

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE PROYECTOS EN LA
OPERADORA DE PENSIONES COMPLEMENTARIAS Y CAPITALIZACIÓN
LABORAL DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (OPC CCSS)

SUSSANA MARCELA GARRO CAMACHO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Marzo, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION 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

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Marlon Sequeira Gamboa
LECTOR No.1

Sara María Romero
LECTOR No.2



Sussana Marcela Garro Camacho
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la sabiduría y la tenacidad para poder desarrollar este trabajo.

A mis padres, Jesús y Alejandra, por estar conmigo siempre en los buenos y malos momentos e inspirarme y apoyarme durante toda mi vida para que crezca personal y profesionalmente.

A mi novio, César, por acompañarme y apoyarme durante el desarrollo de este trabajo.

A mis hermanas, Sofía, Melissa y Lineth, porque son personas muy importantes en mi vida y con las que comparto mis triunfos y fracasos.

Sussana Marcela Garro Camacho

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Fabio Muñoz Jiménez, por el acompañamiento brindado para el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, su cuerpo de profesores, asistentes académicos y personal administrativo que contribuyeron en mi proceso de formación y aprendizaje en administración de proyectos.

Al Gerente General de la Operadora de Pensiones Complementarias de la Caja Costarricense de Seguro Social, Héctor Maggi Conte, por permitirme desarrollar este trabajo en esa institución y la colaboración brindada en todo momento.

Sussana Marcela Garro Camacho

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	2
1.3. Justificación del Proyecto.....	2
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos.....	5
2. MARCO TEORICO.....	6
2.1. Marco institucional.....	6
2.1.1. Antecedentes de la Institución.....	6
2.1.2. Misión y visión.....	7
2.1.3. Estructura organizativa.....	8
2.1.4. Productos que ofrece.....	9
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	9
2.2.1. Proyecto.....	10
2.2.2. Administración de Proyectos.....	11
2.2.3. Procesos en la Administración de Proyectos.....	12
2.2.4. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	15
2.2.5. La Oficina de Proyectos (PMO).....	19
2.2.6. Plan de implementación de una PMO.....	31
3. MARCO METODOLOGICO.....	35
3.1. Fuentes de información.....	35
3.1.1. Fuentes Primarias.....	35
3.1.2. Fuentes Secundarias.....	35
3.2. Métodos de Investigación.....	37
3.2.1. Método Analítico-Sintético.....	37
3.2.2. Método Inductivo-Deductivo.....	38
3.2.3. Método Experimental.....	38
3.2.4. Método Estadístico.....	38
3.2.5. Método Observación.....	39

3.3. Herramientas.....	43
3.4. Supuestos y Restricciones.....	44
3.4.1. Supuestos.....	44
3.4.2. Restricciones.....	44
3.4. Entregables.....	45
4. DESARROLLO.....	47
4.1. Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos.....	47
4.1.1. Diagnóstico situacional del proceso de gestión de proyectos bajo el estándar OPM3.....	47
4.1.2. Análisis FODA del proceso de gestión de proyectos.....	50
4.2. Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.....	55
4.2.1. Selección del tipo de PMO.....	55
4.2.2. Definición del propósito y objetivos de la PMO.....	57
4.2.3. Definición de funciones de la PMO.....	58
4.3. Estructura organizativa propuesta.....	60
4.4. Definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus labores aporte valor a la organización.....	62
4.5. Elaborar un Plan de Capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.....	65
4.5.1. Objetivos del Plan.....	65
4.5.2. Metodología del Plan.....	66
4.6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha.....	
4.6.1. Perspectiva Financiera.....	71
4.6.2. Perspectiva Cliente.....	72
4.6.3. Perspectiva Procesos Internos.....	73
4.6.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	75
4.6.5. Mapa Estratégico.....	77
4.6.6. Cuadro de Mando Integral.....	78
4.6.7. Descripción del Plan de Implementación.....	81
4.6.8. Plan de Gestión de Cambio.....	88
5. CONCLUSIONES.....	92
6. RECOMENDACIONES.....	95
7. BIBLIOGRAFÍA.....	98
8. ANEXOS.....	100
Anexo No.1. ACTA DEL PFG.....	100
Anexo No. 2. Estructura de desglose de trabajo del PFG.....	104
Anexo No.3. Cronograma del PFG.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa Actual de la OPC CCSS	8
Figura 2 Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos.....	12
Figura 3 Organización Funcional	26
Figura 4. Organización matricial débil	27
Figura 5. Organización matricial equilibrada	28
Figura 6. Organización matricial fuerte.....	28
Figura 7. Organización orientada a proyectos	29
Figura 8. Organización compuesta	30
Figura 9 Nivel de Madurez en Administración de Proyectos	48
Figura 10. Nivel de Madurez en Administración de Programas de Proyectos	49
Figura 11. Nivel de Madurez en Administración del Portafolio de Proyecto.....	50
Figura 12. Estructura organizacional propuesta para la OPC CCSS	61
Figura 13. Mapa Estratégico para la Implementación de la PMO en la OPC CCSS.....	77
Figura 14. EDT. Propuesta de una PMO en la OPC CCSS	104
Figura 15. Cronograma del Proyecto	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas	36
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizados	40
Cuadro 3. Herramientas Utilizadas	43
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones	44
Cuadro 5 Entregables	46
Cuadro 6. Definición de roles y perfiles	63
Cuadro 7. Temas de Capacitación	68
Cuadro 8. Perspectiva Financiera	71
Cuadro 9 Perspectiva Clientes	72
Cuadro 10. Perspectiva Procesos Internos	73
Cuadro 11. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	75
Cuadro 12 Cuadro de Mando Integral	78

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BRM: Plan de Realización de Beneficios.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

FCL: Fondo de Capitalización Laboral.

OPC CCSS: Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social.

OPM3: Modelo de Madurez de Administración de Proyectos

PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

PMO: Oficina de Proyectos.

ROPC: Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria.

SUPEN: Superintendencia de Pensiones.

RESUMEN EJECUTIVO

La administración de proyectos juega un rol muy importante en la planificación estratégica de una organización, por lo que a partir del mes de junio del año 2015 se creó el puesto de Gestor de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguros Social (OPC CCSS). Sin embargo, al ser un proceso relativamente nuevo y para la cual se definió un marco de trabajo que guía su aplicación, se carece de una unidad organizativa encargada de centralizar y coordinar la dirección de proyectos. Es por esta razón y con el objetivo de fortalecer la cultura de gestión de proyectos a nivel organizacional, que surge la idea de crear una PMO.

El objetivo general para este proyecto fue desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A (OPC CCSS), para fortalecer la cultura de gestión de proyectos en la organización. Los objetivos específicos fueron: realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos, definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización, proponer la estructura organizativa de la PMO para incorporarla al organigrama actual de la institución, definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus funciones aporte valor a la organización, elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos y desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo fue del tipo descriptiva, para ello primero se realizó un levantamiento de datos y se elaboraron investigaciones bibliográficas del tema propuesto; finalmente de acuerdo a la información obtenida y el conocimiento adquirido durante la formación académica y profesional en administración de proyectos se formuló la propuesta para la creación de una Oficina de Proyectos en la OPC CCSS.

Para realizar el diagnóstico situacional se utilizó el estándar para medir la madurez organizacional del PMI (OPM3); y a partir de ahí se definió el tipo de PMO, alcance estructura orgánica, roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano. También se elaboró un Plan de Capacitación orientado a mejorar las destrezas y habilidades del personal de la PMO y de la organización en general y finalmente se diseñó una estrategia de implementación basada en la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) para guiar a la empresa en la puesta en marcha de la PMO.

La implementación de la Oficina de Proyectos contribuirá a aumentar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, ya que esta será la unidad organizacional encargada de dar soporte a los Gestores de Proyectos, brindando apoyo, proporcionándoles herramientas y fomentando una cultura de mejora continua basada en lecciones aprendidas. La implementación de la Oficina de Proyectos implica también un cambio organizacional que debe estar apoyado por los altos jerarcas de la institución y un plan de gestión del cambio que permita reducir la resistencia al cambio e ir en forma progresiva fortalecimiento la cultura de proyectos.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Antecedentes.

El presente proyecto se lleva a cabo en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A. (OPC CCSS); esta es una institución dedicada a administrar fondos de pensiones complementarias en Costa Rica (FCL= Fondo de Capitalización Laboral y ROPC= Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria).

La Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social, nació en el año 2001 producto de la obligatoriedad que le impone a la Caja Costarricense de Seguro Social, la Ley de Protección al Trabajador, de crear un Operadora de Pensiones que administre las cuentas individuales de todos aquellos trabajadores que no escojan operadora, lo que le da su razón social. Actualmente esta institución es una entidad autorizada por la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), que cuenta con la potestad de desarrollar productos que no implican una afiliación automática. (Operadora de Pensiones Complementarias, 2017).

El proceso de gestión de proyectos en esta institución inició en junio del año 2015 con la creación del puesto de Gestor de Proyectos, quien fue el colaborador responsable de elaborar las metodologías de administración de proyectos y administración del portafolio de proyectos según las mejores prácticas descritas por el Project Management Institute (PMI); sin embargo al ser un proceso nuevo se han detectado oportunidades de mejora en procura de fomentar una cultura de gestión de proyectos en la organización, una de ellas es crear una unidad organizativa que se encargue de velar por el cumplimiento del marco de trabajo para la gestión de proyectos, ya que algunas de las áreas funcionales de la

organización no conocen el procedimiento o bien han desarrollado proyectos sin tomar en cuenta el mismo.

1.2. Problemática.

El problema que existe actualmente en la OPC CCSS es que no se cuenta con una unidad organizativa que se encargue de centralizar y coordinar la dirección de proyectos. Aunque existe un marco de trabajo para la gestión de proyectos en la institución, en muchas ocasiones algunas áreas funcionales llevan a cabo proyectos sin tomar en cuenta lo descrito en la metodología, debido a que no conocen qué es un proyecto, o bien en otros casos la Gestora de Proyectos no puede velar por el cumplimiento del procedimiento porque no se le informa que existen áreas que están llevando a cabo proyectos y esto a su vez genera un sentimiento de frustración para la Gestora de Proyectos.

Como parte de esta problemática se desprende otro conflicto, que es el mal manejo del recurso humano para el desarrollo de proyectos, que se debe principalmente a que por ser la Operadora una organización del tipo funcional no se puede contar con el recurso humano a tiempo completo para la realización de proyectos y en muchas ocasiones existen personas asignadas a dos o más proyectos, por lo que no se pueden involucrar de lleno en el trabajo del proyecto y eso ocasiona retrasos en los cronogramas.

1.3. Justificación del Proyecto.

La administración de proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A. (OPC CCSS), es un proceso relativamente nuevo; y aunque se cuenta con una

metodología para la gestión de proyectos, actualmente no existe en la empresa una estructura organizativa que vincule ese procedimiento con las demás áreas funcionales de la institución, por lo que en ocasiones hay departamentos que ejecutan proyectos sin aplicar el marco de trabajo de la administración de proyectos.

Con la creación de la Oficina de Proyectos, la OPC CCSS contaría con una unidad organizacional que serviría de enlace entre la Alta Dirección y las demás áreas funcionales para gestionar los proyectos de acuerdo a la metodología definida y en procura siempre del cumplimiento de los objetivos estratégicos y las necesidades que dieron origen al proyecto. A su vez la creación de una PMO permitirá fortalecer la cultura de gestión de proyectos en OPC CCSS al introducir un proceso de mejora continua en todo el ámbito de la administración de proyectos, desde la fase de inicio hasta la fase de cierre, a través de la generación de valor con el desarrollo de proyectos.

Los beneficios derivados de la implementación de este proyecto son los siguientes:

- Alineación de proyectos con la estrategia organizacional: Contar con una PMO le permitiría a la OPC CCSS contar con una unidad organizacional que sirva de enlace entre la Alta Dirección y las demás áreas funcionales de la institución para consolidar y monitorear el portafolio de proyectos de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.
- Estandarización de los procedimientos de gestión de proyectos a través de la aplicación de metodologías y herramientas para la gerencia eficaz y eficiente de proyectos, controlando adecuadamente los riesgos y cumpliendo con los resultados esperados en términos de tiempo, costo,

calidad y beneficios esperados. Al contar con una PMO, la OPC CCSS tendría una unidad organizacional centralizada y encargada de velar por el cumplimiento de la metodología de administración de proyectos, por lo tanto, todos los proyectos que se quieran llevar a cabo en la institución deben de cumplir con este procedimiento, lo que evitaría problemas como los que se han presentado a la fecha, tales como: retrasos en los cronogramas, mala utilización de recursos, entre otros.

- Difundir en la empresa la cultura de proyectos. A través de las capacitaciones se instruirá a los colaboradores de la OPC CCSS acerca de la cultura de proyectos, para que estos se involucren en la gestión de proyectos y sean partícipes del desarrollo de cada uno de ellos. Si el recurso humano forma parte de los proyectos sin duda alguna los resultados van a ser optimizados.
- Mejor uso de recursos. Uno de los supuestos que forma parte de la mayoría de las organizaciones es que los recursos de las empresas son limitados y la OPC CCSS no es la excepción, por lo que implementar una Oficina de Proyectos, le permitiría a esta institución optimizar el uso de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se requieren para desarrollar los proyectos.

1.4. Objetivo general.

Desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A (OPC CCSS), para fortalecer la cultura de gestión de proyectos en la organización.

1.5. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos.
- Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.
- Proponer la estructura organizativa de la PMO para incorporarla al organigrama actual de la institución.
- Definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus labores aporte valor a la organización.
- Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.
- Desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha.

2. MARCO TEORICO.

2.1. Marco institucional.

2.1.1. Antecedentes de la Institución.

La Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja nació en el mes de marzo de 2001 en cumplimiento de la Ley de Protección al Trabajador para que administrara las cuentas individuales de aquellos trabajadores que no escogieron operadora. En sus inicios la Caja Costarricense de Seguro Social la capitalizó para que iniciara sus operaciones en el mercado.

A menos de un año de su creación, para diciembre del año 2001, se vislumbró que la Operadora que nació con fines marginales de atención de unos pocos afiliados automáticos, presentó crecimientos en los activos netos administrados superiores a los estimados, producto de la gran cantidad de trabajadores que no se afiliaron a ninguna operadora.

