PMO es una estructura dinámica, así como lo son los proyectos que supervisa, por lo tanto, debe estar atenta en como brindar mejoras sobre estos últimos, a través de la creación y distribución de nuevas y mejores herramientas, lineamientos claros, entre otros, con el fin de generar la eficiencia que tanto se busca, desde su proceso de inicio, continuando con su planificación, realizando una ejecución adecuada, sin dejar de lado el seguimiento y control requeridos, y brindando un cierre ordenado de estos, aplicando cada una de las áreas del conocimiento.

La PMO planteada y su personal, deben valorar constantemente si el trabajo que realizan llega a un tope de funciones, y plantear el cambio requerido para abarcar nuevos campos, y generar un nuevo y mejor impacto.

El *Project Management Institute, Inc.* (2014), en su guía práctica indica que los beneficios de poseer una PMO dentro de la estructura organizativa, promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización con los proyectos relacionados y su gestión. Esto

demuestra que la implementación de una PMO en la DESAF es todo un fenómeno de transformación, que no se limita solamente a lo interno de la institución, sino que por la naturaleza de esta institución terminará influyendo sobre el resto de interesados externos por igual.

## 5 CONCLUSIONES

1. A nivel individual, existen colaboradores que manejan los conceptos de Administración de Proyectos mejor que otros.
2. Las áreas del conocimiento del alcance y las comunicaciones, son las que mayor fortaleza en promedio posee, lo que implica que el énfasis del departamento se decanta sobre indicar los proyectos como son, y la manera en cómo se comunican, pudiendo ser más débil el resto de las áreas y afectando intrínsecamente a sus proyectos en esos puntos por igual.
3. La obtención de una nota global menor a 600 puntos en la rúbrica de lenguaje común, denota que la institución es débil en el conocimiento de administración de proyectos, no se aplica enteramente, pero existe una muy buena oportunidad de mejora para realizar capacitaciones al grupo.
4. Como el punto de lenguaje común, es la base para conocer el nivel de madurez de cualquier institución y se obtuvo un resultado deficiente, no se puede avanzar en el resto de los niveles existentes de acuerdo con el modelo, solamente hasta que se supere con mejores calificaciones dicho punto, se podrá continuar con los esfuerzos sobre el resto de los niveles.
5. Aun cuando se realizó la evaluación a un mismo Departamento, se obtuvieron resultados antagónicos para una misma respuesta, lo que implica, que así como con el lenguaje común, existen colaboradores con cierto conocimiento en administración de proyectos, otros poseen dudas profundas al respecto, ese desequilibrio se torna en una debilidad para toda la institución, y la misma no está pudiendo aprovechar al personal que ya posee

dicho conocimiento para iniciar un proceso interno de mejora en materia de administración de proyectos.

6. Se denota que la institución es una organización muy girada a lo operacional, puesto que fue donde se obtuvo la mayor calificación, igualmente, eso implica que el giro hacia un complemento proyectizado, significaría que partiría como un esfuerzo completamente nuevo sobre la institución, contando con un amplio campo de acción para introducir conocimiento fresco en administración de proyectos.
7. Nuevamente, se apreció que la institución cuenta con personal que posee un ligero conocimiento en materia de administración de proyectos, y otra que carece totalmente de él, la carencia de una unidad dedicada a administrar proyectos con mejores prácticas, imposibilita canalizar esos conocimientos de la mejor manera.
8. El conocimiento básico que posee, permite brindar un servicio mínimo, más no suficiente para realizar una gestión más adecuada de los proyectos. Se requiere estandarizar procesos, documentos para mejorar notablemente en cuestión de metodología, y facilitar la labor de la institución entre todos sus colaboradores.
9. Los resultados antagónicos entre los colaboradores para el nivel cuatro, mostraron que la institución no posee un equilibrio en las evaluaciones comparativas.
10. Los resultados demuestran que aun cuando se ubicaron dentro del promedio de las valoraciones, presentan una tendencia sobre el nivel mínimo, más que cualquier otro.
11. Cabe destacar que el método de modelo de madurez que se utiliza posee un quinto nivel, que para efectos de esta investigación no se utilizó, porque trata de los procesos de mejora continua. Este proceso de mejora continua se aplica únicamente sobre los niveles 3 y 4 de manera infinita, pues las mejoras se pueden dar en todo momento.

12. La institución posee un nivel de madurez deficiente de acuerdo con todos los resultados obtenidos en cada una de las diferentes evaluaciones realizadas, lo que determina el poco conocimiento en materia de gestión de proyectos.
13. Debido a la calificación promedio tan baja obtenida en cada una de las diferentes evaluaciones, indica que efectivamente la institución es candidata a la incorporación de una PMO.
14. Por cuanto la institución carece de cualquier esfuerzo en materia de administración de proyectos, la nueva PMO a implementar debe ser del tipo más básico, lo que le permitirá crecer y desarrollarse con la institución a lo largo del tiempo.
15. Esta nueva PMO debe de iniciar con la de tipo apoyo, por cuanto la misma será un esfuerzo inicial, y el control que pueda ejercer sobre los proyectos será reducido.
16. La ubicación de la PMO debe enfocarse en no solo donde generar cambios, sino impactos más amplios sobre toda la organización.
17. La ubicación planteada busca que la PMO influya sobre toda la organización y brinde los lineamientos de mejora continua sobre todas las unidades que conforman a la organización.
18. El poseer un nivel jerárquico igual al resto de departamentos, brindará en ellos la confianza de que la nueva estructura no es una competencia sino un complemento de estas.
19. Una de las principales funciones de esta nueva organización es lograr la estandarización en documentación dentro de la institución.

20. La definición definitiva de las funciones del personal que conformaran la PMO, debe ser un consenso entre el Director General de DESAF y la persona que sea contratada como Director General de la PMO, basándose en las planteadas en esta investigación.
21. La implementación de la PMO requiere de una adecuada estrategia de comunicación, primeramente, a lo interno de la institución, para continuar con el resto de los interesados.
22. La implementación de la PMO trae consigo una serie eventos a lo interno de la institución, entre ellos los riesgos, donde uno de los puntos principales es la aproximación en la gestión de los interesados, tanto internos como externos, que sin el debido enfoque puede generar impactos adversos al desarrollo de esta estructura.

## 6 RECOMENDACIONES

1. Debido a que en el primer nivel salieron con una nota deficiente, le corresponde al director de la PMO establecer programas de capacitación en dicha materia a los colaboradores de la institución.
2. El director de la PMO deberá establecer un cronograma de capacitaciones cíclicas en la organización en materia de administración de proyectos y realizar la evaluación del nivel uno cada vez que finalice está, hasta que la obtención del resultado sea mayor a 600. Solamente así podrá continuar con la aplicación del resto de niveles.
3. El director de la PMO debe de realizar al igual que con el proceso de capacitación de lenguaje común, un cronograma para el proceso de impartición de capacitaciones y evaluaciones del nivel dos en el modelo de madurez.
4. Los resultados obtenidos deben ser indicadores de punto de partida para enfocar los esfuerzos de capacitación con el fin de lograr una mejor calificación para el nivel dos.
5. El director de la PMO y sus superiores deberán tener en cuenta que no pueden avanzar hacia el segundo nivel, hasta que los resultados en el nivel uno sean en primera instancia equitativos entre sí, y con alto puntaje de superación.
6. El director de la PMO entre sus tareas para solventar el punto de metodología, es la de iniciar un proceso de estandarización que venga facilitar la ejecución de los proyectos y procesos internos de la institución.
7. El cuerpo director de la institución y el director de la PMO, deben tener presente que no se pueden realizar los procesos de mejora sobre este nivel, sin haber podido solventar los dos anteriores. Nuevamente el director de la PMO debe establecer cronogramas de

trabajo para capacitaciones y valoraciones, al igual que apoyo a todas las unidades de la institución para gestionar el proceso de estandarización en toda la institución.

8. Se debe implementar una PMO que venga a solventar todas las carencias en materia de Administración de Proyectos, la misma deberá de realizar programas de capacitación, cronogramas de trabajo y ayudar en el proceso de estandarización de proyectos, para abrir la ventana de transformar la institución en una organización con una estructura proyectizada igualmente.
9. La PMO puede implementar programas de capacitación no solamente dentro de la misma institución, sino que también sobre las organizaciones que se benefician de los fondos del FODESAF.
10. La ubicación propuesta debe ser ratificada por el Director General de DESAF.
11. Uno de los primeros puntos que debe ser cubierto por el Director General de la PMO es la estrategia de comunicación para con los interesados internos de la institución.