Además, de 275 afiliados iniciales de la OPC CCSS, la misma creció a más de 60.000 afiliados, todos trabajadores que la escogieron voluntariamente como la administradora de sus pensiones complementarias.

Por otra parte, se debe agregar que las estimaciones de la Operadora indican que existe una importante cantidad de trabajadores que están en disposición de ser conquistados por aquella operadora que denote calidad de los servicios prestados, para la cual la OPC CCSS ha diseñado su estrategia. (Operadora de Pensiones Complementarias, 2017).

2.1.2. Misión y visión.

La misión y visión en conjunto con la política de calidad conforman la filosofía empresarial de la Operadora. La filosofía empresarial de la OPC CCSS es el punto de partida que guía la consecución de los objetivos estratégicos, es por ello que estos elementos tienen relación directa con el desarrollo de este proyecto debido a que la Oficina de Proyectos debe estar alineada con la estrategia corporativa.

2.1.2.1. Misión de la OPC CCSS.

“Administramos su futuro hoy, con servicios de calidad, en procura del mayor bienestar de nuestros clientes”. (OPC CCSS, 2017).

2.1.2.2. Visión de la OPC CCSS.

“Ser su mejor Operadora de Fondos de Pensiones en rentabilidad, servicio y seguridad para su futura pensión”. (OPC CCSS, 2017).

2.1.2.3. Política de la OPC CCSS.

Trabajamos en equipo para brindar a nuestros clientes – internos y externos- servicios de calidad en la administración del Fondo de Capitalización Laboral y Fondo de Pensión Complementaria, guiados por los siguientes valores:

- **Espíritu de Servicio**, como valor esencial.
- **Respeto, por sí mismo**, por los demás y el ambiente.

- **Compromiso**, cumpliendo con excelencia las tareas y requisitos aplicables, velando por la eficiencia del equipo en el logro de los objetivos.
- **Integridad**, mediante el acuerdo sincero y permanente en practicar una relación honesta y confiable.
- **Responsabilidad social**, contribuyendo al bienestar de la sociedad.
- **Mejora continua**, fortaleciendo permanentemente la organización. Operadora de Pensiones de Complementarias. (OPC CCSS, 2017).

2.1.3. Estructura organizativa.

La estructura organizativa de la OPC CCSS está constituida como se muestra en la Figura 1.

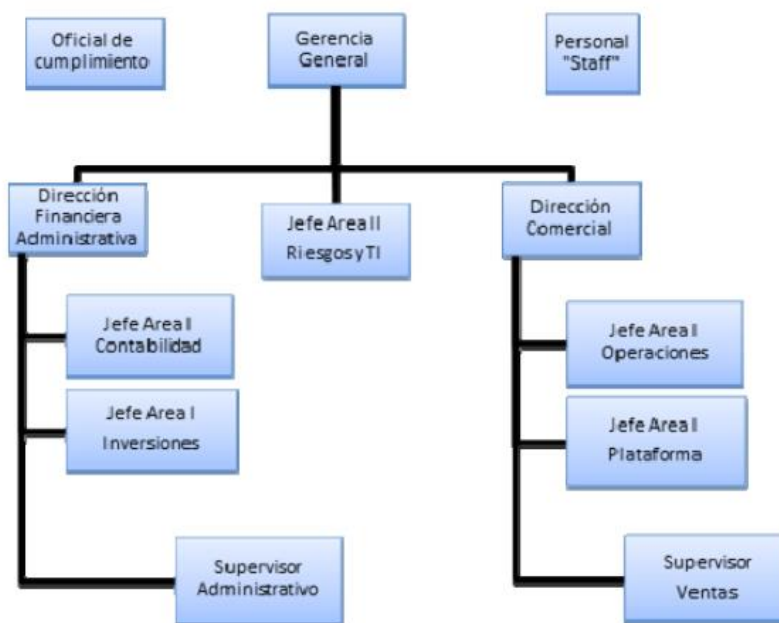


Figura 1. Estructura Organizativa Actual de la OPC CCSS (Fuente. Manual de la Calidad OPC CCSS, 2017)

Como se muestra en la figura anterior, en el organigrama no aparece la Oficina de Proyectos, por lo que, aunque el puesto de Gestor de Proyectos exista y forma

parte del personal “Staff”, al no visualizarse dentro de la estructura organizacional muchas de las otras áreas no conocen cual es el rol de la Administración de Proyectos en la institución.

2.1.4. Productos que ofrece.

La institución donde se lleva a cabo este proyecto ofrece los productos de FCL (Fondo de Capitalización Laboral), ROPC (Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria) y Aportes Extraordinarios al ROPC

- **FCL:** El Fondo de Capitalización Laboral (FCL), es un ahorro y se constituye a partir del aporte patronal correspondiente al 3% del salario mensual del trabajador, reportado por el patrono; más sus rendimientos, y se mantendrá por el tiempo que dure la relación laboral sin límites de tiempo. (OPCCCSS, 2017).
- **ROPC:** El Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria (ROPC), es un sistema de capitalización individual, constituido a partir de aportes patronales y del trabajador, calculados sobre el salario reportado por patronos a la Caja Costarricense de Seguro Social. (OPCCCSS, 2017).

Actualmente los proyectos se gestionan de acuerdo con el procedimiento de administración de proyectos y los formatos definidos para tal fin.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos.

En esta sección se expone la fundamentación teórica que da sustento a la formulación de este trabajo, con el objetivo de explicar los conceptos y

definiciones que servirán de base para la elaboración de la propuesta de este proyecto final de graduación y ubicar al lector dentro del tema de investigación.

Por otra parte, al indagar en la teoría de administración de proyectos se puede ampliar el horizonte de estudio e inspirar nuevas líneas de investigación al conducir al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que luego serán probadas.

2.2.1. Proyecto.

Según el Project Management Institute en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013), un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, a través de actividades coordinadas y controladas. La naturaleza temporal de un proyecto implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes en una organización. En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que genera, lo que provoca confusión entre muchas personas que no comprenden el concepto de proyecto y lo pueden confundir con trabajo operativo, sin embargo hay que tomar en cuenta que dependiendo de la naturaleza del negocio y las actividades que se realicen se puede definir si es un proyecto o si es una actividad operativa. (PMI, 2013, p.1).

Los proyectos son la base de la dirección e implementación de cambios en las organizaciones, ya que través de ellos es posible crear nuevos productos y procesos de negocio. Como los directivos necesitan estar informados sobre la

evolución de sus diversas líneas de acción, en la última década se ha generado una nueva estructura organizativa capaz de centralizar todos los proyectos estableciendo estándares, procesos y herramientas, así como políticas comunes, con el fin de reducir el volumen de fallas, elevar los beneficios de la compañía y asegurarse de que sus objetivos se encuentren alineados con la estrategia global. (Recursos en Project Management, 2017).

2.2.2. Administración de Proyectos.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para realizar proyectos.

La administración de proyectos permite organizar y planificar el trabajo del proyecto para aumentar la productividad, alcanzar los objetivos y gestionar el alcance, la calidad, los costos, tiempos, recursos y riesgos del proyecto.

Según el Project Management Institute en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 2013), la administración de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica dentro de los 5 grupos de procesos (inicio, planificación, monitoreo y control y cierre). Para realizar una exitosa dirección de proyectos es importante identificar los requisitos del proyecto para abordar las necesidades y expectativas de los interesados al proyecto y establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados; en síntesis, la administración de proyectos es una actividad gerencial.

En la década de los 80's surgió la disciplina de Dirección y Gestión de Proyectos cuyo principal énfasis era el de construir guías y técnicas para gerenciar proyectos

de múltiples temas y diferentes complejidades, las empresas lograron aumentar los índices de éxito en los proyectos, con la inclusión de las fases de planificación, seguimiento y ejecución en forma consistente y lógica.

2.2.3. Procesos en la Administración de Proyectos.

La dirección de proyectos tiene como propósito que los proyectos sean concluidos a tiempo, dentro del presupuesto y que cumplan los requerimientos de acuerdo con los criterios de calidad definidos. Para cumplir con esos objetivos se ha establecido un proceso de administración de proyectos que interactúan entre sí para tal fin; esos procesos son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

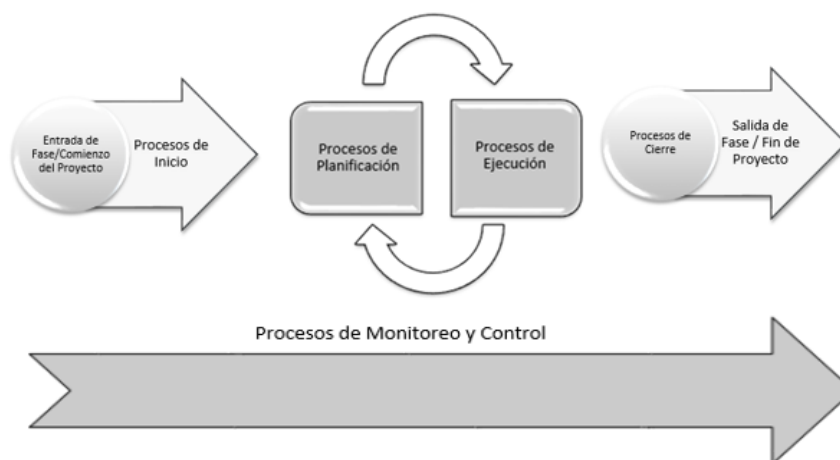


Figura 2 Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos (Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de (PMI, 2013))

Los procesos de administración de proyectos brindan el beneficio de dividir el proyecto en subconjuntos lógicos y por ende facilitan el proceso de dirección, planificación y control, además al ser un proceso se definen una serie de entradas y salidas que van a ser requeridas en otras actividades para conformar un “todo”, dentro del ciclo de vida del proyecto. Un aspecto importante que destacar es que

los grupos de procesos de administración de proyectos poseen una naturaleza iterativa, es decir, se pueden reutilizar procesos de cualquier grupo a lo largo del proyecto. Un ejemplo de ello serían los procesos de monitoreo y control que como se puede ver en la Figura 2 están presente en todo momento dentro del ciclo de vida del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Inicio:** El grupo de procesos de inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no hubiera sido nombrado, se selecciona al director de proyectos. Esta información se registra en el Acta de Constitución del proyecto y en el Registro de Interesados. En el momento que se aprueba el Acta de Constitución del Proyecto, este se considera oficialmente autorizado. El propósito clave de este grupo de procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** El grupo de procesos de planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto generan la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y posiblemente algunos de los

procesos de inicio. Esta incorporación progresiva de detalles al plan de dirección de proyecto recibe el nombre de elaboración progresiva, para indicar que la planificación y la documentación son actividades iterativas y continuas. El beneficio clave de este Grupo de Procesos consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestiona correctamente el Grupo de Procesos de Planificación, resulta más sencillo conseguir la aceptación y la participación de los interesados. Estos procesos expresan cómo se llevará a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado.

El plan para la dirección de proyectos y los documentos del proyecto, desarrollados como salidas del Grupo de Procesos de Planificación, explorarán todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados.

- **Grupo de Procesos de Ejecución:** El Grupo de Procesos de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección de proyectos a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

Durante la ejecución del proyecto, en función de los resultados obtenidos, se puede requerir una actualización de la planificación y la revisión de la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos.

- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares y también como consecuencia de eventos adecuados o determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan de dirección del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este grupo de procesos, una vez completados, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda. (PMI, 2013, p. 54-57).

2.2.4. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.

Las áreas de conocimiento son ámbitos específicos que el Project Management Institute ha definido para que en conjunto con los grupos de procesos interactúen entre sí en procura de realizar una gestión exitosa del proyecto. La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos 2013, define las siguientes áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, abastecimiento e interesados.

Es importante que los gestores de proyectos posean habilidades y conocimientos en cada una de estas áreas, ya que en conjunto reúnen todos los aspectos relevantes para gestionar un proyecto. A continuación, se brinda la explicación de cada una de ellas.

- **Gestión de la integración del proyecto:** La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La gestión de integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos. (PMI, 2013, p. 63)
- **Gestión del alcance del proyecto:** La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (PMI, 2013, p. 105)
- **Gestión del tiempo del proyecto:** La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. (PMI, 2013, p. 141)

- **Gestión de los costos del proyecto:** La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMI, 2013, p. 193).
- **Gestión de la calidad del proyecto:** La Gestión de la Calidad incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. (PMI, 2013, p. 227).
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** La Gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del

equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto. (PMI, 2013, p. 255).

- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** La gestión de las comunicaciones incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyectos emplean la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre todos diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales organizacionales, diferentes niveles de experiencia y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto. (PMI, 2013, p. 287).
- **Gestión de los riesgos del proyecto:** La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (PMI, 2013, p. 309).
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. (PMI, 2013, p. 355).

- **Gestión de los interesados del proyecto:** La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios 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. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Las áreas de conocimiento tienen correspondencia con los grupos de procesos, para como un todo conformar el ciclo de vida del proyecto. Es importante también destacar que cada una de las áreas de conocimientos tiene una serie de entradas que se utilizan como insumos para que a través de diferentes herramientas y técnicas se generen las salidas esperadas. Una salida de un proceso generalmente se convierte en entradas para otros procesos.

2.2.5. La Oficina de Proyectos (PMO)

Una oficina de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodología, herramientas y técnicas. La responsabilidad de una PMO puede abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (PMI, 2013, p. 11).

La PMO cumple un papel estratégico dentro de las organizaciones, ya que es la unidad organizacional encargada de vincular el portafolio de proyectos con los objetivos estratégicos de la organización y además se encarga de definir los procedimientos para gestionar los proyectos dentro de las empresas. La forma, la función y la estructura de la PMO depende también de la madurez en el desarrollo de proyectos de la empresa.

Entre los principales roles de la PMO se encuentran:

1. Proveer metodologías de dirección de proyectos.
2. Dar soporte para gestionar de proyectos (ej.: capacitación).
3. Asignar directores de proyectos y ser responsable del éxito o fracaso de los proyectos.

Algunas de las actividades que suele realizar la PMO son:

1. Gestionar las interdependencias entre proyectos.
2. Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos.
3. Colaborar en la asignación de recursos compartidos.
4. Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto. (Lledó, 2013)

Entre los principales modelos de PMO destacan:

- **De Apoyo:** Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido. (PMI, 2013, p. 11).