## 7 LISTA DE REFERENCIAS

- Amaya Vanegas, E. (2013). *Diseño De La Oficina De Proyectos (Pmo1) Para Oleoducto Central S.A.* Bogotá: UNIVERSIDAD EAFIT.
- Anex, A. (17 de 05 de 2020). *Lider de Proyecto.com*. Obtenido de [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/importancia\\_de\\_las\\_mejores\\_practicas\\_en\\_administracion\\_de\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/importancia_de_las_mejores_practicas_en_administracion_de_proyectos.html)
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (03 de 12 de 2018). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2687](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2687)
- Chávez Marengo, J. M. (2019). *Propuesta de Diseño para la Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Cooperativa Colanta*. San José, San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- DESAF. (2019). *Procedimiento Análisis De Giro De Recursos De Los Programas Sociales Financiados Por El Fondo De Desarrollo Social Y Asignaciones Familiares*. San José: Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.
- DESAF. (25 de 05 de 2020). *Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de Página Web de FODESAF: <https://www.fodesaf.go.cr/>
- Díaz Timaná, G. M. (2016). *Propuesta Para El Fortalecimiento De La Oficina De Proyección Institucional (Opi) De La Institución Universitaria CESMAG A Través Del Modelo De Una Oficina De Administración De Proyectos (PMO)*. San José, Costa Rica: Universidad Para La Cooperación Internacional.

- Franco, Y. (03 de 06 de 2011). *Tesis de Investigación*. Recuperado el 2020 de 06 de 02, de Definición de Marco Metodológico: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- Harvard Business Review. (26 de 11 de 2012). *La Importancia de la Misión y la Visión de una Empresa*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de SEMINARIUM: <http://www.seminarium.com/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Kerzner, H. (2019). *Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. Estados Unidos: Pablo Lledó.
- Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (02 de 2015). *Fuentes de Información*. Recuperado el 02 de 06 de 2020, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Meckbel Guillén, P. (2018). *Propuesta Para El Diseño De Una Oficina De Administración de Proyectos (PMO) En El Nivel Superior Del Ministerio De Obras Públicas Y Transportes*. San José, Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica.

- Medina, L. (12 de Mayo de 2016). *Madurez en Gerencia de Proyectos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LourderMedina/madurez-en-gerencia-de-proyectos-61967780>
- Muñoz Chaves, F. (2020). *Propuesta de Diseño e Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) Dentro de la Agencia Para el Desarrollo Económico Especial de la Zona Norte (ADEZN)*. San José, San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Palacio Velásquez, J. C. (2015). *Propuesta De Un Plan Para La Implementación De La Oficina De Pmo En La Corporación Interactuar*. San José, Costa Rica: Universidad Para La Cooperación Internacional.
- Picado V., L., Zúñiga C., A., Hidalgo B., L., & Orozco, Á. (1998). *Memoria Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares 1974-1998*. San José, Costa Rica: Producciones ALPI S.R.L.
- Project Management Institute, Inc. (2014). *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*. Newtown Township, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Newton Square, Pensilvania, Estado Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2018). *The Standard For Organizational Project Management (OPM)*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Raffino, M. E. (12 de 02 de 2020). *Métodos de Investigación*. Recuperado el 03 de 06 de 2020, de Concepto.de: <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/>

Real Academia Española. (25 de 05 de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de Diccionario de la Real Academia Española: <https://www.rae.es/>

Redondo Salas, A. (9 de Marzo de 2017). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?* Obtenido de Universidad Para La Cooperación Internacional: <https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>

Todde, S. (2016). *Proyecto De Implementación De Una PMO En El Servicio Nacional De Salud De República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad para la Cooperación Internacional.

## 8 ANEXOS

## Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Establece el beneficio directo, inicio claro y límites del proyecto bien definidos.</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
04 de Mayo de 2020	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Procesos:</b> Inicio, Planificación.  <b>Áreas del conocimiento:</b> Integración, Alcance, Costo, Tiempo, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados.	<b>Sector:</b> Público-Social  <b>Actividad:</b> Financia programas y servicios a las instituciones del Estado y a otras expresamente autorizadas en la Ley N°5662, que tienen a su cargo aportes complementarios al ingreso de las familias y la ejecución de programas de desarrollo social.
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha estimada de finalización del proyecto</b>
<b>04 de Mayo del 2020</b>	<b>30 de Septiembre del 2020</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).</b>	
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Elaborar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la estructura organizacional de la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), adscrita al Ministerio de Trabajo, para gestionar de un manera estandarizada y con mejores prácticas, el seguimiento y control de los proyectos que se financian.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de la organización, que funja como punto de partida para la elaboración de una PMO dentro de la estructura organizativa de la DESAF.</li> <li>2. Definir el tipo de PMO que mejor se ajustaría de acuerdo al diagnóstico anterior para la organización.</li> <li>3. Definir la ubicación estratégica de la PMO dentro de la organización donde pueda tener facilidad de interacción y trabajo con los agentes externos e internos.</li> <li>4. Definir sus roles y responsabilidades a partir de la ubicación estratégica ya definida que permita realizar un control adecuado de sus diferentes proyectos.</li> <li>5. Proponer una estrategia de implementación de la PMO con el fin de facilitar su incorporación al organigrama de la empresa y lograr la aceptación de los colaboradores.</li> </ol>	

<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>
<p>Actualmente la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), es la encargada de distribuir los recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), entre una serie de instituciones públicas y otras organizaciones que a su vez invierten esos recursos para el desarrollo de los proyectos propios de bien social y público.</p> <p>Una de las debilidades actuales que se posee dentro de la organización es que aún cuando es la encargada de brindar los recursos monetarios para desarrollar múltiples proyectos por parte de esas instituciones, la misma no realiza una fiscalización de los mismos, por lo tanto desconoce si efectivamente los proyectos se están ejecutando, los recursos se encuentran ociosos o son destinados a otros proyectos distintos a los planteados.</p> <p>Con la creación de una PMO dentro de la organización de DESAF, se procurará que la Dirección como dueña de esos recursos brinde el seguimiento respectivo y acompañe a las diferentes instituciones durante la ejecución de sus proyectos.</p>
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Diagnóstico del nivel de madurez de la organización</li> <li>2- Documento que indique el tipo de PMO que más se ajusta a la estructura actual de la organización.</li> <li>3- Organigrama de la organización con la estructura de la PMO asimilada.</li> <li>4- Matriz con los roles y responsabilidades de la nueva oficina de PMO y sus colaboradores.</li> <li>5- Plan de implementación de la PMO.</li> </ol>
<b>Supuestos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tendrá acceso a toda la información por parte de la DESAF.</li> <li>- Se cuenta con el apoyo por parte de la administración de la DESAF.</li> <li>- Se contará con todos los recursos necesarios para elaborar el trabajo de investigación por parte de DESAF.</li> <li>- Se cuenta con la colaboración de todo el recurso humano para los diferentes diagnósticos a realizar.</li> <li>- Se cuenta con el tiempo necesario para desarrollar las diferentes actividades.</li> </ul>
<b>Restricciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El límite de tiempo para ejecutar este proyecto es de 5 meses.</li> <li>- Acceso limitado a la información de parte de las instituciones y organizaciones ajenas a la DESAF.</li> <li>- Resistencia cultural al cambio.</li> <li>- Poco recurso humano disponible para brindar soporte en la investigación y participe de la misma.</li> <li>- Las instituciones que son beneficiadas de los dineros que otorga FODESAF, no desean que se ejecute un trabajo de investigación que venga a brindar mejores herramientas de control de recursos sobre los proyectos.</li> </ul>