- **De Control:** Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. (PMI, 2013, p. 11).
- **Directiva:** La PMOs directivas ejercen el control de proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado. (PMI, 2013, p. 11).
- **PMO Básica:** Puede catalogarse como una PMO de apoyo. Como su nombre lo indica, cumple funciones básicas como estandarizar metodologías de desarrollo de proyectos y herramientas de gestión, utiliza estándares de documentación de los proyectos y brinda asesoría a los directores de proyectos entre otros. (Quintero, 2015).
- **PMO Unidad Organizacional:** Proporciona servicios afines para respaldar una unidad o división de negocios dentro de una organización, incluidos entre otros la gestión de carteras, gobernanza, respaldo operativo de proyectos y utilización de recursos humanos. (Ruiz, 2014).
- **PMO específica para un Proyecto:** Brinda servicios relacionados con un proyecto, en calidad de entidad temporal establecida para respaldar un proyecto o programa específico. Puede incluir la gestión de datos de apoyo, la coordinación de la gobernanza y presentación de informes y actividades administrativas para respaldar al equipo del proyecto o el programa. (Ruiz, 2014).

- **Oficina de Soporte:** Proporciona los procesos que faciliten un apoyo continuo para las labores de gestión del proyecto, programa o cartera en toda la organización. Aplica la gobernanza, procesos, prácticas y herramientas establecidas por la organización y brinda un apoyo administrativo para las labores del proyecto, programa o cartera dentro de su dominio. (Ruiz, 2014).
- **PMO Empresarial:** es la PMO de más alto nivel en las organizaciones que cuentan con una. Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia corporativa, establecer y asegurar la adecuada gobernanza empresarial y ejercer funciones de gestión de carteras para garantizar la alineación de la estrategia y la realización de beneficios. (Ruiz, 2014).
- **PMO Estratégica:** Se dedica a la toma de decisiones sobre los proyectos y su correspondiente priorización. Define la cartera o portafolio de proyectos. (Quintero, 2015).
- **PMO Financiera:** Realiza supervisión en el control del presupuesto y los pedidos realizados a proveedores, gestionando el costo y pagos de los respectivos pedidos. En aquellas más avanzadas, realizan cálculos de ROI, VAN y TIR de los proyectos. (Quintero, 2015).
- **PMO Coaching:** Se encarga de capacitar y asesorar a los gerentes y coordinadores en la ejecución de los proyectos. Minimiza el riesgo de los proyectos al permitir el inter-mentoring entre los miembros de los equipos de los proyectos. “La experiencia de los seniors es trasladada a los juniors”. Estandariza procesos de gestión de proyectos, proporciona soporte al uso de herramientas comunes, entre otros. (Quintero, 2015).

- **PMO Reporting:** Realiza informes y reportes de todo tipo, alertando a la organización de potenciales desvíos, riesgos y malas prácticas en la gestión de los proyectos. Definen tableros con indicadores de logros. (Quintero, 2015).
- **PMO Metodológica:** Define la metodología que han de seguir los jefes o gerentes de proyectos, muy común en las direcciones de informática. Busca un estándar, para que empleados internos y proveedores tengan un lenguaje común en la realización de los proyectos. (Quintero, 2015).
- **PMO Auditora:** Define los procedimientos, procesos, controles y documentación que todo proyecto debe tener para cumplir con éxito los requisitos de las auditorias (internas y externas). Suele incluir documentación y procesos para cumplir con leyes, normas y regulaciones oficiales. (Quintero, 2015).
- **PMO Centro de Excelencia:** Incorpora procesos que están en el ciclo de vida de los proyectos, es decir, desde el Business Case o Project Chárter hasta bases de datos de conocimiento con lecciones aprendidas de los proyectos. Hace uso de software especializado para gestionar proyectos y programas. Se considera como la oficina con mayor grado de madurez en la gestión de proyectos. (Quintero, 2015).
- **PMO Virtuales:** No existe como oficina física, sino más bien, definida entre diferentes PMOs. Sus objetivos son una mezcla de cualquiera de los tipos definidos en la lista, pero que opera de manera autónoma y desde cualquier localización. Muy difundida en grandes corporaciones. (Quintero, 2015).
- **PMO Alcabala:** Permite frenar o dejar pasar proyectos, hitos, planes, riesgos, comunicaciones, etc. Ante cualquier solicitud de proyecto, la PMO requiere que se elabore un Business Case del potencial proyecto, si es

favorable pasa al comité para su aprobación, de lo contrario no pasa la “alcabala”. De igual manera acontece con los planes de riesgos, planes de proyectos, de comunicación, etc. En ella se encuentran grupos de profesionales élites, que definen procesos y estándares que de cubrir para alcanzar objetivos previamente definidos. (Quintero, 2015).

- **PMO del tipo Estación Meteorológica:** Atiende la necesidad que tiene la Alta Gerencia de conocer de la inversión realizada en los diferentes proyectos de la organización, al no tener la misma, la certeza de lo que ocurre en cada uno de ellos. Esta se aboca a resolver los problemas de confusión causados por distintos tipos de informes elaborados por los diferentes gerentes de proyectos, manejando lenguajes y enfoques diversos. Este tipo de PMO solo informa la evolución de los proyectos, no intenta influenciarlos, no emite opiniones acerca de los gerentes de proyectos ni de sus clientes acerca de cómo y qué hacer para alcanzar el éxito del proyecto. No obstante, es responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas. (Salimbeni, 2014).
- **PMO del tipo Torre de Control:** Surge en las organizaciones en las que, a pesar de que la gerencia de proyectos es un activo vital, no es posible mejorar el desempeño en esta área. Las organizaciones con estas dolencias poseen metodologías con un alto costo de desarrollo y aun así son poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre la gerencia de proyectos, lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos, uso y cambio constantes de cualquier método y herramientas. Este tipo de PMO ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos, dando dirección a los gerentes de proyectos, e inclusive, estandariza

políticas y procedimientos para la planificación, ejecución y gerencia de proyecto. (Salimbeni, 2014).

Es importante que, si una empresa tiene una PMO del tipo Torre de Control, construya y consolide una cultura de gestión de proyectos en la que todos los colaboradores de la organización comprendan cuál es la función de la PMO para que los recursos, metodologías y todos los activos de esta constituyan verdaderas herramientas para la generación de valor dentro de la razón de ser del negocio.

- **PMO del tipo Pool de Recursos:** Tiene aplicación en organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos y necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función. Sin embargo, es fundamental para la empresa que los gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida. El gerente de la PMO es evaluado por el desempeño del pool de recursos. Un pool de recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como supervisión adecuada para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas. (Salimbeni, 2014).

Independientemente del tipo de PMO que se introduzca en una empresa, su implementación tiene su objetivo primordial es guiar a la organización en la dirección de proyectos a través de la definición y supervisión y monitoreo de las mejores prácticas en este apartado. Antes de definir el modelo de PMO que se va a utilizar, es importante que se realice un análisis de la madurez en la gestión de proyectos de la organización para seleccionar el tipo que mejor se adapte a sus necesidades.

2.2.5.1. Estructura organizacional en proyectos.

Al introducir el tema de proyectos en las empresas, también se debe de pensar en el tipo de estructura organizacional de esa empresa, para que de esa manera la PMO tenga presencia dentro de esa institución y que las demás áreas funcionales comprendan y consoliden una cultura de gestión de proyectos, de lo contrario posiblemente si la PMO no se visualiza en el organigrama no se contará con el apoyo de las demás áreas. Tomar en cuenta el tipo de estructura organizacional es un elemento vital para gestionar un proyecto, debido a que puede afectar de forma muy significativa la disponibilidad de recursos e influir de forma determinante en el modo de dirigir los proyectos. A continuación, se explican los diferentes tipos de estructuras organizacionales, según el PMBOK.

- **Organización Funcional Clásica:** Consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de las plantillas se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en unidades funcionales específicas, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos. (PMI, 2013, p. 22).

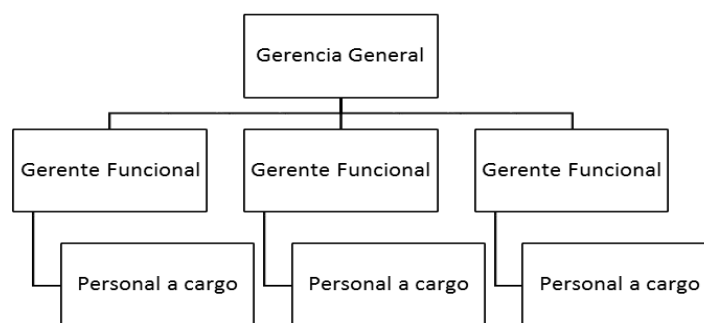


Figura 3 Organización Funcional (Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de (PMI,2013))

- **Organizaciones matriciales:** Las organizaciones matriciales, reflejan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyectos. Las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director de proyectos es más bien el de un coordinador o facilitador. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante o coordinador de comunicaciones. El facilitador no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera personal. Las organizaciones matriciales fuertes tienen mucho de las características de la organización orientada a proyectos: tienen directores de proyectos con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director de proyectos, no le confiere la autoridad plena sobre el proyecto y su financiamiento. (PMI, 2013, p. 23).

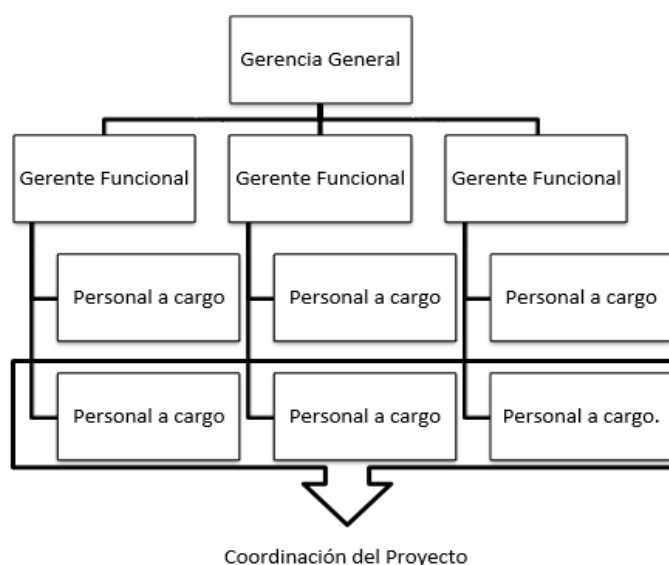
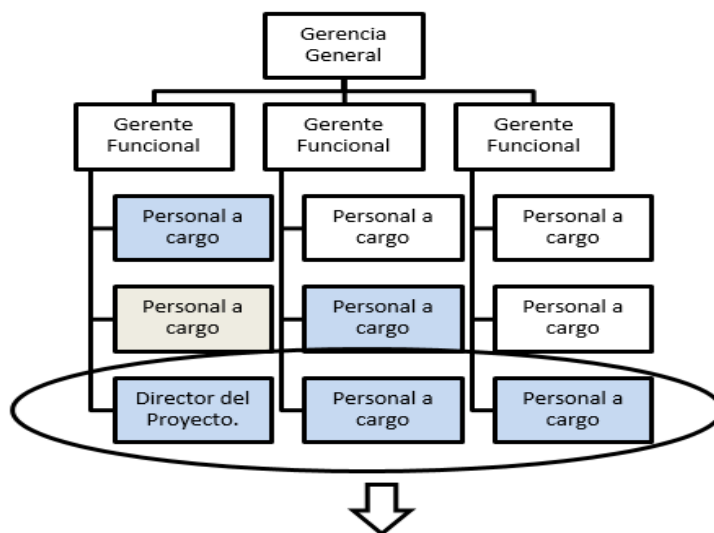
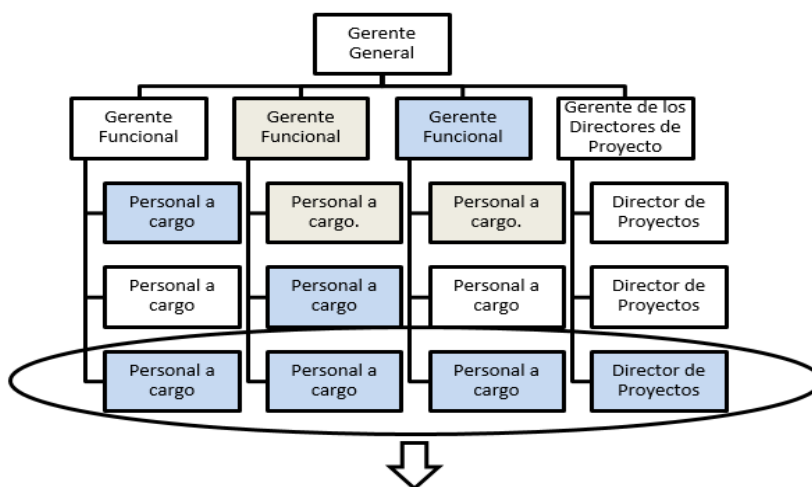


Figura 4. Organización matricial débil (Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de (PMI, 2013))



Coordinación del Proyecto

Figura 5. Organización matricial equilibrada ((Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de (PMI, 2013))



Coordinación del Proyecto

Figura 6. Organización matricial fuerte ((Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de ((PMI,2013))

- **Organización orientada a proyectos:** En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto y los directores de proyectos tienen bastante

independencia y autoridad. A menudo se utilizan técnicas de colaboración virtual para lograr los beneficios similares a los de los equipos ubicados en un mismo lugar. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo, pueden reportar directamente al director de proyectos. (PMI, 2013, p. 25).

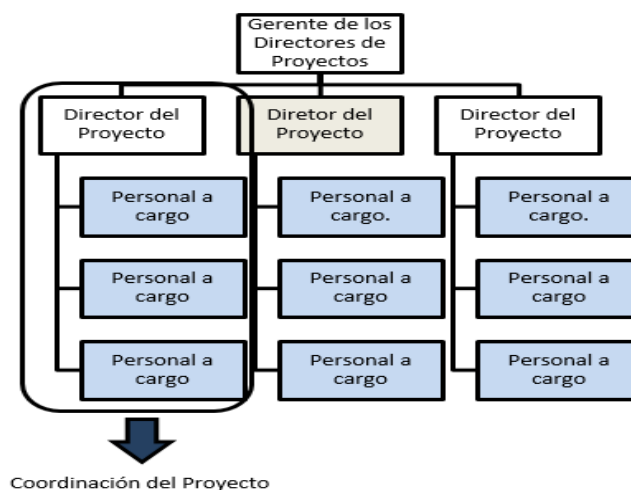


Figura 7. Organización orientada a proyectos ((Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de (PMI, 2013))

- **Organización compuesta:** Muchas organizaciones, a menudo conocidas como organizaciones compuestas, presentan todas estas estructuras a diferentes niveles. A modo de ejemplo, incluso una organización bastante funcional puede crear un equipo de proyecto especial para que se encargue de un proyecto crítico. Dicho equipo podría tener muchas de las características de un equipo de proyecto de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal a tiempo completo procedentes de diferentes unidades funcionales, desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos e incluso funcionar fuera de la estructura formalizada estándar de dependencia durante el periodo de ejecución del proyecto. Del mismo modo, una organización puede dirigir la mayor parte de sus proyectos como una organización matricial fuerte, pero permitir que departamentos funcionales dirijan proyectos pequeños. (PMI, 2013, p. 25).

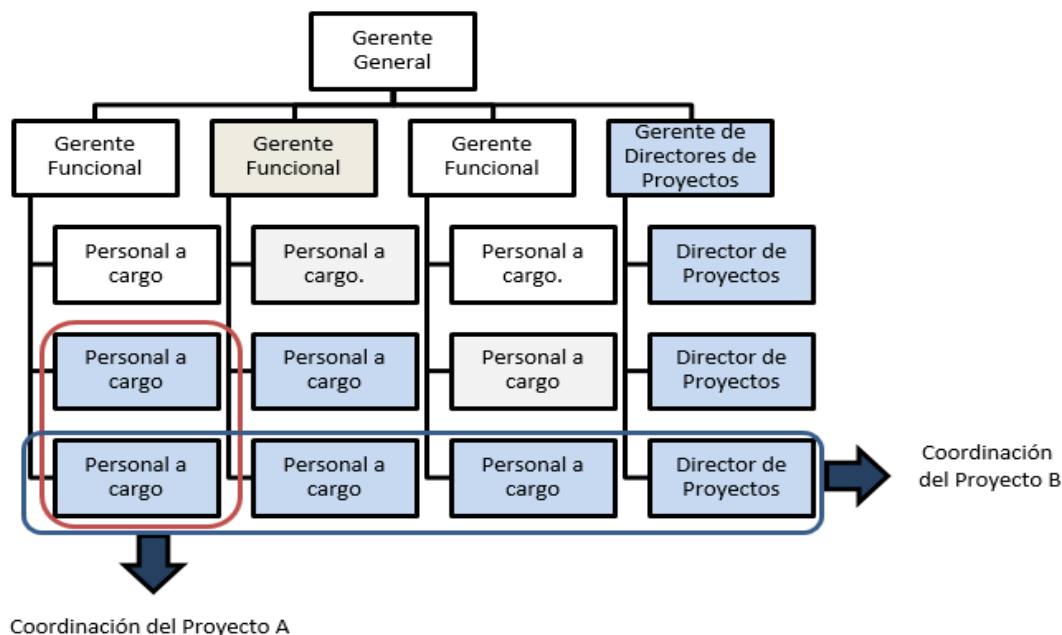


Figura 8. Organización compuesta ((Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de ((PMI, 2013))

El tipo de estructura organizacional juega un papel fundamental en la dirección de proyectos, ya que la autoridad del Director de Proyectos y la disponibilidad de los recursos se verá influenciada por la estructura. Es decir, no es la misma autoridad que se le concede a un Director de Proyectos en una organización funcional que en una orientada a proyectos, por lo tanto antes de proponer un modelo de PMO es importante definir con la Alta Dirección qué tipo de cultura en gestión de proyectos se desea implementar en la empresa para que realmente exista un compromiso de todas las partes en la constitución de la PMO y que una vez que esta empiece a funcionar sea realmente un elemento generador de valor dentro de la estrategia.

2.2.5.2. Roles y responsabilidades de una PMO.

En términos generales la PMO es la responsable de coordinar y establecer la metodología para gestionar los proyectos dentro de una organización, a partir de

ahí dependiendo de la naturaleza del tipo de oficina y la organización en donde se implementen pueden tener más o menos responsabilidades. Dentro de las funciones más importantes, se podrían destacar:

1. Definición, seguimiento y monitoreo del marco de trabajo para la gestión de proyectos dentro de la organización.
2. Realizar evaluaciones de desempeño de los Directores de Proyectos, a fin de medir que estos cumplen con las necesidades de la organización.
3. Gestionar los recursos de los proyectos. Al ser la PMO una unidad centralizada donde se gestionan todos los proyectos de la organización tiene la potestad de integrar y balancear los recursos de los proyectos para optimizar su resultado en conjunto. Como parte de este balanceo, al tener la PMO un rol estratégico dentro de la organización, esta puede priorizar los proyectos de acuerdo con su alineación a la estrategia corporativa y la disponibilidad de los recursos.
4. Establecer un repositorio de lecciones aprendidas de todos los proyectos pasados, presentes y futuros. Al ser la PMO la unidad integradora de proyectos se constituye en una base de datos de conocimientos de todos los proyectos de la organización.

2.2.6. Plan de implementación de una PMO.

En el momento en que una organización decide poner en marcha la creación de una Oficina de Proyectos, debe tomar en cuenta factores que serán determinantes para definir el éxito o no de su implementación. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta consideraciones como las siguientes:

- 1. Difundir la cultura de la PMO:** La organización debe promulgar la razón de ser de la PMO e introducir en la empresa en la cultura de gestión de proyectos, para que esta sea vista como una herramienta de servicio a la empresa.

- 2. Introducir la PMO de manera gradual:** La implementación debe de realizarse poco a poco. Primeramente, se debe de evaluar la madurez de la organización en gestión de proyectos y a partir de ahí definir el plan de implementación, de lo contrario los resultados no serán satisfactorios.

No existe una forma mejor de integrar la PMO en la organización, sino que la forma de integrarla va a depender de los objetivos y funciones que esta deba asumir.

2.2.6.1. Ventajas para la organización.

La implementación de una Oficina de Proyectos no es fácil y un inicio puede implicar un proceso tedioso, sin embargo, es importante recalcar y hacer de conocimiento a todos los interesados los beneficios que se podrían generar con su implementación para contar con su apoyo. Entre los principales beneficios que una Project Management Office (PMO) puede aportar a cualquier organización destacan:

- Optimización de los resultados de los proyectos en términos de la triple restricción. Al gestionar procedimientos y mejores prácticas para la administración de proyectos se planifica y se da mejor seguimiento a los tiempos, costos y calidad del proyecto en procura siempre de obtener un proyecto exitoso.

- Permite planificar y coordinar el uso de los recursos para reducir la duración media de los proyectos. Esto se consigue en gran medida implementando los conceptos de gestión por cadena crítica.
- Permite una mejor alineación estratégica al priorizar los proyectos de acuerdo los objetivos estratégicos de la organización.
- Facilita coleccionar y reaprovechar la información y conocimientos generados en los proyectos para permitir la implementación de procesos de mejora.

En resumen, los beneficios que una PMO brinda a una empresa se pueden resumir en 3 grandes puntos. El primero, es introducir mejoras en el Gobierno Corporativo ya que facilita la toma de decisiones y control organizando los proyectos en un portafolio priorizado. El segundo, es optimizar la Estructura Organizacional, definiendo asignaciones de recursos, roles y responsabilidades de forma clara y equilibrada. Finalmente, incorpora mejoras en la Medición y Seguimiento de Proyectos, proveyendo de herramientas adecuadas para definir metas comunes y evaluar de manera objetiva el desempeño y beneficios que cada proyecto aporta a la empresa. (thinkconsulting, 2013)

2.2.6.2. Dificultades habituales en la implementación de la PMO.

Al igual que cualquier cambio organizacional que se pretenda implementar dentro de una organización, introducir una Oficina de Proyectos no se escapa de una serie de obstáculos que podrían convertirse en una piedra en el camino durante su puesta en marcha. Sin embargo, conocer esos obstáculos con antelación permitirá tomar una actitud proactiva ante esos problemas. Entre los dos principales problemas se encuentran: la resistencia al cambio de la propia organización originada por el temor de ejecutar los procesos de una manera diferente a lo

acostumbrado y el desconocimiento en el tema de gestión de proyectos por parte de los colaboradores de la organización. No obstante, existen a su vez una serie de consejos para solventar estas dificultades, como lo son:

1. Implementar la PMO en diferentes fases, incrementando las funciones y autoridad de la Project Management Office (PMO) de forma progresiva.
2. Disponer de personas con los conocimientos y experiencia necesarias como para poder llevar a cabo este proceso, y poder gestionar la Project Management Office (PMO) una vez implementada. Por ello puede ser necesario implementar cambios organizativos para situar las personas adecuadas en el lugar adecuado, la contratación de perfiles específicos, o buscar la ayuda de una empresa de consultoría.

3. MARCO METODOLOGICO.

3.1. Fuentes de información.

Las fuentes de información son los sitios o datos, ya sean físicos, documentales o digitales en donde se encuentra la información necesaria para realizar la investigación, convertidas en instrumento de trabajo para investigadores y miembros del equipo del proyecto. Las fuentes pueden ser (Gallardo, M. 2012): (UCI, 2017).

3.1.1. Fuentes Primarias.

Cerda (citado en Bernal, 2010, p. 191) define las fuentes primarias como “aquellas de las que se obtiene información directa”. Se indica que incluye a las personas y organizaciones. (UCI, 2017).

Para este proyecto se realizarán entrevistas, encuestas, aplicación de instrumentos para la medición de la madurez en gestión de proyectos y la observación directa de los procedimientos relacionados.

3.1.2. Fuentes Secundarias.

Las principales fuentes secundarias son los bancos de datos, los anuarios estadísticos publicados por diferentes entidades, etc. (Cabarcos, 2010). (UCI, 2017).

Para este proyecto las fuentes secundarias a utilizar es toda la documentación y bibliografía asociada a gestión de proyectos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente Elaboración propia)

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de cuestionario para la validación del modelo de gestión de proyectos utilizado en la organización. Análisis FODA. Matriz FODA. Procedimientos relacionados con la gestión de proyectos de la institución. Informes de auditorías realizadas al procedimiento de gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK). Consulta de Proyectos Finales de Graduación relacionados con el tema de estudio.
<ul style="list-style-type: none"> Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas al Gerente General y a la Directora Financiera para definir el alcance de la PMO en la planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ITM Platform. (2016). Tipos de PMO: Eligiendo la adecuada para tu modelo de negocio.
<ul style="list-style-type: none"> Proponer la estructura organizativa de la PMO para incorporarla al organigrama actual de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama actual de la institución. Entrevista a la Gestora de Capital Humano y al Gerente General. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos en Project Management. (2017).
<ul style="list-style-type: none"> Definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus labores aporte valor a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de puestos actual. Entrevista a la Gestora de Capital Humano y al Gerente General. 	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentaciones de PowerPoint de la Maestría 	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK).
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> Factores ambientales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta para la Creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en FONABE. Bogotá.

3.2. Métodos de Investigación.

Para Eyssautier (2002, citado en UCI, 2010) el método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. (UCI, 2017).

3.2.1. Método Analítico-Sintético.

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la

naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, Pilar, 2002, p.64) (UCI, 2017).

3.2.2. Método Inductivo-Deductivo.

Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. (Fundamentos de investigación, 2017).

3.2.3. Método Experimental.

Su objetivo es conocer las causas de los fenómenos, los cómo y los por qué de los mismos, es decir, poder establecer relaciones de causa-efecto entre variables. La experimentación es pues la única metodología que permite establecer relaciones de causa-efecto entre variables. Para ello el investigador puede controlar adecuadamente las variables extrañas, generalmente mediante la asignación aleatoria de los sujetos a los tratamientos. Es decir, aquí la validez interna queda garantizada. Utiliza prioritariamente las técnicas estadísticas inferenciales paramétricas (ANOVA) y no paramétricas. La experimentación se puede realizar tanto en laboratorio como en ámbitos naturales. (ejs. Davidoff, pps. 52, 48, 454-5) (Pitarque, 2017).

3.2.4. Método Estadístico.

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho

manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. El método estadístico tiene las siguientes etapas: 1. Recolección (medición) 2. Recuento (cómputo) 3. Presentación 4. Síntesis 5. Análisis. Tales etapas siempre se encuentran en el orden descrito. (Reynaga, 2017).

3.2.5. Método Observación.

La observación como método, consiste en la utilización de los sentidos, para obtener de forma consciente y dirigida, datos que proporcionen elementos para la investigación. Constituye el primer paso del método científico, que permite, a partir de ello, elaborar una hipótesis, y luego vuelve a aplicarse la observación, para verificar si dicha hipótesis se cumple. (deconceptos.com, 2017).

En el Cuadro N° 2 se definen los métodos de investigación a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizados (Fuente Elaboración Propia)

Objetivos	Métodos de investigación				
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Experimental	Estadístico	Observación
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos. 	<p>Este método se va a utilizar a través del análisis de cada una de las áreas funcionales y procesos involucrados en el procedimiento de gestión del portafolio de proyectos, y a partir de ahí observar de manera integral cual es la situación actual e identificar oportunidades de mejora en el proceso.</p>		<p>Este método se va a aplicar en este trabajo para conocer las causas de los fenómenos, el cómo y los por qué de los mismos en la aplicación del procedimiento de administración del portafolio de proyectos y el instructivo de administración de proyectos.</p>	<p>Este método se va a utilizar a través de un análisis estadístico de las encuestas aplicadas para medir la madurez institucional en la gestión de proyectos.</p>	<p>Este método se va a utilizar a través de la lectura de los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos para conocer el procedimiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización. 		<p>A partir de la planificación estratégica se va a proponer el alcance de la PMO</p>			

Objetivos	Métodos de investigación				
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Experimental	Estadístico	Observación
<ul style="list-style-type: none"> Proponer la estructura organizativa de la PMO para incorporarla al organigrama actual de la institución. 		Este método se va a aplicar para a partir de la estructura organizativa actual de la organización proponer una nueva estructura donde se incorpore la PMO para dar sustento a la propuesta.			Este método se va a aplicar para a partir de la observación de la estructura actual proponer una nueva estructura que de sustento a la propuesta.
<ul style="list-style-type: none"> Definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus labores aporte valor a la organización. 					Este método se va a aplicar a través de la observación del manual de puestos de la institución, específicamente al puesto de Gestor de Proyectos para adaptar el perfil de este profesional a la propuesta de la PMO.