<b>Identificación riesgos</b>		
1- Si el personal desconoce buenas prácticas de administración de proyectos, podría repercutir negativamente en la calidad del trabajo. 2- Si no se puede estudiar una población significativa de la institución, podría implicar que el trabajo no arroje datos fidedignos. 3- Si la PMO no cuenta con el respaldo de la alta administración podría significar un obstáculo para el desarrollo de los proyectos, impactando el alcance de este trabajo. 4- Si se presentan cambios de los patrocinadores de este proyecto, podría significar un freno en el desarrollo del trabajo de investigación. 5- Si no se recibe el apoyo y compromiso de la institución en brindar la información a tiempo completo, podría repercutir que el trabajo de investigación no se finalice en el plazo establecido.		
<b>Presupuesto</b>		
El proyecto corresponde a un esfuerzo personal con fines académicos para la obtención del nivel de maestría en Administración de Proyectos, por lo que el mismo no posee costo alguno		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Avance 1: Acta del Proyecto, EDT, Bibliografía.	04 de Mayo 2020	10 de Mayo 2020
Avance 2: Introducción y Cronograma.	11 de Mayo 2020	17 de Mayo 2020
Avance 3: Marco Teórico.	18 de Mayo 2020	24 de Mayo 2020
Avance 4: Marco Metodológico.	25 de Mayo 2020	31 de Mayo 2020
Avance 5: Resumen ejecutivo y Acta del Proyecto firmada.	01 de Junio 2020	07 de Junio 2020
Desarrollo del PFG con tutor.	08 de Junio 2020	06 de Septiembre 2020
Revisión por parte de lectores.	07 de Septiembre 2020	27 de Septiembre 2020
Tutoría de ajustes y correcciones.	28 de Septiembre 2020	04 de Octubre 2020
Evaluación: Defensa del PFG ante tribunal examinador.	05 de Octubre	12 de Octubre 2020
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>Los orígenes del Fodesaf se remontan a un primer proyecto de Ley que fue presentado a mediados de la administración del Ex presidente José Figueres Ferrer (1970-1974), que fue retirado de conocimiento de la Asamblea Legislativa producto de la oposición que provocó en algunos sectores del sector empresarial. Para enfrentar estas dificultades se integró una comisión mixta, gobierno y representantes de las cámaras empresariales, para tratar de llegar a un acuerdo. Un nuevo proyecto se presentó en marzo de 1974, y aunque contenía reformas sustanciales con respecto al proyecto original, la oposición se hizo presente una vez más,</p>		



impidiendo su aprobación. Un tercer proyecto surgió a inicios de la administración del ex Presidente Daniel Oduber Quirós (1974-1978), el que fue finalmente aprobado después de un arduo proceso de negociación en la Asamblea Legislativa.

Fodesaf fue creado en un momento en que el ciclo económico iniciado en los años cincuenta empezaba a dar muestras de agotamiento, según se consigna en la exposición de motivos del proyecto original, se pretendía crear un sistema de asignación familiar complementario al ingreso percibido por el trabajador jefe de familia.

Es así como la creación de Fodesaf surge en el marco de los primeros pasos institucionales dados en el país para desarrollar políticas relacionadas con atención y contención de la pobreza; y visualiza el financiamiento a programas orientados a la alimentación y nutrición, educación, capacitación, salud, vivienda y protección social.

Aunque inicialmente se dio un programa con prestación en dinero en efectivo, la asignación de los recursos se concentró en el financiamiento de la prestación de servicios y el establecimiento de programas de desarrollo social dirigido hacia los sectores de menores ingresos del país.

Fodesaf fue creado por medio de la promulgación de la Ley N° 5262 con características particulares, que lo hacen pionero de los fondos sociales de América Latina y lo diferencian de la mayoría de ellos, en la medida en que es permanente, financiado por recursos nacionales y cuenta con aportes del sector público y privado.

Por ley le corresponde a la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF) la administración de los recursos del Fodesaf; así como de controlar y supervisar la ejecución de los recursos. La DESAF es una dependencia técnica permanente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuyo superior jerárquico es el titular de esa cartera.

No se tiene historial de que se hayan realizados trabajos similares en la institución.

#### **Identificación de grupos de interés (involucrados)**

Involucrados Directos:

- Ministra de Trabajo.
- Director General.
- Director de Recursos Humanos.
- Personal de DESAF.

Involucrados Indirectos:

- Instituciones públicas beneficiadas.
- Organizaciones beneficiadas.

**Director de proyecto:**  
Jonathan Salas Corrales

**Firma:**

**Autorización de:**  
Ing. Álvaro Mata Leitón

**Firma:**

**Anexo 2: EDT del PFG**

<b>1</b>	<b>Proyecto final de Graduación</b>
1.1	Seminario de Graduación
1.1.1	Anexos
1.1.1.1	EDT del PFG
1.1.1.2	Cronograma del PFG
1.1.2	Entregables
1.1.2.1	Charter y EDT
1.1.2.2	Introducción y Cronograma
1.1.2.3	Marco Teórico
1.1.2.4	Marco Metodológico
1.1.2.5	Resumen Ejecutivo y Bibliografía
1.1.2.6	Documento Integrado
1.1.2.7	Charter firmado
1.1.3	Aprobación SG
1.2	Tutoría de Desarrollo
1.2.1	Tutor
1.2.1.1	Asignación
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	Desarrollo
1.2.2.1	Ajustes a Trabajos del PFG del SG
1.2.2.2	Avances
1.2.2.2.1	Semana 1 Avance 1
1.2.2.2.2	Semana 2 Avance 2
1.2.2.2.3	Semana 3 Avance 3
1.2.2.2.4	Semana 4 Avance 4
1.2.2.2.5	Semana 5 Avance 5
1.2.2.2.6	Semana 6 Avance 6
1.2.2.2.7	Semana 7 Avance 7
1.2.2.2.8	Desarrollo del primer objetivo
1.2.2.2.9	Desarrollo del segundo objetivo
1.2.2.2.10	Desarrollo del tercer objetivo
1.2.2.2.11	Desarrollo del cuarto objetivo
1.2.2.2.12	Desarrollo del quinto objetivo
1.3	Lectores
1.3.1	Solicitud de Asignación
1.3.1.1	Asignación
1.3.1.2	Comunicación de Asignación
1.3.1.3	Envío de PFG a Lectores
1.3.2	Trabajo de Lectores

1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión de PFG
1.3.2.1.2	Envío de Informe de Lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión de PFG
1.3.2.2.2	Envío de Informe de Lectura
1.4	Tutorías de Ajuste
1.4.1	Informe de Revisión y Corrección a Lectores
1.4.2	PFG corregido y enviado a lectores
1.4.3	Segunda revisión por parte de los lectores
1.5	Evaluación
1.5.1	Aprobación de Lectores
1.5.2	Calificación del Tribunal Examinador

**Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG**

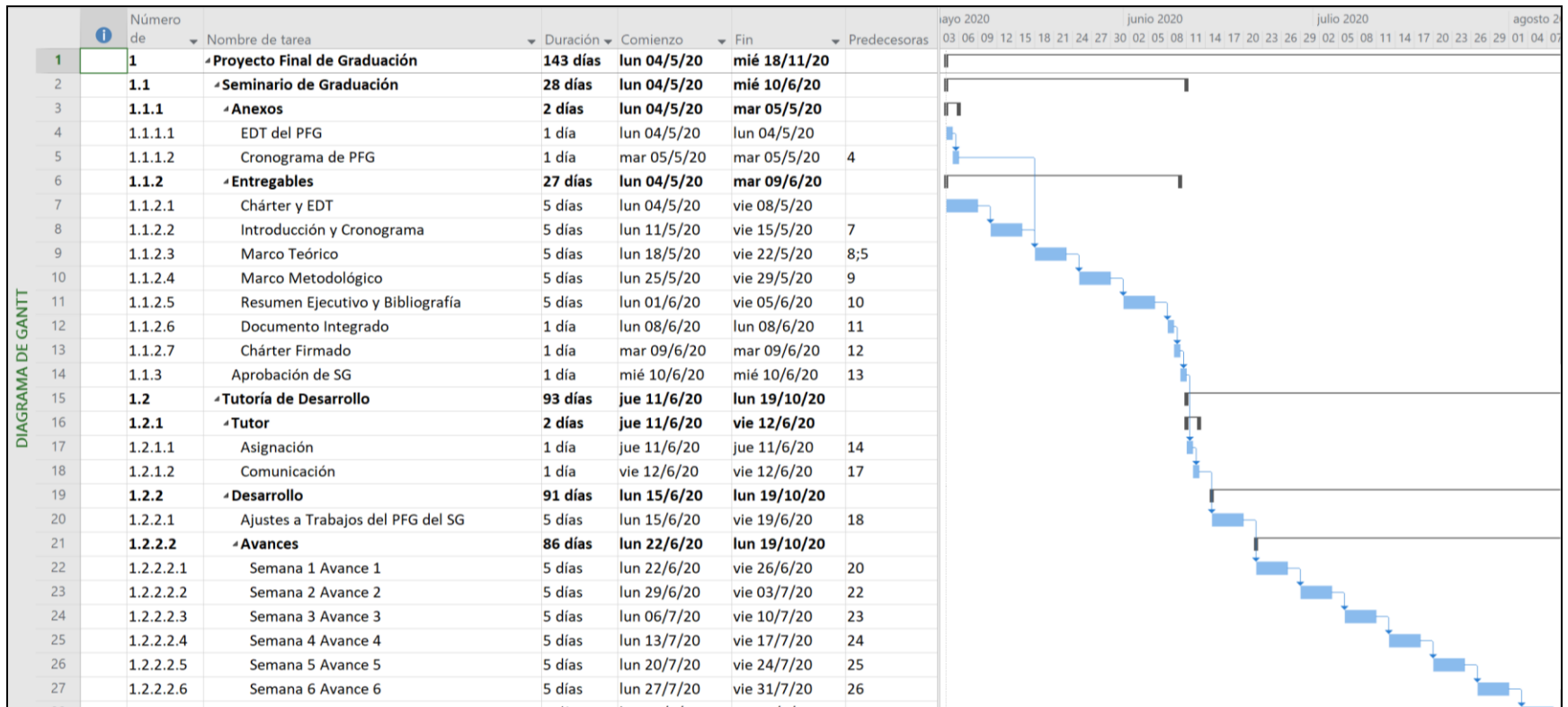
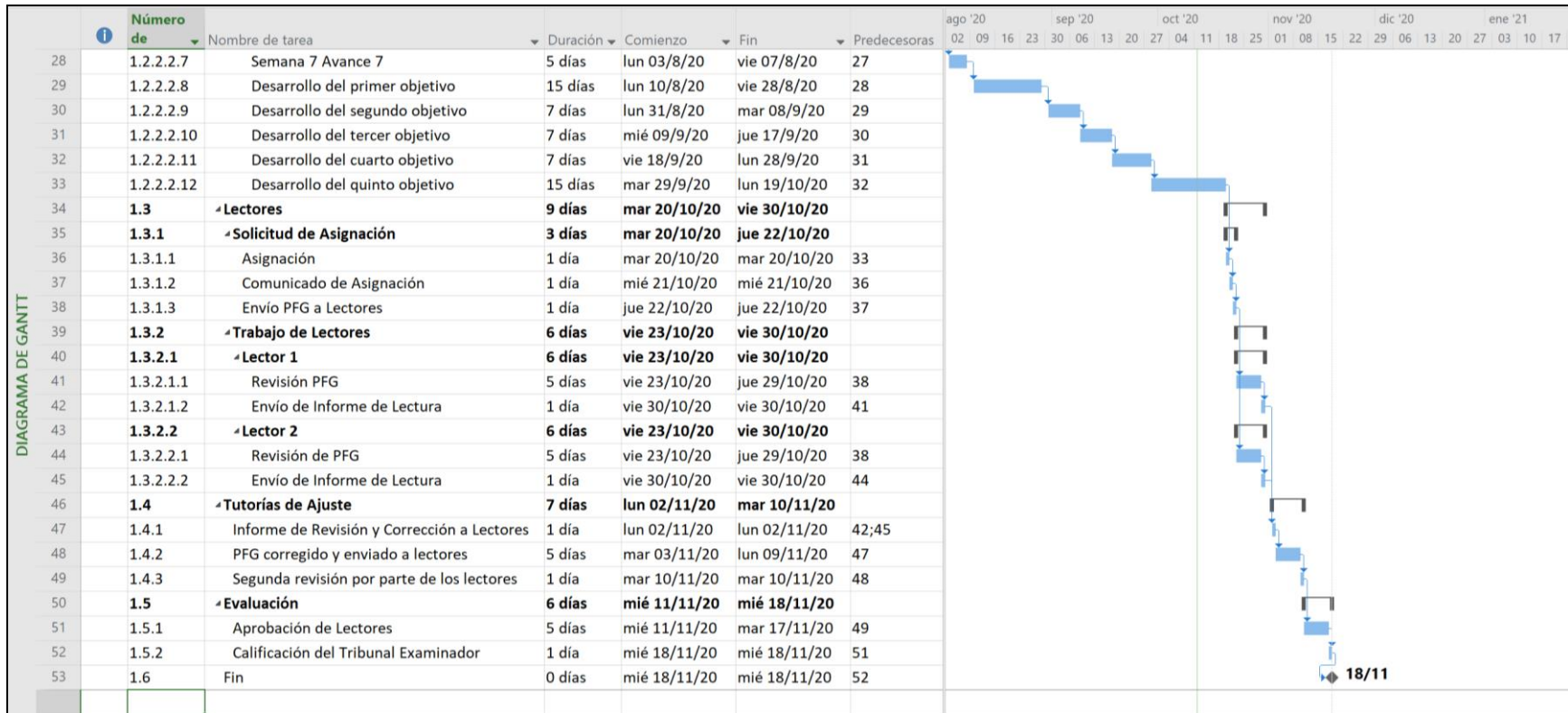


DIAGRAMA DE GANTT



## Anexo 4: Diagnóstico 1

### 1. Leguaje Común

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con el Lenguaje Común en materia de Administración de Proyectos. Corresponde a un cuestionario de selección única. Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución.

**\*Obligatorio**

1. Una definición completa de la gestión del alcance sería: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- b. Aprobación de la línea de base del alcance
- c. Aprobación del Acta de Constitución del Proyecto
- d. Los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito
- e. NS/NR

2. ¿Cuál de las siguientes opciones no es un tipo común de cronograma? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Diagramas de red de proyectos con información de fecha agregada
- b. Nivelación de recursos disciplinada
- c. Gráficos de barras
- d. Hitos
- e. NS/NR

3. El entorno de las comunicaciones implica tanto factores internos como factores externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Juegos de poder
- b. Entorno empresarial
- c. Estado técnico de la técnica
- d. Entorno político
- e. NS/NR

4. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es establecer precios en: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Estructura de desglose de trabajo (WBS)
- b. Gráfico de responsabilidad lineal
- c. Acta de constitución del proyecto
- d. Declaración del alcance
- e. NS/NR

5. ¿Lo más probable es que las organizaciones comunales satisfagan qué nivel en la jerarquía de necesidades de Maslow? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Social
- b. Auto-actualización
- c. Estima
- d. Fisiológica
- e. NS/NR

6. Un documento que describa la partida de compras con suficiente detalle para permitir a los oferentes potenciales determinar si pueden proporcionarla es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Disposición contractual
- b. Declaración de trabajo (SOW)
- c. Declaración de términos y condiciones
- d. Propuesta
- e. NS/NR

7. Los futuros eventos o resultados que son favorables se denominan: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Riesgos
- b. Oportunidades
- c. Sorpresas
- d. Contingencias
- e. NS/NR

8. Un ejemplo de un costo de oportunidad en términos del costo de calidad es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas
- b. Evaluaciones de las quejas de los clientes
- c. Revisiones de diseño interno-externo
- d. Estudios de procesos
- e. NS/NR

9. Tal vez el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura de matriz es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Hacer frente a los empleados que se reportan a varios jefes
- b. Demasiada participación de los patrocinadores
- c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- d. Aumento de los costos del proyecto
- e. NS/NR

10. Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o previstos, debe: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Mantener una revisión del rendimiento
- b. Solicitar un informe de progreso
- c. Realizar un análisis de tendencias
- d. Realizar un análisis de varianza
- e. NS/NR

11. Las comunicaciones tienen muchas dimensiones diferentes. Decidir formar un grupo entre los directores de proyecto de las unidades ejecutoras para analizar las lecciones aprendidas y las prácticas recomendadas a seguir es un ejemplo de cuál de las siguientes dimensiones: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Interna
- b. Externos
- c. Horizontal
- d. Vertical
- e. NS/NR

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es el más adecuado para identificar a los "pocos vitales" para los proyectos? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Análisis de Pareto
- b. Análisis de causa y efecto
- c. Análisis de tendencias
- d. Gráficos de control de procesos
- e. NS/NR

13. Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos por los cuales se modificarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El sistema de información de gestión de proyectos
- b. El sistema de control de cambios
- c. La Junta de Control de Cambios
- d. Informes de rendimiento
- e. NS/NR

14. Un riesgo se observa por tener una causa y: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Si se produce, sólo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto
- b. Un desconocido conocido
- c. Si ocurre, tiene una consecuencia
- d. Una restricción
- e. NS/NR



15. En general, las diferencias entre las partes interesadas del proyecto y entre ellas deberían resolverse en favor de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Patrocinador del proyecto
- b. Organización escénica
- c. Gerente funcional
- d. Cliente
- e. NS/NR

16. Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, de la siguiente lista una de ellas no pertenece a dicha afirmación, ¿cuál es?: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Mayor capacidad para que las partes interesadas influyan en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida
- b. Probabilidad de que la finalización exitosa sea más baja al comienzo del proyecto
- c. Menor capacidad de las partes interesadas para influir en el costo final del proyecto a medida que el proyecto continúa
- d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto
- e. NS/NR