Objetivos	Métodos de investigación				
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Experimental	Estadístico	Observación
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos. 	Este método se va a utilizar para identificar los puntos que se deben de evaluar en la capacitación para a partir de ahí crear el plan.			Este método se va a incorporar a través de la evaluación de la capacitación por parte de los asistentes.	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha. 	Este método se va a utilizar a través del análisis de cada una de las áreas funcionales y procesos involucrados en el procedimiento de gestión del portafolio de proyectos, y a partir de ahí observar de manera integral cual es la situación actual e identificar oportunidades de mejora en el proceso.		Este método se va aplicar en este trabajo para conocer las causas de los fenómenos, el cómo y los por qué de los mismos en la aplicación del procedimiento de administración del portafolio de proyectos y el instructivo de administración de proyectos.	Este método se va a utilizar a través de un análisis estadístico de las encuestas aplicadas para medir la madurez institucional en la gestión de proyectos.	Este método se va a utilizar a través de la lectura de los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos para conocer el procedimiento.

3.3. Herramientas.

Una herramienta es un elemento que se utiliza para trabajar. El término puede hacer referencia a utensilios físicos, programas, conceptos, etc. Sirve para facilitar una tarea determinada de modo tal que garantice un aumento de la productividad. (definición, 2017)

Cuadro 3. Herramientas Utilizadas (Fuente Elaboración Propia)

Objetivos	Herramientas
Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión del portafolio de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con la Alta Dirección (Gerencia General y Direcciones) y tormenta de ideas. • Análisis FODA.
Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del producto esperado. • Generación de alternativas.
Definir la estructura organizativa de la PMO para incorporarla en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas y descripciones de puestos de trabajo.
Definir los roles y responsabilidades de la la PMO para definir sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de asignación de responsabilidades.
Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres facilitadores. • Evaluaciones de desempeño.
Desarrollar un plan de implementación de la nueva oficina para guiar su puesta en producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de la Configuración.

3.4. Supuestos y Restricciones.

3.4.1. Supuestos.

Un supuesto es un dato asumido como cierto a efectos de la planificación del proyecto. Puede existir un supuesto de tiempo, presupuesto, apoyo gerencial, alcance del proyecto, etc. (UCI, 2017).

3.4.2. Restricciones.

Una restricción es un límite o impedimento en la realización de un proyecto. Puede ser de tiempo, costo, alcance, etc. (UCI, 2017).

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones (Fuente. Elaboración propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión del portafolio de proyectos.	Para realizar el diagnóstico situacional se cuenta con el apoyo de la Alta Gerencia y la organización en general para proporcionar la información que se solicite.	El diagnóstico se va a realizar a partir de la información documentada relacionada con el procedimiento actual de la gestión del portafolio.
Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.	Para la definición del alcance de la PMO, la Gerencia General estará anuente a brindar la información de la planificación estratégica.	El alcance de la PMO debe de estar en relación directa con la planificación estratégica ya definida para la organización.
Definir la estructura organizativa de la PMO para incorporarla en la organización.	Se cuenta con el apoyo de la Gerencia General para incorporar la PMO a la estructura organizativa de la institución.	La estructura organizativa propuesta deberá ser aprobada por la Junta Directiva.
Definir los roles y responsabilidades de la la PMO para definir sus	El éxito en la puesta en marcha de la PMO dependerá en gran medida	Los roles y responsabilidades que se van a definir deben estar en

Objetivos	Supuestos	Restricciones
funciones.	de los roles y responsabilidades definidos en este apartado.	relación con los puestos ya existentes en la organización.
Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.	Las jefaturas de la organización están anuentes a dar permisos a los colaboradores para que asistan a los talleres de capacitación.	El tiempo máximo para efectuar las capacitaciones es de dos horas.
Desarrollar un plan de implementación de la nueva oficina para guiar su puesta en producción.	Se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección de la organización para priorizar las tareas y asignar los recursos en pro del cumplimiento del proyecto.	La información institucional utilizada en la elaboración de este plan deberá ser gestionada dentro del ámbito de discreción, privacidad e integridad, de acuerdo con las políticas de control y seguridad institucional.

3.4. Entregables.

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completos para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto. (PMI, 2013, p. 84).

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 5 Entregables (Fuente. Elaboración propia)

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión del portafolio de proyectos.	Documento de diagnóstico situacional con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas al proceso de gestión de proyectos. A partir de las herramientas utilizadas se va a generar el documento de diagnóstico de la situación actual.
Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.	Documento con la propuesta de alcance de la PMO en función al procedimiento de la administración del portafolio de proyectos y a la planificación estratégica de la organización.
Definir la estructura organizativa de la PMO para incorporarla en la organización	Organigrama de la institución actualizado incluyendo la PMO dentro de su estructura.
Definir los roles y responsabilidades de la la PMO para definir sus funciones.	Documento con los roles y responsabilidades de la PMO.
Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.	Plan de capacitación y presentaciones de PowerPoint de la metodología de gestión de proyectos.
Desarrollar un plan de implementación de la nueva oficina para guiar su puesta en producción.	Plan de Implementación de la PMO.

4. DESARROLLO

En el presente capítulo se muestra el desarrollo de cada uno de los objetivos definidos para la puesta en marcha de este Proyecto Final de Graduación (PFG).

4.1. Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión de proyectos.

4.1.1. Diagnóstico situacional del proceso de gestión de proyectos bajo el estándar OPM3.

El propósito de este primer objetivo es realizar un diagnóstico situacional que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del proceso de administración de proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias de Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A. A partir del diagnóstico realizado se podrá definir el tipo de PMO más adaptable a la naturaleza y cultura organizacional de la institución y sus funciones.

Para el desarrollo de este diagnóstico se utilizó una herramienta de verificación basado en el Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3, que consiste en una serie de preguntas cerradas que fueron aplicadas directamente a la Gestora de Proyectos de la OPC CCSS y cuyo sistema de ponderación se basa en un sistema de numeración binario, donde a un visto bueno se le asigna un valor de 1 y a una equis se le asigna un 0. Posteriormente, en conjunto con la Gerencia General, la Dirección Financiera-Administrativa, la Dirección Comercial y la Jefatura del Área de Tecnologías de Información se realizó un análisis FODA, para finalmente definir posibles estrategias en una matriz FODA.

Para la realización del muestreo, se requirió de la técnica no probabilística, donde las personas a participar son seleccionadas en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

De esta manera, para identificar el público meta en lo que respecta a quiénes se les debía aplicar los instrumentos, fue necesario contar con el apoyo de la Gerencia General.

A partir de la realización de este diagnóstico, se obtuvieron los siguientes resultados:

El Cuestionario #1, consistió en una serie de 149 preguntas cerradas (sí-no) extraídas del marco de trabajo OPM3. En la cual se le consulto a la Gestora de Proyectos sobre los estándares utilizados en la organización para la administración de proyectos y así medir su nivel de madurez. De las 149 preguntas realizadas, 94 fueron contestadas de manera positiva, es decir son mejores prácticas que son incorporadas a la administración de proyectos, mientras que 54 de esas preguntas fueron respondidas con un no; a partir de ahí se determina que la OPC CCSS cuenta con un 63% de madurez en Administración de Proyectos.

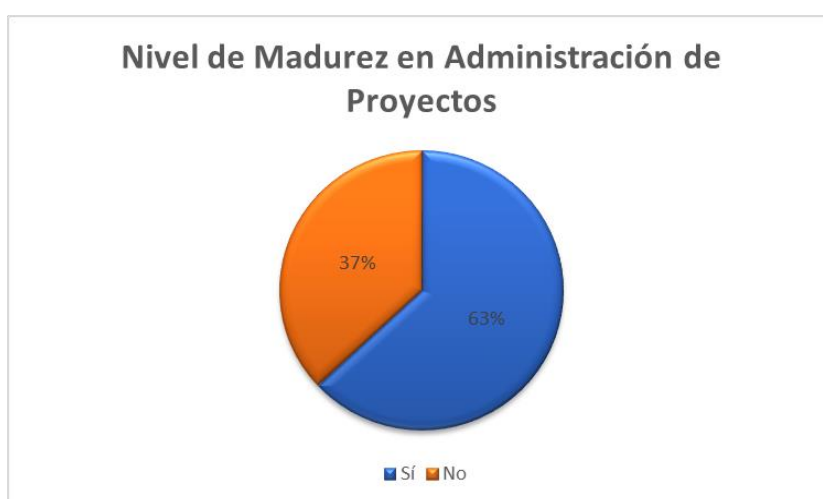


Figura 9 Nivel de Madurez en Administración de Proyectos (Fuente. Elaboración propia)

El Cuestionario #2 también fue extraído del estándar OPM3 y consistió en una serie de 61 preguntas cerradas (sí-no), relacionadas con la administración de programas de proyectos. De las preguntas realizadas solo 5 fueron respondidas de manera positiva, por lo que a partir de esos resultados se pudo evidenciar que el nivel de madurez en administración de programas de proyectos es muy bajo, solamente un 8%.



Figura 10. Nivel de Madurez en Administración de Programas de Proyectos (Fuente. Elaboración propia)

El Cuestionario #3 fue aplicado a la Gestora de Proyectos y al Gerente General y consistió en 98 preguntas cerradas (sí/no), sobre la gestión del portafolio de proyectos. De esas 98 preguntas, 60 fueron respondidas de manera positiva y 38 de forma negativa. Es decir, el nivel de madurez en administración del portafolio de proyectos es del 61%.

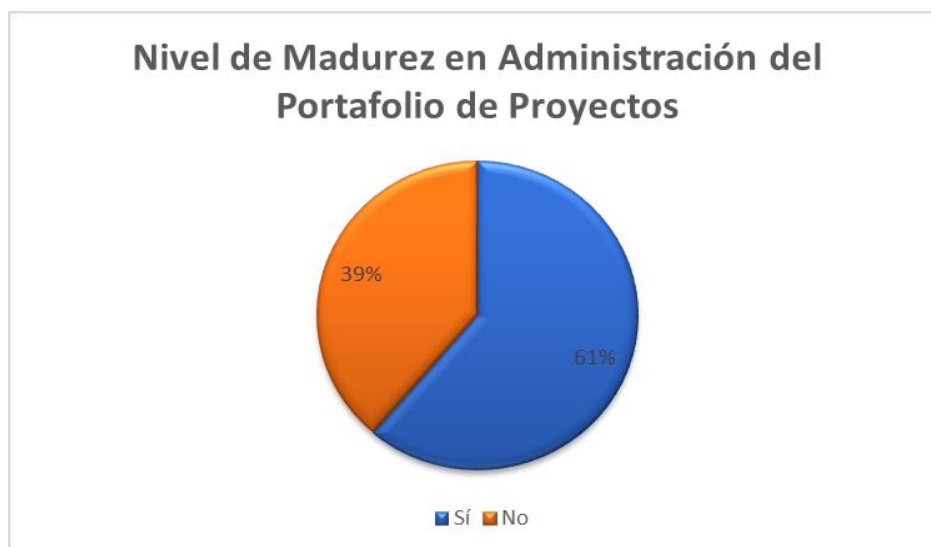


Figura 11. Nivel de Madurez en Administración del Portafolio de Proyectos (Fuente. Elaboración propia)

4.1.2. Análisis FODA del proceso de gestión de proyectos.

Después de aplicar los 3 cuestionarios anteriores, se calculó un promedio ponderando, que dio como resultado un 44% de madurez organizacional en Administración de Proyectos, de acuerdo con el estándar OPM3.

Una vez concluida la aplicación de los cuestionarios se realizó un Análisis FODA que permitió identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora del proceso.

4.1.2.1. Fortalezas.

1. La OPC cuenta con un marco de trabajo para la gestión de proyectos de acuerdo con las mejores prácticas del PMBOK.

2. El proceso de gestión de proyectos forma parte del Sistema de Gestión de Calidad de la organización lo que permite potenciar la calidad de sus actividades.
3. Para cada proyecto se desarrolla un plan de dirección que permite a la Gestora de Proyectos obtener información para controlar el progreso del proyecto progresivamente.
4. El marco de trabajo para la gestión de proyectos se basa en la triple restricción (tiempo, costo y alcance).
5. Por cada proyecto desarrollado se realiza un repositorio de lecciones aprendidas en la cual se documentan todas las situaciones que afectan los entregables del proyecto.
6. El marco de trabajo para la administración de proyectos integra todas las áreas de conocimientos del PMBOK.
7. La organización tiene políticas, procedimientos y metodologías para la administración de proyectos, lo que permite tener un proceso normalizado.
8. La priorización de los proyectos es enlazada directamente con las metas organizacionales.
9. La organización utiliza técnicas para la gestión de riesgos que miden y evalúan el impacto del riesgo durante todo el ciclo de vida del proyecto.
10. La organización registra y cuantifica las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para utilizarlos como insumos para otros proyectos.
11. Se cuenta con un marco de trabajo para la administración del portafolio de proyectos.
12. La organización cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado con la ISO 9001:2008.
13. La organización se asegura que los proyectos estén alineados con sus objetivos estratégicos a través de la aplicación del marco de trabajo para la administración del portafolio y las revisiones periódicas del Plan Estratégico y del Portafolio de Proyectos.

14. La organización reconoce el valor de la gestión de proyectos.
15. La organización define y aplica su visión y sus valores en la gestión de proyectos.

4.1.2.2. Oportunidades.

1. Realizar auditorías externas al proceso de gestión de proyectos.
2. Aplicación del Acuerdo SUGEF 14-17- "Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información" como marco de trabajo con mejores prácticas para la gestión de proyectos.
3. Construir una base de conocimiento para la gestión de proyectos.
4. Utilizar el impacto de las metas estratégicas en la línea base del proyecto para generar nuevas iniciativas tácticas en pro del cumplimiento del Plan Estratégico.
5. Utilizar la evaluación de los entregables del proyecto por parte de las áreas interesadas como herramientas de gestión para la mejora continua de la administración del proyecto.
6. Otorgar premios a los interesados del proyecto de acuerdo con el cumplimiento de los logros y plazos en la ejecución de las tareas asignadas, para fomentar el compromiso de estos con el proyecto.
7. Incorporar estándares externos para la medición del rendimiento del proyecto.
8. Brindar entrenamiento a los colaboradores de la OPC CCSS en el uso de herramientas, metodologías y desarrollo de conocimientos en gestión de proyectos.
9. Incorporación a comunidades externas que apoyan a expertos en gestión de proyectos.

10. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades del personal del proyecto.

4.1.2.3. Debilidades.

1. El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla la generación del plan de beneficios del proyecto, por lo que no se le puede dar seguimiento a la entrega de beneficios organizacionales.
2. En el formato 5F37 Informe de Avance no se consideran factores como riesgos, recursos, calidad y costos en la evaluación del desempeño del proyecto.
3. El marco de trabajo para la gestión de proyectos no define la forma en que las partes interesadas internas y externas de la empresa serán identificadas, analizadas, comprometidas, y gestionadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
4. La OPC CCSS no cuenta con una PMO que permita velar porque la metodología de gestión de proyectos se desarrolle según lo indicado.
5. El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla el monitoreo de actividades que permitan asegurar que los entregables del proyecto cumplen con los criterios de éxito definidos en la fase de planificación.
6. El procedimiento para la administración de proyectos no contempla las actividades que se deben de llevar a cabo para seleccionar el Gestor de Proyectos idóneo para cada proyecto.
7. El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla la aprobación del cronograma del proyecto.
8. No se cuenta con mecanismos para planificar la utilización de los recursos de los proyectos.
9. El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla la definición de la estructura organizacional para cada uno de los proyectos.

- 10.El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla la planificación de la línea base del proyecto.
- 11.El marco de trabajo para la gestión de proyectos no contempla mecanismos para estimar la mejor, la peor y la mejor duración de las actividades del proyecto.
- 12.No se cuenta con un marco de trabajo para la administración de programas de proyectos.
- 13.El marco de trabajo para la administración del portafolio de proyectos no contempla los procesos para desarrollar el plan de desarrollo del portafolio.
- 14.El marco de trabajo para la administración del portafolio del proyecto no contempla la planificación del alcance del portafolio.
- 15.El marco de trabajo para la administración del portafolio del proyecto no contempla el desarrollo del cronograma del portafolio.

4.1.2.4. Amenazas.

1. Diferencia de ideas entre los miembros del equipo del proyecto.
2. Diferencia de ideas con las empresas proveedoras que tienen relación directa con el proyecto.
3. Bajo desempeño del equipo de trabajo del proyecto.
4. Los canales de distribución de la información del proyecto son poco efectivos.
5. Se carece de un sistema que brinde información sobre el curso y terminación de los proyectos.
6. Se carece de un sistema formal para evaluar a cada uno de los miembros del equipo del proyecto.
7. La organización no crea un ambiente de trabajo que de soporte a los logros personales y profesionales.
8. Los recursos para la gestión de proyectos son limitados.

9. No se cuenta con mecanismos para evaluar y medir las competencias del personal del proyecto.

4.2. Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización.

A través del desarrollo de este objetivo se pretende definir el tipo de Oficina de Proyectos que más se ajuste a las necesidades y a la planificación estratégica de la organización. La selección del tipo de PMO a implementar, así como su alcance, propósito y objetivos, se va a realizar utilizando como referencia la información obtenida mediante el diagnóstico situacional y la filosofía empresarial de la OPC CCSS.

4.2.1. Selección del tipo de PMO.

Al seleccionar el tipo del PMO se debe de tomar en cuenta el nivel de madurez en dirección de proyectos, la filosofía empresarial y necesidades específicas de cada organización para que realmente la Oficina de Proyectos genere un valor agregado en la empresa.

Para elegir el tipo de PMO a implementar en la OPC CCS, se organizaron reuniones con la Alta Dirección (Gerencia General y Direcciones), la Gestora de Proyectos y la Gestora de Calidad, a fin de conocer la orientación estratégica de la organización. También se utilizó como insumos para el desarrollo de esta tarea el diagnóstico situacional previamente realizado y los hallazgos de las auditorías internas y externas realizadas al proceso de administración de proyectos.

De esta manera, después de finalizar las reuniones con la Alta Dirección, la Gestora de Proyectos y la Gestora de Calidad y revisar la filosofía empresarial de

la OPC CCSS, se determinó que la PMO que mejor se adapta a las características organizacionales es del tipo “Torre de Control”. Actualmente la Operadora cuenta con el puesto de Gestor de Proyectos y un marco de trabajo para la gestión de proyectos, sin embargo, muchas de las áreas funcionales de la institución ejecutan sus propios proyectos sin tomar en cuenta lo establecido en el procedimiento de administración de proyectos; por lo tanto, al implementar una PMO Torre de Control se podría llevar a cabo un poco más de control sobre cualquier proyecto a ejecutar en la Operadora.

Aunque la Oficina de Proyectos que se propone es del tipo Torre de Control, para el caso específico de la Operadora de Pensiones se tomarán en cuenta características de otros modelos de PMO para consolidar un modelo híbrido que se combinen con la Torre de Control para que realmente esta nueva dependencia genere un valor agregado dentro del rumbo estratégico de la institución. Entre los modelos que se fusionarían para consolidar la Oficina de Proyectos estarían: la de soporte para que brinde un apoyo administrativo continuo en la aplicación de la metodología que guía las labores de gestión del proyecto, programa o cartera en toda la organización; de Coaching para que capacite y asesore a todos los colaboradores en la ejecución de los proyectos y de Reporting porque dentro de las responsabilidades de los Directores de Proyectos, estos deberán realizar informes que muestren el desempeño de cada uno de los proyectos que están dirigiendo.

El tipo de PMO que se propone también sugiere la creación del Comité del Portafolio de Proyectos que deberá estar conformado por la Gerencia General, la Dirección Financiera-Administrativa y la Dirección Comercial, quienes como altas jerarcas dentro de la institución, serán quienes tomen la decisión de cuáles son los proyectos que se van a desarrollar en la institución durante el periodo en curso de acuerdo al Plan Estratégico; es decir el Comité del Portafolio definirá los proyectos que se van a ejecutar y una vez que han tomado esa decisión, le deberá de

notificar al personal de la PMO para que estos tomen el control de la administración de cada uno de esos proyectos utilizando el procedimiento institucional para la dirección de proyectos.

En síntesis, el modelo seleccionado tiene como fin mejorar la gestión de proyectos en la institución a través de un mayor control y capacitación en la aplicación del instructivo de administración de proyectos.

4.2.2. Definición del propósito y objetivos de la PMO.

Después de establecer el modelo de PMO que mejor se adapta a las necesidades de la Operadora de Pensiones, se define su propósito y objetivos de acuerdo con la filosofía empresarial.

4.2.2.1. Propósito.

Establecer y delimitar el marco de trabajo para la gestión de proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A., con el fin de facilitar y asegurar la gerencia eficaz y eficiente de proyectos, controlando adecuadamente los riesgos y cumpliendo con los resultados esperados en términos de tiempo, costo, calidad y beneficios, para alcanzar los objetivos de calidad planteados en el Plan Estratégico Institucional.

4.2.2.2. Objetivos.

1. Gestionar los proyectos organizacionales de acuerdo con su prioridad con el Plan Estratégico Institucional.

2. Establecer la metodología institucional para la gestión de proyectos.
3. Velar por la aplicación de la metodología de gestión de proyectos en la Institución.
4. Monitorear y dar seguimiento continuo al desempeño de los proyectos.
5. Capacitar a las áreas funcionales de la organización en temas de gerencia de proyectos.
6. Promover la mejora continua en la gestión de proyectos.

4.2.3. Definición de funciones de la PMO.

Para el desempeño exitoso de la Oficina de Proyectos y en procura de cumplir con su propósito y objetivos, se establecen las siguientes funciones.

4.2.3.1. Apoyo en la Gestión de Proyectos.

1. Gestionar cada uno de los proyectos que conforman el Portafolio de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos.
2. Seleccionar, proveer y mantener actualizadas las herramientas de trabajo que dan apoyo a la gestión de proyectos.
3. Implementar en el Sistema de Gestión de Calidad un repositorio de proyectos que sirva como base de gestión de conocimiento para la administración de proyectos y que pueda ser consultada por los líderes de proyectos si así lo requieren.
4. Diseñar programas de capacitación para mejorar las habilidades del equipo del proyecto.
5. Capacitar a los colaboradores de la OPC CCSS en temas relacionados con la gestión de proyectos.

6. Definir herramientas y metodologías que contribuyan a estimar la mejor, la peor y la mejor duración de las actividades del proyecto, así como también entrenamiento y capacitación de su uso.
7. Crear una metodología para la administración de programas de proyectos.

4.2.3.2. Labores para el monitoreo y control de proyectos.

1. Implementar el método del valor ganado para cada uno de los proyectos que se desarrollen en la OPC CCSS para medir su desempeño con referencia al presupuesto y cronograma aprobado.
2. Realizar auditorías de calidad para verificar que los Directores de Proyectos utilicen el marco de trabajo y las herramientas de administración de proyectos.
3. Apoyar la elaboración de informes de avance para los proyectos y en caso de detectar desviaciones incorporar medidas correctivas para que estos alcancen sus objetivos
4. Dar seguimiento a los controles de cambios de los proyectos.
5. Definir mecanismos de evaluación para medir el rendimiento de los miembros del equipo del trabajo.

4.2.3.3. Apoyo a la mejora continua en gestión de proyectos.

1. Apoyar el aprendizaje continuo de los Directores de Proyectos.
2. Aportar la experiencia en gestión de proyectos durante el ciclo de vida del proyecto, con el fin de mejorar los planes, recuperar los proyectos y aconsejar sobre técnicas y éxitos.
3. Definir planes de acción que den respuesta a los hallazgos de las auditorías internas y externas realizadas al proceso de gestión de proyectos.

4. Mantener la metodología de gestión de proyectos actualizada de acuerdo con las mejores prácticas. Entre ellas: PMBOK, Acuerdo SUGEF 14 -17 " Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información, por mencionar algunas.

4.3. Estructura organizativa propuesta.

El organigrama propuesto sienta sus bases sobre el ya existente, pero incorpora la PMO como una unidad organizacional de staff encargada de centralizar, coordinar y controlar la dirección de proyectos como apoyo al cumplimiento del Plan Estratégico, por lo que se podría definir como una organización compuesta. El tipo de estructura propuesta también le permitirá a la PMO divulgar la cultura de gestión de proyectos dentro de toda la organización y capacitar integralmente a todos los Gestores de Proyectos.

Al tener una estructura de staff, los Gestores de Proyectos pueden ejercer su autoridad ante colaboradores de otros departamentos siempre y cuando estos formen parte de un equipo de proyecto en particular (es decir solamente para el proyecto); sin embargo, las decisiones sobre el financiamiento y cuáles son los proyectos que se van a llevar a cabo durante el periodo, serán tomadas siempre por la Alta Dirección.

Asimismo, también la PMO estará conformada por un Director, quién será la máxima autoridad dentro de esta Área Funcional y dependiendo de este, se encuentran los Gestores de Proyectos que se encargarán de administrar los proyectos que se le asignen. De momento en la OPC CCSS se realizan en promedio cuatro proyectos al año, por lo que, al ser una cantidad pequeña, solamente se requiere de los Gestores de Proyectos y el Director de la PMO, sin

embargo, si la cantidad de proyectos incrementa se podrían incorporar Analistas de Proyectos que apoyen y den soporte a los Gestores de Proyectos.

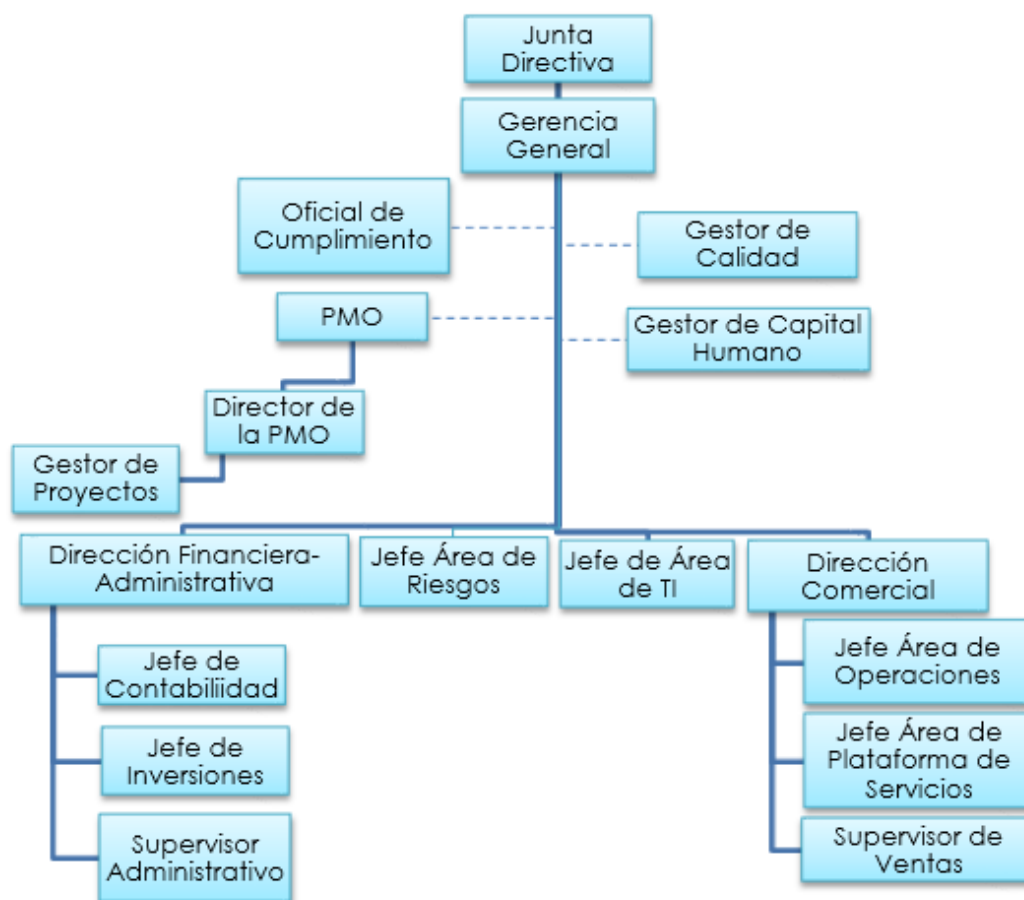


Figura 12. Estructura organizacional propuesta para la OPC CCSS (Fuente. Elaboración propia)

4.4. Definir los roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que integrará la PMO para asegurar que la realización de sus labores aporte valor a la organización.