17. La eliminación de los requisitos de recursos de un período a un período se denomina: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Asignación de recursos
- b. Partición de recursos
- c. Nivelación de recursos
- d. Cuantificación de recursos
- e. NS/NR

18. La diferencia entre el VA (valor ganado) y el VP (valor planificado) se conoce como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. La varianza de programación
- b. La desviación de costos
- c. La estimación de la finalización
- d. El costo real del trabajo realizado
- e. NS/NR

19. Los directores de proyectos de las unidades ejecutoras deben utilizar una serie de influencias interpersonales diferentes en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si se considera que el jefe de proyecto está facultado para emitir órdenes, ¿está utilizando cuál de los siguientes tipos de poder? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Experto
- b. Recompensa
- c. Altavoz
- d. Legítimo
- e. NS/NR

20. El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: \*

*Marca solo una opción.*

- a. La elección de los medios de comunicación
- b. Los bucles de retroalimentación y las barreras a las comunicaciones
- c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones
- d. La elección de la tecnología
- e. NS/NR

21. Una agrupación orientada a la entrega de componentes del proyecto para organizar y definir el alcance total del proyecto es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Un plan detallado
- b. Un gráfico de responsabilidad lineal
- c. Una estructura de descomposición del trabajo (WBS)
- d. Un sistema de codificación de contabilidad de costos
- e. NS/NR

22. La gestión moderna de la calidad y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todos menos uno de los siguientes: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Satisfacción del cliente
- b. Procesos dentro de las fases
- c. Responsabilidad de gestión
- d. Inspección sobre la prevención
- e. NS/NR

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Su institución tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios.
- b. Su institución carece de capacidad.
- c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que está intentando adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad.
- d. Su institución tiene una necesidad continua del artículo.
- e. NS/NR

24. Una limitación del gráfico de barras es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado
- b. Dificultad para entender si no tiene conocimientos de gestión de proyectos
- c. Dificultad para añadir nuevos elementos a medida que cambia el proyecto
- d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre que implica la realización de actividades
- e. NS/NR

25. La herramienta y la técnica utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de las partes interesadas
- b. Reuniones de planificación
- c. Habilidades interpersonales y de equipo
- d. Análisis de suposición y restricciones
- e. NS/NR

26. Por lo general, ¿durante qué fase del ciclo de vida del proyecto se incurre en la mayor parte de los gastos del proyecto? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Fase conceptual
- b. Fase de desarrollo o diseño
- c. Fase de ejecución
- d. Fase de terminación
- e. NS/NR

27. Pasando del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS) dará como resultado: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Menos estimación de la precisión
- b. Mejor control del proyecto
- c. Menores costos de informes de estado
- d. Una mayor probabilidad de que algún elemento clave del proyecto haya sido pasado
- e. NS/NR

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente por los gerentes de proyectos en la resolución de conflictos?: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Confrontación
- b. Compromiso
- c. Suavizado
- d. Forzando
- e. NS/NR

29. Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto global se conoce como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Cociente de aversión al riesgo del director del proyecto
- b. El riesgo total del proyecto
- c. El valor esperado del proyecto
- d. Análisis de sensibilidad
- e. NS/NR

30. Los juegos de poder, la información de retención y las agendas ocultas son ejemplos de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Comentarios
- b. Obstáculos de comunicación
- c. Comunicación indirecta
- d. Mensajes mixtos
- e. NS/NR

31. La terminología básica para las redes incluye: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura
- b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidades
- c. Flojea, actividades, eventos y estimaciones de tiempo
- d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- e. NS/NR

32. Los "puntos de control" de la estructura de desglose de trabajo (WBS) utilizados para asignaciones a unidades organizativas o individuos específicos son: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Paquetes de trabajo
- b. Subtareas
- c. Tareas
- d. Código de cuentas
- e. NS/NR

33. El establecimiento de una ventana de mercado sobre un proyecto tecnológico o el cumplimiento de la remediación ambiental por mandato del gobierno son ejemplos de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Fechas impuestas
- b. Restricciones climáticas en actividades al aire libre
- c. Principales hitos
- d. Características del producto
- e. NS/NR

34. Un ejemplo de restricción a tener en cuenta durante la planificación de la contratación pública es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Costos indirectos
- b. Obligaciones y sanciones legales
- c. Condiciones del mercado
- d. Recursos de adquisición
- e. NS/NR

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Escrito y oral, y escuchar y hablar
- b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- c. Informes e informes, así como notas y conversaciones ad hoc
- d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar
- e. NS/NR

36. Supongamos que está gestionando un proyecto que es una iniciativa pública conjunta entre su institución y otras dos instituciones. La política de calidad del proyecto debería entonces ser: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Su responsabilidad de preparar
- b. Lo mismo que el de su cliente
- c. Lo mismo que el de su institución
- d. Preparado por el equipo del proyecto
- e. NS/NR

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos del proyecto son: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Orden de magnitud, parametría y presupuesto
- b. Paramétrico, definitivo y de arriba hacia abajo
- c. Orden de magnitud, definitivo y de fondo hacia arriba
- d. Orden de magnitud, presupuesto y definitiva
- e. NS/NR

38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser: \*

*Marca solo una opción.*

- a. General en lugar de específico
- b. Establecido sin considerar las limitaciones de recursos
- c. Realista y alcanzable
- d. Medible, intangible y verificable
- e. NS/NR

39. El proceso de determinar qué riesgos podrían afectar al proyecto y documentar sus características es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Identificación de riesgos
- b. Planificación de la respuesta al riesgo
- c. Planificación de la gestión de riesgos
- d. Análisis cualitativo de riesgos
- e. NS/NR

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Tarifa de costo más fijada
- b. Precio fijo de la empresa
- c. Tiempo y materiales
- d. Objetivo de la empresa de incentivos a precios fijos
- e. NS/NR

41. Un proyecto puede definirse mejor como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr objetivos individuales o múltiples
- b. Un esfuerzo coordinado de actividades conexas diseñadas para lograr un objetivo sin un punto final bien establecido
- c. Actividades cuna a tumba que deben realizarse en menos de un año y consumir recursos humanos y no humanos
- d. Cualquier empresa con un plazo definido y objetivos bien definidos que consuma recursos humanos y no humanos con ciertas limitaciones
- e. NS/NR

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Certidumbre, riesgo e incertidumbre
- b. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- c. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- d. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- e. NS/NR

43. ¿Se considera que un proceso está fuera de control cuando hay cuántos puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control? \*

*Marca solo una opción.*

- a. 3
- b. 7
- c. 9
- d. 11
- e. NS/NR

44. La estructura de desglose de trabajo (WBS), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la institución están unidos entre sí a través de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El código de cuentas
- b. Los gastos generales
- c. El sistema de presupuestación
- d. El proceso de presupuestación de capital
- e. NS/NR

45. Un programa puede describirse mejor como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más
- b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio
- c. Un grupo de proyectos gestionados de forma coordinada para obtener beneficios no disponibles de su gestión individual
- d. Una línea de productos
- e. NS/NR

46.Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizativa: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Coercitiva, legítima, referente
- b. Recompensa, coercitiva, experta
- c. Referente, experto, legítimo
- d. Legítima, coercitiva, recompensa
- e. NS/NR

47. La definición más común del éxito del proyecto es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Dentro de un tiempo
- b. Dentro del tiempo y el costo
- c. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico
- d. Dentro del tiempo, el costo, el rendimiento y la aceptación por parte del cliente/usuario
- e. NS/NR

48. Las actividades con duración de tiempo cero se denominan: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Actividades de camino crítico
- b. Actividades de ruta no crítica
- c. Actividades de tiempo flojo
- d. Ficticias
- e. NS/NR

49. El proceso de planificación de la contratación debe llevarse a cabo durante: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Definición de ámbito
- b. Planificación de solicitudes
- c. Iniciación del proyecto
- d. Planificación del alcance
- e. NS/NR

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para los ajustes en los factores de escalamiento, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos e impuestos de financiamiento (intereses), los tres factores de escalamiento más comunes implican cambios en: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Tasas generales, tasas de mano de obra y costos de materiales
- b. Reelaboración, ajustes del costo de vida y horas extras
- c. Costos de material, gastos de envío y cambios de alcance
- d. Tasas de trabajo, costos de material e informes de costos
- e. NS/NR

51. La trayectoria crítica en una red es la trayectoria que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Tiene el mayor grado de riesgo
- b. Es el más largo durante el proyecto y determina su duración
- c. Debe completarse antes que todos los demás caminos
- d. Tiene actividades con flotador mayor que cero
- e. NS/NR

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y gestión operacional es que el director de proyectos puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Toma de decisiones
- b. Dotación de personal al proyecto
- c. Seguimiento/monitoreo
- d. Revisión del rendimiento del proyecto
- e. NS/NR

53. ¿Durante qué fase de un proyecto es que la incertidumbre es mayor? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Diseño
- b. Desarrollo/ejecución
- c. Concepto
- d. Cierre
- e. NS/NR

54. La calidad a menudo se confunde con el grado. Esto significa que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. La baja calidad siempre es un problema, pero el grado bajo puede no ser un problema.
- b. La baja calidad siempre es un problema, junto con la baja calidad.
- c. La calidad se define como una categoría o rango, con entidades que tienen el mismo uso funcional pero características técnicas diferentes.
- d. Grado se define como las características totales de una entidad que tienen en cuenta su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.
- e. NS/NR



55. Los directores de proyecto necesitan unas habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas, principalmente porque: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Pueden estar liderando un equipo sobre el que no tienen control directo.
- b. Esta necesidad es exigida por las actividades de adquisición del proyecto.
- c. Se espera que sean expertos técnicos.
- d. Deben proporcionar sesiones informativas de ejecutivos/clientes/patrocinadores.
- e. NS/NR

56. Para una comunicación eficaz, el mensaje debe orientarse a: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El iniciador
- b. El receptor
- c. El estilo de gestión
- d. La cultura corporativa
- e. NS/NR

57. Entre los factores comunes que pueden restringir la forma en que se organiza el equipo del proyecto se incluyen todos los siguientes: \*

*Marca solo una opción.*

- a. La estructura de la organización escénica
- b. Preferencias del equipo
- c. Asignaciones de personal previstas
- d. Matriz de asignación de responsabilidad
- e. NS/NR

58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cuadros se denomina: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Una actividad
- b. Una restricción
- c. Un evento
- d. La ruta crítica
- e. NS/NR

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Tasa de costo más incentivo
- b. Precio fijo de la empresa
- c. Tarifa de precio fijo-premio
- d. Orden de compra
- e. NS/NR

60. El cierre financiero de un proyecto dicta que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Se han gastado todos los fondos del proyecto.
- b. No se han invadido los números de cargo.
- c. No es posible realizar ningún trabajo de seguimiento de este cliente.
- d. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto.
- e. NS/NR

61. Se denomina una visualización gráfica de los costes acumulados y las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los reales, trazados en función del tiempo: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Una línea de tendencia
- b. Un análisis de tendencias
- c. Una curva S
- d. Un informe de finalización porcentual
- e. NS/NR

62. Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está en control, es importante reconocer que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El proceso no debe ajustarse.
- b. El proceso no debe cambiarse para proporcionar mejoras.
- c. Las fuentes de variación aleatoria se pueden cambiar fácilmente sin la necesidad de reestructurar el proceso.
- d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.
- e. NS/NR

63. La principal diferencia entre las redes PERT (Diagrama de Redes) y CPM (Método de Ruta Crítica) es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. PERT requiere tres estimaciones de tiempo, mientras que CPM utiliza una estimación de tiempo.
- b. PERT se utiliza sólo para proyectos de construcción, mientras que CPM se utiliza únicamente para I+D.
- c. PERT solo aborda el tiempo, mientras que CPM también incluye costos y disponibilidad de recursos.
- d. PERT se mide en días mientras que el CPM usa semanas o meses.
- e. NS/NR

64. La información puede ser compartida por los miembros del equipo y otras partes interesadas utilizando una variedad de sistemas de recuperación de información, incluyendo: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Reuniones de proyectos
- b. Fax
- c. Correo electrónico
- d. Bases de datos electrónicas
- e. NS/NR

65. Supongamos que la Unidad Ejecutora ha decidido utilizar la mitigación como una técnica de respuesta al riesgo. Esto significa: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Estás trasladando las consecuencias de un riesgo a otra parte.
- b. Está reduciendo la probabilidad y/o las consecuencias de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable.
- c. Ahora necesita establecer una asignación de contingencia.
- d. El siguiente paso debe ser preparar un plan de reserva.
- e. NS/NR

66. La forma organizativa tradicional o funcional tiene la desventaja de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Canales de comunicación verticales mal establecidos
- b. No hay un único punto focal para clientes/patrocinadores
- c. Control técnico ineficaz
- d. Uso inflexible del personal
- e. NS/NR

67. ¿Cuál de las siguientes medidas no es un elemento básico de los contratos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Consideración
- Acuerdo mutuo
- Nivel de esfuerzo
- Propósito legal
- NS/NR

68. Tomar medidas para aumentar la eficacia y la eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a las partes interesadas es el propósito de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Planificación de la calidad
- b. Inspecciones
- c. Auditorías de calidad
- d. Esfuerzos de mejora de la calidad
- e. NS/NR

69. Durante el proceso de planificación de la contratación, es importante evaluar los límites actuales del proyecto. Esto se puede hacer revisando: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Resultados del análisis de hacer o comprar
- b. Descripción del producto
- c. Declaración de ámbito
- d. Restricciones y suposiciones
- e. NS/NR

70. En la gestión de las comunicaciones de proyectos, a fin de garantizar que se satisfagan las necesidades de información de las distintas partes interesadas, usted debe: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Preparar un análisis de las partes interesadas.
- b. Establecer un sistema de distribución de información.
- c. Evaluar las habilidades de comunicación.
- d. Evaluar las tecnologías de comunicación disponibles.
- e. NS/NR

71. La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de proyecto más corta coherente con los límites de recursos fijos se denomina: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Asignación de recursos
- b. Partición de recursos
- c. Nivelación de recursos
- d. Cuantificación de recursos
- e. NS/NR

72. El proceso de evaluación del impacto y la exposición de los riesgos identificados se conoce como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Planificación de la gestión de riesgos
- b. Planificación de la respuesta al riesgo
- c. Análisis cualitativo de riesgos
- d. Análisis cuantitativo de riesgos
- e. NS/NR

73. Una ventaja de la técnica análoga de estimación de costos es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Proporciona una mayor precisión que la estimación paramétrica.
- b. No se requiere información histórica.
- c. El juicio experto nunca es necesario.
- d. Los costos más bajos están involucrados en su uso que con estimaciones definitivas.
- e. NS/NR

74. Las medidas adoptadas para poner un servicio defectuoso o no conforme a los requisitos o especificaciones son los siguientes fines: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Reanudación
- b. Gráficos de control
- c. Auditorías
- d. Ajustes del proceso
- e. NS/NR

75. Si desea describir dónde se encuentra ahora el proyecto, debe: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Prepare una estimación para completar.
- b. Prepare un análisis de valor ganado.
- c. Prepare un informe de estado.
- d. Prepare un informe de progreso.
- e. NS/NR

76. Uno de los objetivos del control de riesgos es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Vea si las suposiciones siguen siendo válidas.
- b. Determine si las acciones de respuesta al riesgo son tan efectivas como se esperaba.
- c. Evalúe si se ha producido un desencadenante de riesgos.
- d. Tome medidas correctivas.
- e. NS/NR

77. En la selección de fuentes, puede utilizarse un sistema de ponderación para todos los fines excepto uno de los siguientes fines: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Ordenar todas las propuestas para establecer una secuencia de negociación
- b. Para seleccionar una sola fuente a la que se le pedirá que firme un contrato estándar
- c. Establecer requisitos mínimos de rendimiento para uno o más criterios de evaluación
- d. Cuantificar datos cualitativos para minimizar el efecto del perjuicio personal en la selección de fuentes
- e. NS/NR

78. Las intenciones y orientaciones generales de una institución con respecto a la calidad son el propósito de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El movimiento total de gestión de la calidad
- b. El proceso de garantía de calidad
- c. El proceso de planificación de la calidad
- d. La política de calidad de la organización
- e. NS/NR

79. El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto debería: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Habilidades de comunicaciones estatales para usar.
- b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información.
- c. Proporcionar información a las partes interesadas sobre cómo se utilizan los recursos para cumplir los objetivos del proyecto.
- d. Describir las relaciones entre la organización y las partes interesadas.
- e. NS/NR