La definición de roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano que formará parte de la Oficina de Proyectos tiene como propósito establecer el perfil profesional de los Gestores de Proyectos, con el fin de que la PMO cuente con el personal idóneo para ejecutar sus labores.

Los roles, responsabilidades y habilidades que se describan en esta sección, permitirán proveer la información para efectuar los procesos de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con la naturaleza del trabajo y las tareas asignadas al puesto, ya que estos comprenden las competencias y características profesionales que requiere tener el candidato al puesto.

Inicialmente la PMO estará constituida por el Gestor de Proyectos, quien es el colaborador encargado de dirigir, coordinar y administrar los proyectos asignados, de acuerdo al marco de trabajo institucional para la gestión de proyectos; sin embargo, a futuro se espera que si se incrementa el número de proyectos a ejecutar en la organización se incorporen nuevos Gestores de Proyectos y se nombre un jerarca superior con el puesto de Director de la PMO y será el encargado de coordinar y supervisar que los Gestores de Proyectos administren los proyectos de acuerdo al propósito de la PMO.

En el cuadro 6 se muestra los perfiles de los puestos antes mencionados.

Cuadro 6. Definición de roles y perfiles (Fuente: Elaboración propia)

Nombre del Rol	Misión del Puesto	Responsabilidades	Habilidades
<p>Director de la PMO</p>	<p>Dirigir, coordinar, y administrar la Oficina de Proyectos Institucional, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que dispone la PMO. Es el colaborador encargado de velar porque los Gestores de Proyectos gestionen los proyectos asignados de acuerdo con la metodología existente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar, proveer y mantener actualizadas las herramientas de trabajo que dan apoyo a la gestión de proyectos. 2. Detectar las necesidades de capacitación en gestión de proyectos. 3. Administrar el portafolio de proyectos de acuerdo con la prioridad asignada por la Alta Dirección. 4. Establecer el plan de trabajo de la PMO. 5. Asignar el GP a cada proyecto. 6. Definir el plan de capacitación de los Gestores de Proyectos. 7. Evaluar el desempeño de los Gestores de Proyectos. 8. Reportar a la Gerencia General el desempeño de los indicadores de rendimiento del portafolio de proyectos. 9. Elaborar el informe de labores de la PMO y presentarlo a la Gerencia General. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión estratégica. 2. Compromiso. 3. Liderazgo. 4. Comunicación. 5. Manejo de Conflictos. 6. Conocimiento en Administración de Proyectos. 7. Trabajo bajo presión.

Nombre del Rol	Misión del Puesto	Responsabilidades	Habilidades
Gestor de Proyectos	Dirigir, coordinar, y administrar los proyectos asignados de acuerdo con la metodología de administración de proyectos definida por la PMO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar la definición de los requerimientos y alcances de los proyectos que le han sido asignados. 2. Identificar, planear, analizar y dar seguimiento a las actividades derivadas de los proyectos asignados. 3. Elaborar los cronogramas de trabajo de los proyectos asignados. 4. Realizar y dar seguimiento a los diferentes planes asociados a los proyectos (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados). 5. Documentar y custodiar la información del proyecto (guías, reportes, minutas, cronogramas, matrices) 6. Coordinar y administrar funcionalmente y en forma eficiente los recursos humanos, materiales y de apoyo que se asignen a los proyectos. 7. Establecer métodos, técnicas y herramientas a utilizar para el equipo de trabajo del proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión estratégica. 2. Compromiso. 3. Liderazgo. 4. Comunicación. 5. Manejo de Conflictos. 6. Conocimiento en Administración de Proyectos. 7. Trabajo bajo presión.

4.5. Elaborar un Plan de Capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.

El presente plan de capacitación constituye un insumo que determina las prioridades de capacitación en el área de Gestión de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A.

A través del desarrollo de actividades de capacitación se pretende implementar un proceso de aprendizaje que contribuya a la OPC CCSS a generar una cultura de proyectos, mediante la cual los colaboradores adquieran y desarrollen conocimientos y habilidades que les permita elevar su rendimiento y productividad al gestionar proyectos.

4.5.1. Objetivos del Plan.

4.5.1.2. Objetivo General.

Desarrollar capacitaciones en la OPC CCSS que permitan difundir la cultura de gestión de proyectos.

4.5.1.3. Objetivos Específicos.

1. Capacitar a la Gerencia General y a las Direcciones en el Procedimiento de Administración del Portafolio de Proyectos.
2. Dar a conocer a los colaboradores de la OPC CCSS las funciones de la PMO.

3. Capacitar a los colaboradores de la OPC CCSS sobre la aplicación de la metodología institucional para la gestión de proyectos.
4. Capacitar a los colaboradores de la OPC CCSS en el uso de herramientas para la gestión de proyectos.

4.5.2. Metodología del Plan.

4.5.2.1. Modalidades de Capacitación.

Para llevar a cabo las capacitaciones se van a impartir talleres facilitadores que permitan instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos.

Estas capacitaciones se van a incluir dentro del Plan Anual de Capacitaciones que elabora la Gestora de Capital Humano, para la cual en el formato Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se le justificará cada una de ellas y se le indicará si son internas o externas. En el caso de las capacitaciones internas serán desarrolladas por los colaboradores de la PMO en horarios establecidos dentro de la jornada laboral de ocho horas diarias, también se podría contar con el apoyo de otras áreas funcionales; por ejemplo, la Gestora de Calidad puede apoyar en el tema de Gestión de Calidad, mientras que los colaboradores del Área de Riesgos pueden capacitar en Gestión de Riesgos. Para el caso de las capacitaciones externas, en el mismo formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se indicará el monto a pagar por la capacitación, el lugar donde se impartirá y a quien está dirigida. Posteriormente la Gestora de Capital Humano evaluará la propuesta en conjunto con la Gerencia General. Si es posible ejecutar esa capacitación, en caso de que se apruebe se le solicita al Encargado de Presupuesto contenido presupuestario para realizar el pago de la misma. De no

ser aprobada, la Gestora de Capital Humano le debe notificar al director de la PMO las razones del rechazo.

- **Formación:** Con el propósito de impartir conocimientos a los colaboradores de la OPC CCSS sobre el marco de trabajo institucional en gestión de proyectos.

- **Actualización:** Con el propósito de exponer a la Alta Dirección y a las Jefaturas sobre las últimas tendencias en herramientas y mejores prácticas para la gestión de proyectos.

- **Especialización:** Este tipo de capacitación se orienta a los colaboradores que forman parte de algún equipo del proyecto con el objetivo de explicar sobre el uso de las herramientas de trabajo para la gestión de proyectos para potenciar el desempeño de sus funciones.

4.5.2.2. Recursos.

Para el desarrollo de las capacitaciones se hará uso de los siguientes recursos:

-**Humanos:** Los participantes y expositores.

-**Materiales:** Mesas de trabajo, proyector, computadoras, documentación relacionada con el tema expuesto.

4.5.2.3. Temas por desarrollar.

En el siguiente cuadro se definen los temas a desarrollar en las capacitaciones para lograr los objetivos planteados.

Cuadro 7. Temas de Capacitación (Fuente: Elaboración propia)

Tema	Objetivo	Contenidos	Dirigido a:	Modalidad	Herramientas
Conceptos básicos de gestión de proyectos.	Capacitar a los colaboradores de la OPC CCSS en los conceptos básicos de gestión de proyectos.	Conceptos de proyectos, programas y portafolios. ¿Qué es la Dirección de Proyectos? Ciclo de vida de los proyectos. La triple restricción. Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos.	Colaboradores de la OPC CCSS.	Formación	Presentación de Power Point.
Marco de trabajo para la Administración del Portafolio de Proyectos.	Mantener enterada a la Alta Dirección de su rol en la Administración del Portafolio de Proyectos.	Procedimiento para la Administración del Portafolio de Proyectos.	Gerencia General y Direcciones.	Actualización	Procedimiento para la Administración del Portafolio de Proyectos. Presentación de Power Point
Metodología Institucional para la gestión de proyectos.	Capacitar a los colaboradores de la OPC CCSS sobre la metodología de gestión de proyectos institucional.	Instructivo de Administración de Proyectos.	Colaboradores de la OPC CCSS.	Formación	Instructivo para la Administración de Proyectos. Presentación de Power Point
¿Qué hace una PMO?	Dar a conocer a la organización las funciones de la PMO.	Tipos de PMO. Tipo de PMO implementada en la OPC CSS. Funciones de la PMO.	Colaboradores de la OPC CCSS.	Formación	Presentación de Power Point

Tema	Objetivo	Contenidos	Dirigido a:	Modalidad	Herramientas
La Gestión de Proyectos y su relación con la Planificación Estratégica.	Dar a conocer a la organización el rol de la gestión de proyectos en la planificación estratégica.	Introducción a la planificación estratégica. Factores críticos de la planeación estratégica. Relación entre los objetivos estratégicos y los proyectos organizacionales. Planeamiento y análisis estratégico de la empresa.	Gerencia General. Dirección Financiera-Administrativa. Dirección Comercial. Jefaturas.	Formación	Presentación de Power Point.
Técnicas y herramientas para la gestión de proyectos.	Capacitar a los miembros de los equipos de proyectos en el uso de diferentes técnicas y herramientas para la gestión de proyectos.	Uso de Microsoft Project para la administración de proyectos. Gestión del valor ganado de proyectos.	Miembros de equipos de proyectos.	Especialización	Presentaciones de Power Point. Herramientas institucionales para la gestión de proyectos.
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	Mejorar las habilidades de comunicación de los integrantes de los equipos del proyecto.	Gestión de las comunicaciones. Tipos de comunicaciones. Los problemas de comunicación en la OPC CCSS. Barreras de comunicación. Análisis de interesados.	Miembros de los equipos del proyecto.	Especialización	Presentaciones de Power Point

Tema	Objetivo	Contenidos	Dirigido a:	Modalidad	Herramientas
Competencias del Líder de Proyectos	Mejorar el desempeño de los líderes de proyectos.	Concepto de liderazgo. Características del liderazgo. ¿Qué es un líder de proyectos? Características del líder de proyectos.	Miembros de los equipos del proyecto.	Especialización	Presentaciones de Power Point
Habilidades que deben poseer los integrantes de un equipo de proyecto.	Mejorar el desempeño de los miembros de los equipos de proyectos.	Habilidades y competencias de los integrantes de un proyecto.	Miembros de los equipos del proyecto.	Especialización	Presentaciones de Power Point
La mejora continua en la gestión de proyectos.	Mejorar la eficacia del proceso de administración de proyectos aplicando las lecciones aprendidas en los proyectos, la política de calidad, los objetivos estratégicos y los resultados de la revisión con el fin de contribuir al fortalecimiento continuo del SGC.	Gestión de la calidad en proyectos. Sistemas de gestión. Auditorías de calidad. La mejora continua.	Miembros de los equipos del proyecto.	Especialización	Presentaciones de Power Point

4.6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para guiar su puesta en marcha.

Para desarrollar el Plan de Implementación de la PMO se diseñará un Cuadro de Mando Integral con una periodicidad de 3 años comprendidos entre el año 2018 al año 2021. En el CMI se incorporarán las iniciativas propuestas para llevar a cabo la puesta en marcha de la PMO y se formulará tomando como referencia el análisis y la matriz FODA realizada previamente en el diagnóstico situacional para a partir de ahí plantear los objetivos generales y específicos, metas e iniciativas por cada una de las cuatro perspectivas.

4.6.1. Perspectiva Financiera.

- **Objetivo general:** Contribuir a la generación de valor mediante la gestión de proyectos.

Cuadro 8. Perspectiva Financiera (Fuente Elaboración propia)

Objetivos específicos	Indicador estratégico
1. Incrementar el retorno de la inversión con la ejecución de proyectos.	Retorno de la inversión (ROI)

- **Análisis de la perspectiva financiera.**

El objetivo general que se plantea es contribuir en la generación de valor mediante la gestión de proyectos, de ahí se deriva el objetivo específico:

- **Incrementar el retorno de la inversión con la ejecución de proyectos**

Actualmente no se cuantifica la generación de beneficios económicos originados con la implementación de proyectos, por lo que se plantea este objetivo para

obtener información que sirva de insumo a la Alta Dirección en la priorización del portafolio de proyectos y en la toma de decisiones, para asegurar que los beneficios esperados se consigan, mantengan y se optimicen.

4.6.2. Perspectiva Cliente.

- **Objetivo general:** Satisfacer las expectativas de los interesados del proyecto.

Cuadro 9 Perspectiva Clientes (Fuente. Elaboración propia)

Objetivos específicos	Indicador estratégico
1. Brindar visibilidad a los interesados sobre el estado del proyecto.	Porcentaje de informes de avances remitidos a los interesados.
2. Obtener al finalizar el proyecto productos que satisfagan las expectativas de los interesados.	Porcentaje de interesados satisfechos con el proyecto.
3. Concluir los proyectos que integran el Portafolio de Proyectos de manera exitosa.	Índice de proyectos exitosos.

- **Análisis de la perspectiva clientes.**

El objetivo general planteado se orienta a tener interesados satisfechos con el proyecto, ya que, si los proyectos en los que los están involucrados satisfacen sus expectativas, se generaría una cultura organizacional de apoyo en la gestión por proyectos y esto a su vez contribuiría a la generación de valor en la empresa. Los objetivos específicos planteados son los siguientes.

- **Brindar visibilidad a los interesados sobre el estado de los proyectos.**

El brindar visibilidad a los interesados sobre el estado de los proyectos generaría una mayor participación y compromiso de estos en la gestión del proyecto.

Actualmente se realiza un proceso de identificación de interesados, sin embargo, no se realiza un proceso de verificación de aceptación en los entregables del proyecto por parte de ellos, lo que provoca que surjan nuevos requerimientos causados por disconformidades en el producto del proyecto y esto a su vez ocasiona retrasos en los plazos del proyecto y sobrecosto. Al brindar visibilidad a los interesados sobre el estado de los proyectos permitiría identificar sus observaciones con respecto a cada uno de los entregables para tomar acciones si fuese necesario.