80. Durante una reunión de revisión de proyectos, descubre que el valor planificado es de \$400,000, los costos reales son \$325,000, y el valor ganado es \$300,000. Por lo tanto, puede concluir que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El proyecto está retrasado y los costos de ejecución excesiva.
- b. El proyecto está por delante de lo previsto, pero los costos son más altos que los presupuestados.
- c. El proyecto está retrasado con costos bajo control.
- d. El proyecto está en el tiempo previsto, pero los costos son más altos que los presupuestados.
- e. NS/NR

## Anexo 5: Diagnóstico 2

### 2. Procesos Comunes

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con los Procesos Comunes en materia de Administración de Proyectos. Corresponde a un cuestionario de selección única. Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución. La evaluación será en base en una escala desde -3, -2, -1, 0, +1, +2, +3. Donde representan "Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Sin opinión, Ligeramente de acuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo". **\*Obligatorio**

1. Mi institución reconoce la necesidad de gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la alta dirección. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

2. Mi institución cuenta con un sistema para gestionar tanto los costos como el cronograma. El sistema requiere números de gasto y códigos de cuenta de costos. El sistema notifica desviaciones de objetivos planificados. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

3. Mi institución ha reconocido los beneficios que son posibles con la implementación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección, incluida la alta dirección. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

4. Mi institución (o departamento) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida utilizando fases del ciclo de vida. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

5. Nuestros personeros apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y ocasionalmente asistiendo a reuniones/briefings del equipo del proyecto. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

6. Mi institución está comprometida con la planificación inicial de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

7. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3



8. Mi institución está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance de fluencia (es decir, cambios de alcance) en nuestros proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

9. Nuestros directores operacionales están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos para los resultados. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

10. Los directores de mi organización tienen una buena comprensión de los principios de la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

11. Mi institución ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para ser utilizados como sistema de seguimiento de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

12. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio han sido capacitados y educados en la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

13. Nuestros directores entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores del proyecto en proyectos seleccionados. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

14. Nuestros directores han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

15. Mi institución ha integrado con éxito el control de costos y horarios tanto para la gestión de proyectos como para el estado de los informes. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

16. Mi institución ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros colaboradores. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

17. Nuestros directores han reconocido lo que se debe hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

18. Mi institución considera y trata la gestión de proyectos como una profesión en lugar de una asignación a tiempo parcial. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

19. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

20. Nuestros directores han demostrado su voluntad de cambiar nuestra forma de hacer trabajos para madurar en la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

## Anexo 6: Diagnóstico 3

### 3. Metodología Única

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con la Metodología Única en materia de Administración de Proyectos. Corresponde a un cuestionario de selección única. Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución.

**\*Obligatorio**

1. Mi institución utiliza activamente los siguientes procesos: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Gestión de calidad total (TQM) u otras iniciativas de calidad solamente
- b. Ingeniería simultánea (acortar el tiempo de desarrollo entregable) solamente
- c. TQM u otras iniciativas de calidad e ingeniería simultánea solamente
- d. Gestión de riesgos solamente
- e. Gestión de riesgos e ingeniería simultánea solamente
- f. Gestión de riesgos, ingeniería simultánea y TQM u otras iniciativas de calidad
- g. NS/NR

2. ¿En qué porcentaje de los proyectos se utilizan los principios de la gestión total de la calidad?

\*

*Marca solo una opción.*

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

3. ¿En qué porcentaje de los proyectos se utilizan los principios de la gestión de riesgos? \*

*Marca solo una opción.*

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

4. ¿En qué porcentaje de los proyectos se intenta comprimir los horarios de productos/entregables realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie? \*

*Marca solo una opción.*

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

5. El proceso de gestión de riesgos de mi institución se basa en: \*

*Marca solo una opción.*

- a. No utilizamos la gestión de riesgos.
- b. Sólo riesgos financieros
- c. Sólo riesgos técnicos
- d. Programación de riesgos solamente
- e. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto
- f. NS/NR

6. La metodología de gestión de riesgos en mi institución es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Inexistente
- b. Más informal que formal
- c. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- d. Sobre la base de una metodología estructurada respaldada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a completar
- e. NS/NR

7. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su institución (es decir, considera que una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos MIS es diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de productos)? \*

*Marca solo una opción.*

- a. No tenemos metodologías.
- b. 1
- c. 2–3
- d. 4–5
- e. Más de 5
- f. NS/NR

## 8. Con respecto a la evaluación comparativa: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Mi institución nunca ha intentado utilizar la evaluación comparativa.
- b. Mi institución ha realizado evaluación comparativa e implementado cambios, pero no para la gestión de proyectos.
- c. Mi institución ha realizado pruebas comparativas de gestión de proyectos, pero no se han realizado cambios.
- d. Mi institución ha realizado pruebas comparativas de gestión de proyectos y se han realizado cambios.
- e. NS/NR

## 9. La cultura institucional de mi institución se describe mejor mediante el concepto de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Informes de un solo jefe
- b. Informes de varios jefes
- c. Equipos dedicados sin empoderamiento
- d. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- e. Equipos dedicados con empoderamiento
- f. Equipos no dedicados con empoderamiento
- g. NS/NR

## 10. Con respecto a la moral y la ética, mi institución cree que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. El cliente siempre tiene razón.
- b. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de los beneficiarios primero, luego la institución, luego los colaboradores.
- c. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de la institución primero, los beneficiarios en segundo lugar, y los colaboradores en último lugar.
- d. No tenemos tal política escrita o conjunto de normas.
- e. NS/NR

## 11. Mi institución lleva a cabo cursos de formación interna sobre: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Moralidad y ética dentro de la institución
- b. Moralidad y ética en el trato con los beneficiarios
- c. Buenas prácticas gubernamentales
- d. Todo lo anterior
- e. Nada de lo anterior
- f. Al menos dos de los tres primeros
- g. NS/NR

12. Con respecto a la fluencia del alcance o los cambios de alcance, nuestra cultura: \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- b. Permite cambios solo hasta un determinado punto del ciclo de vida del proyecto mediante un proceso formal de control de cambios
- c. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto mediante un proceso formal de control de cambios
- d. Permite cambios pero sin ningún proceso de control formal
- e. NS/NR

13. Nuestra cultura parece basarse en:

*Marca solo una opción.*

- a. Políticas
- b. Procedimientos (incluidos los formularios a rellenar)
- c. Políticas y procedimientos
- d. Directrices
- e. Políticas, procedimientos y directrices
- f. NS/NR

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o comprometidas. La cultura en mi institución es probablemente conductual. \*

*Marca solo una opción.*

- a. 10–25%
- b. 25–50%
- c. 50–60%
- d. 60–75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

15. Nuestra estructura organizativa es:

*Marca solo una opción.*

- a. Tradicional (es decir, es predominantemente vertical).
- b. Una matriz sólida (es decir, el director del proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica).
- c. Una matriz débil (es decir, los administradores operacionales proporcionan la mayor parte de la dirección técnica).
- d. Usamos equipos colocados.
- e. No sé cuál es la estructura: la administración lo cambia a diario.
- f. NS/NR



16. Cuando se asignan líderes de proyectos, nuestros directores de proyectos obtienen recursos mediante: \*

*Marca solo una opción.*

- a. "Luchando" para las mejores personas disponibles
- b. Negociar con los directores operacionales para las mejores personas disponibles
- c. Negociar por entregas en lugar de personas
- d. Usar la alta dirección para ayudar a obtener a las personas adecuadas
- e. Tomando lo que sean, sin preguntas
- f. NS/NR

17. Nuestros directores operacionales:

*Marca solo una opción.*

- a. Aceptan la responsabilidad total del trabajo en su línea.
- b. Piden a los directores de proyecto que acepten la responsabilidad total.
- c. Intentan compartir la rendición de cuentas con los directores de proyecto.
- d. Mantienen a los colaboradores asignados responsables.
- e. No sabemos el significado de la palabra responsabilidad; no es parte de nuestro vocabulario.
- f. NS/NR

18. En la cultura de mi institución, la persona más probable que sea responsable de la integridad técnica final de la entrega final es/son: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Los colaboradores asignados
- b. El director del proyecto
- c. El gerente operacional
- d. El patrocinador del proyecto
- e. Todo el equipo
- f. NS/NR

19. En mi institución, la autoridad del director del proyecto proviene de: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Dentro de sí mismos, lo que sea que puedan salirse con la suya
- b. El superior inmediato al director del proyecto
- c. Descripciones de trabajos documentadas
- d. Informalmente, a través del patrocinador del proyecto en forma de una carta de proyecto o carta de cita
- e. NS/NR

20. Después del visto bueno del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Hacerse invisible, incluso cuando sea necesario
- b. Micromanage
- c. Esperar sesiones informativas de nivel de resumen una vez a la semana
- d. Esperar sesiones informativas de nivel de resumen una vez cada dos semanas
- e. Participe solo cuando se produzca un problema crítico o a petición del director de proyecto o de los directores operacionales
- f. NS/NR

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior? \*

*Marca solo una opción.*

- a. 0–10%
- b. 10–25%
- c. 25–50%
- d. 50–75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

22. Mi institución ofrece aproximadamente muchos cursos de formación interna diferentes para los colaboradores (cursos que pueden considerarse relacionados con proyectos): \*

*Marca solo una opción.*

- a. Menos de 5
- b. 6–10
- c. 11–20
- d. 21–30
- e. Más de 30
- f. NS/NR

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Menos del 10%
- b. 10–25%
- c. 25–50%
- d. 50–75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

24. Mi institución cree que: \*

*Marca solo una opción.*

- a. La Administración de proyectos es un trabajo a medio tiempo
- b. La gestión de proyectos es una profesión.
- c. La gestión de proyectos es una profesión, y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo.
- d. La gestión de proyectos es una profesión, y mi institución paga por nuestra formación para obtener la certificación como profesionales de gestión de proyectos.
- e. No tenemos gestión de proyectos en mi institución.
- f. NS/NR

25. Mi institución cree que la formación debe ser: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Realizada a petición de los colaboradores
- b. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- c. Realizada para satisfacer las necesidades a largo y corto plazo
- d. Realizada sólo si existe un retorno de la inversión en dólares de formación
- e. NS/NR

26. Mi institución cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:\*

*Marca solo una opción.*

- a. El instructor
- b. El departamento de Recursos Humanos
- c. Administración
- d. Colaboradores que recibirán la capacitación
- e. Personalización tras una auditoría de los colaboradores y directores
- f. NS/NR

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene casos prácticos documentados de otros proyectos dentro de su institución? \*

*Marca solo una opción.*

- a. Ninguno
- b. Menos del 10%
- c. 10-25%
- d. 25-50%
- e. Más del 50%
- f. NS/NR

28. ¿Qué porcentaje de los colaboradores de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o informes ejecutivos diseñados específicamente para mostrar a los colaboradores lo que pueden hacer para ayudar a la gestión de proyectos a madurar? \*

*Marca solo una opción.*

- a. ¡Ninguno!
- b. Menos del 25%
- c. 25-50%
- d. 50-75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

29. En mi institución, los colaboradores son promovidos a la dirección porque: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Son expertos técnicos.
- b. Demuestran las habilidades administrativas de un director profesional.
- c. Saben cómo tomar decisiones acertadas de negocios.
- d. Ellos están en la parte superior de su grado de pago.
- e. Nuestro grupo de rango y archivo está por encima de sus límites superiores numéricos.
- f. NS/NR

30. Un informe debe ser escrito y presentado a la institución beneficiaria.

Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es: \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Ni idea
- b. \$100-200 por página
- c. \$200-500 por página
- d. Más de \$500 por página
- e. Libre; eximir a los colaboradores de mi institución a preparar los informes en casa en su propio tiempo.
- f. NS/NR

31. La cultura dentro de mi institución se describe mejor como: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- b. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- c. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- d. Interrupción ejecutiva, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- e. Nadie confía en las decisiones de nuestros directores de proyectos
- f. NS/NR

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del director del proyecto se dedica a preparar informes? \*

*Marca solo una opción.*

- a. 5-10%
- b. 10-20%
- c. 20-40%
- d. 40-60%
- e. Más del 60%
- f. NS/NR

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Políticas
- b. Procedimientos
- c. Directrices
- d. Listas
- e. Nada de lo anterior
- f. NS/NR

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con una alta dirección es: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Menos de 30 minutos
- b. 30-60 minutos
- c. 90 minutos-2 horas
- d. Más de 2 horas
- e. NS/NR

35. Nuestros beneficiarios exigen que gestionemos nuestros proyectos: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Informalmente
- b. Formalmente, pero con el alcance progresivo no permitido
- c. Formalmente, pero con el alcance progresivo permitido.
- d. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los entregables.
- e. NS/NR

36. Mi institución cree que los colaboradores menos capacitados: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Nunca deben asignarse a los equipos
- b. Una vez asignado a un equipo, son responsabilidad del director del proyecto para la supervisión
- c. Una vez asignado a un equipo, siguen siendo la reevaluación de su jefe operacional para la supervisión
- d. Puede ser eficaz si se le asigna al equipo adecuado
- e. Debe promoverse en la gestión

f. NS/NR

37. Los colaboradores asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Su director operacional solamente
- b. El director del proyecto
- c. Tanto el proyecto como los directores operacionales
- d. Tanto el proyecto como los directores operacionales, junto con una revisión por parte del patrocinador
- e. NS/NR

38. Las habilidades que probablemente serán más importantes para los directores de proyecto de mi institución a medida que avanzamos en el siglo XXI son: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Conocimientos técnicos y liderazgo
- b. Gestión de riesgos y conocimiento del negocio
- c. Habilidades de integración y gestión de riesgos
- d. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
- e. Habilidades de comunicación y comprensión técnica
- f. NS/NR

39. En mi institución, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen ser: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Directores de primera línea
- b. Directores de primera o segunda línea
- c. Cualquier nivel de gestión
- d. Por lo general, los colaboradores no directivos
- e. Cualquier persona en la institución
- f. NS/NR

40. Los directores de proyectos de mi institución han recibido al menos cierto grado de formación en: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Estudios de viabilidad
- b. Análisis costo-beneficio
- c. Tanto A como B
- d. Nuestros directores de proyectos son típicamente traídos a bordo después de la aprobación/premio del proyecto.
- e. NS/NR

41. Se alienta a nuestros directores de proyectos a: \*

*Marca solo una opción.*

- a. Asumir riesgos
- b. Asumir riesgos tras la aprobación de la alta dirección
- c. Asumir riesgos tras la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- d. Evitar riesgos
- e. NS/NR

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros directores de proyectos tienen un interés sincero en lo que sucede con cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado. \*

*Marca solo una opción.*

- a. Firmemente de acuerdo
- b. Acuerdo
- c. No estoy seguro
- d. En desacuerdo
- e. Fuertemente en desacuerdo
- f. NS/NR

## Anexo 7: Diagnóstico 4

### 4. Evaluación Comparativa

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con la Evaluación Comparativa en materia de Administración de Proyectos. Corresponde a un cuestionario de selección única. Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución. La evaluación será en base en una escala desde -3, -2, -1, 0, +1, +2, +3. Donde representan "Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Sin opinión, Ligeramente de acuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo".

**\*Obligatorio**

1. Nuestros estudios de evaluación comparativa encontraron instituciones con procesos de control de costos más estrictos de lo que usamos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

2. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado instituciones con mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

3. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado que las instituciones públicas están realizando la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de descomposición del trabajo (WBS) \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3



4. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

5. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación de los beneficiarios en las actividades de gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

6. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan cómo obtener una mayor lealtad/uso de nuestra metodología de gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

7. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan instituciones públicas en la misma área de acción que nuestra institución. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

8. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las instituciones no similares (es decir, las instituciones en diferentes áreas de acción). \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

9. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan instituciones no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

10. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan las actividades de ingeniería simultáneas de otras instituciones para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

11. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa han encontrado otras instituciones que están realizando análisis de restricciones de recursos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

12. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras instituciones gestionan a sus beneficiarios durante el proceso de gestión del cambio de alcance. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

13. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras instituciones involucran a sus beneficiarios durante las actividades de gestión de riesgos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

14. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las mejoras de software a través de actualizaciones internas. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

15. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la mejora del software a través de nuevas compras. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

16. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras instituciones atraen a nuevos usuarios internos a su metodología para la gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

17. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras instituciones realizan la gestión técnica de riesgos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

18. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras instituciones obtienen una mejor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

19. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo obtener un menor costo de calidad. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

20. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras instituciones realizan la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería simultáneas. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

21. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras instituciones utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de ámbito. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

22. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las formas de integrar los efectos existentes en nuestra metodología singular. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

23. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las formas en que otras instituciones han integrado nuevas metodologías y procesos en su metodología singular. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

24. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras instituciones manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3

25. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa buscan que otras instituciones utilicen modelos de recursos corporativos. \*

*Marca solo una opción.*

- a. -3
- b. -2
- c. -1
- d. 0
- e. +1
- f. +2
- g. +3