- **Obtener al finalizar el proyecto productos que satisfagan las expectativas de los interesados.**

Al igual que con el objetivo anterior, obtener productos del proyecto que satisfagan las expectativas de los interesados generaría una mayor satisfacción de los interesados y un mayor valor agregado en la organización.

- **Concluir los proyectos que integran el Portafolio de Proyectos de manera exitosa**

Concluir los proyectos de manera exitosa implica finalizarlos en el tiempo y presupuesto aprobado y cumplir con el alcance definido desde la fase de inicio.

4.6.3. Perspectiva Procesos Internos.

- **Objetivo general:** Desarrollar proyectos bajo el marco de trabajo institucional de gestión de proyectos.

Cuadro 10. Perspectiva Procesos Internos (Fuente. Elaboración propia)

Objetivos específicos	Indicador estratégico
1. Obtener el apoyo y compromiso de las partes interesadas.	Porcentaje de asistencia a reuniones. Porcentaje de respuesta a correos

Objetivos específicos	Indicador estratégico
2. Asegurar los estándares de calidad del proyecto.	Porcentaje de defectos en el producto del proyecto.
3. Asegurar que el proyecto se ejecute bajo el presupuesto aprobado.	Índice de desempeño de costos.
4. Asegurar que el proyecto se ejecute en los plazos establecidos.	Índice de desempeño del cronograma

- Análisis de la perspectiva

El objetivo general que se plantea para esta perspectiva es desarrollar proyectos bajo el marco de trabajo institucional de gestión de proyectos para optimizar la eficiencia del proceso y por ende el desempeño de la PMO. Los objetivos específicos definidos son los siguientes.

- Obtener el apoyo y compromiso de las partes interesadas en la gestión del proyecto.

Contar con el apoyo y compromiso de las partes interesadas permitirá desarrollar estrategias de gestión en las que estos se sientan partícipes, al tomar en cuenta sus puntos de vista en el desarrollo del proyecto para crear un entendimiento común del alcance.

- Asegurar los estándares de calidad del proyecto.

Para cada proyecto específico se definen estándares de calidad. Asegurar esos estándares contribuye a consolidar un proceso de gestión de proyectos eficiente y controlar el progreso del proyecto.

- **Asegurar que el proyecto se ejecute bajo el presupuesto aprobado.**

A cada proyecto se le asigna un presupuesto previamente aprobado por la Dirección Financiera. Optimizar la eficiencia en la gestión de costos contribuiría a mejorar el desempeño de la gestión de proyectos y a la generación de proyectos exitosos.

- **Asegurar que el proyecto se ejecute en los plazos establecidos.**

Para cada proyecto se realiza un cronograma. Sin embargo, el principal problema que se presenta en la OPC CCSS es el incumplimiento de esos cronogramas, por lo que se debe de asegurar que el proyecto se ejecute en los plazos establecidos para obtener un mejor desempeño del proceso en la gestión de proyectos.

4.6.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo general: Crear una cultura de aprendizaje y mejora continua en la gestión de proyectos.

Cuadro 11. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Fuente. Elaboración propia)

Objetivos específicos	Indicador estratégico
1. Elevar las competencias del personal que conforma el proyecto.	Porcentaje de capacitaciones impartidas a los integrantes de equipos de proyectos.
2. Capacitar a la organización en gestión de proyectos.	Porcentaje de capacitaciones impartidas.
3. Implementar una cultura de incentivos por logros de los objetivos del proyecto.	Porcentaje de logros obtenidos.

- **Análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

El objetivo general que se propone es crear una cultura de aprendizaje y mejora continua en la gestión de proyectos para fomentar un ambiente de trabajo orientado a proyectos. Para el cumplimiento de este objetivo se formulan los siguientes objetivos específicos.

- **Elevar las competencias del personal que conforma el proyecto.**

Contribuir a que los integrantes de los equipos de proyectos se involucren en actividades de aprendizaje continuo, genera un aumento en sus competencias y habilidades y por ende su participación en el proyecto será más eficiente.

- **Capacitar a la organización en gestión de proyectos.**

Realizar capacitaciones en la organización, les permitirá a los colaboradores adquirir conocimientos en gestión de proyectos y por ende un mayor involucramiento en el proceso.

- **Implementar una cultura de incentivos por logros de los objetivos del proyecto.**

Al implementar una cultura de incentivos por logros de los objetivos, los integrantes del equipo del proyecto se sentirán más motivados y satisfechos en la realización de su trabajo, y eso contribuye a un crecimiento personal de los colaboradores y del proyecto.

4.6.5. Mapa Estratégico.

En la Figura número 13, se muestra las relaciones causa-efecto que describe la lógica entre los objetivos estratégicos, es decir como los objetivos ubicados en la parte inferior contribuyen a alcanzar los que se encuentran en un nivel superior.

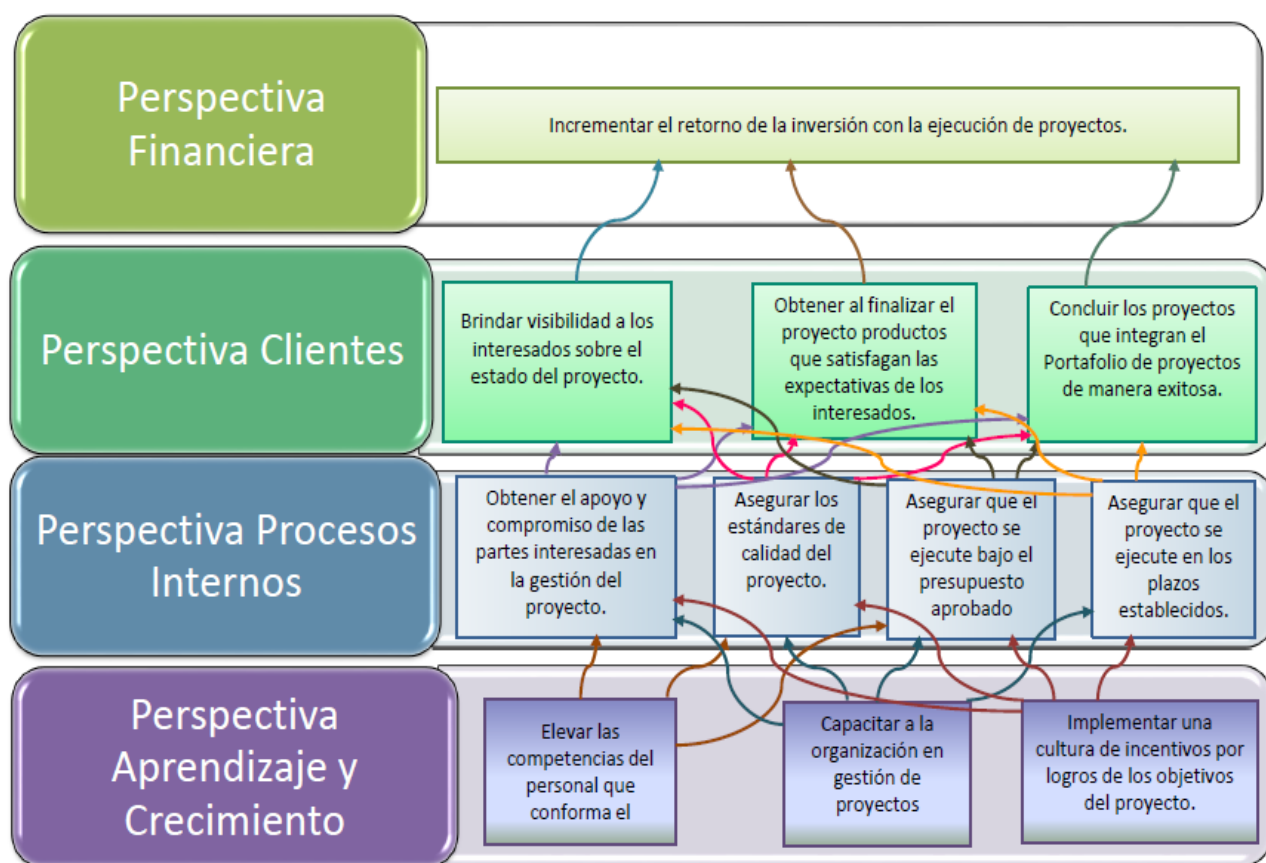


Figura 13. Mapa Estratégico para la Implementación de la PMO en la OPC CCSS (Fuente. Elaboración propia)

4.6.6. Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 12 Cuadro de Mando Integral (Fuente. Elaboración propia)

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores Estratégicos	Valores de banda			Método de medición	Periodicidad	Responsable
			Rojo	Amarillo	Verde			
Financiera	Incrementar el retorno de la inversión con la ejecución de proyectos.	Retorno de la Inversión (ROI)	ROI -	NA	ROI +	(Ganancia total de la inversión - Costo de la inversión) / Costo de la inversión	6 meses	Alta Dirección
Clientes	Brindar visibilidad a los interesados sobre el estado del proyecto.	Porcentaje de informes de avances remitidos a los interesados	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de informes de avances remitidos a los interesados / Cant. total de informes de avances planificados) *100	Durante el ciclo de vida del proyecto en ejecución	Gestor de Proyectos
	Obtener al finalizar el proyecto productos que satisfagan las expectativas de los interesados.	Porcentaje de interesados satisfechos con el proyecto.	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de encuestas de satisfacción + / Cant. de encuestas de satisfacción) *100	Finalización del Proyecto	Interesados del Proyecto

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores Estratégicos	Valores de banda			Método de medición	Periodicidad	Responsable
			Rojo	Amarillo	Verde			
Clientes	Concluir los proyectos que integran el Portafolio de proyectos de manera exitosa.	Índice de proyectos exitosos.	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de proyectos exitosos / Cant. total de proyectos del Portafolio.) * 100 Nota: Los proyectos que se consideran exitosos son aquellos terminados en tiempo, costo y calidad planificado.	6 meses	Alta Dirección
Procesos Internos.	Obtener el apoyo y compromiso de las partes interesadas en la gestión del proyecto.	Porcentaje de asistencia a reuniones				(Cant. de reuniones a las que asistió / Cant. total de reuniones) *100	Durante el ciclo de vida del proyecto en ejecución	Gestor de Proyectos
		Porcentaje de respuesta a correos remitidos				(Cant. de correos respondidos / Cant. total de correos remitidos) *100	Durante el ciclo de vida del proyecto en ejecución	Gestor de Proyectos

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores Estratégicos	Valores de banda			Método de medición	Periodicidad	Responsable
			Rojo	Amarillo	Verde			
Procesos Internos.	Asegurar que el proyecto se ejecute bajo el presupuesto aprobado	Índice de desempeño de costos.	CPI <1	CPI >1	CPI =1	EV/AC	Durante el ciclo de vida del proyecto en ejecución	Gestor de Proyectos
	Asegurar que el proyecto se ejecute en los plazos establecidos.	Índice de desempeño del cronograma	SPI <1	SPI >1	SPI=1	EV/PV	Durante el ciclo de vida del proyecto en ejecución	Gestor de Proyectos
Aprendizaje y Crecimiento	Elevar las competencias del personal que conforma el proyecto.	Porcentaje de capacitaciones impartidas a los integrantes de equipos de proyectos	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de capacitaciones impartidas / Cant capacitaciones planificadas para el equipo) *100	2 meses	Gestor de Proyectos
	Capacitar a la organización en gestión de proyectos	Porcentaje de capacitaciones impartidas	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de capacitaciones impartidas / Cant. de capacitaciones planificadas) * 100	2 meses	Gestor de Proyectos
	Implementar una cultura de incentivos por logros de los objetivos del proyecto.	Porcentaje de logros obtenidos.	<70%	>=70%<90%	>=90%	(Cant. de objetivos logrados / Cant. de objetivos planificados) *100	Finalización del Proyecto	Alta Dirección

4.6.7. Descripción del Plan de Implementación.

A partir de los objetivos estratégicos planteados, se definen una serie de iniciativas orientadas a cómo lograr la implementación de la PMO.

Incrementar el retorno de la inversión con la ejecución de proyectos.

Para incrementar el retorno de la inversión, se debe actualizar el procedimiento para la Administración del Portafolio de Proyectos e involucrar a todas las partes interesadas en la evaluación financiera del proyecto para desarrollar y documentar un entendimiento completo de los resultados esperados por la empresa, cómo serán medidos estos resultados, el alcance total de las iniciativas requeridas, el riesgo involucrado y el impacto en todos los aspectos de la empresa para determinar la rentabilidad del proyecto.

No obstante, la evaluación financiera no se debe desarrollar únicamente en la etapa previa al proyecto. Por el contrario, se debe monitorear durante todo el ciclo de vida del proyecto para verificar si se están generando los beneficios esperados, si las actividades se están desarrollando según el plan de dirección, según los costos planificados o bien si se debe realizar alguna solicitud de cambio. Es por eso, que la PMO debe incorporar herramientas que le permita monitorear y determinar que los beneficios se estén logrando y le permita identificar cualquier desviación.

Lo que se propone con respecto a este punto es incorporar dentro del marco de trabajo para la gestión de proyectos, la elaboración de un plan de realización de beneficios (BRM), que le permita a la PMO guiar la formulación y la gestión de proyectos con base a las necesidades del negocio, para apoyar una gobernanza

eficaz, a través de la administración completa, desde la elaboración del caso de negocio hasta la realización de beneficios.

El Plan de Realización de Beneficios, primeramente, debe permitir la identificación de beneficios, y asignar responsables de la planificación y gestión de su logro, para verificar si los beneficios previstos se han realizado y sostenido después de la finalización del proyecto. Para ello se propone el siguiente flujo:

1. Identificar y registrar los beneficios esperados por las partes interesadas.
2. Identificar las partes interesadas que pueden ser afectadas por ese beneficio.
3. Identificar los resultados y facilitadores para cada realización de beneficios.
4. Identificar cómo se va a medir la realización del beneficio.
5. Asignar la responsabilidad de la entrega del beneficio.
6. Asignar las fechas de entrega de los beneficios esperados.

La información anterior puede incluirse en una tabla de verificación, para monitorear a lo largo del proyecto si se están obteniendo los beneficios esperados, o bien en caso de identificar desviaciones tener una cuenta una acción correctiva.

Brindar visibilidad a los interesados sobre el estado del proyecto

Como se pudo detectar en la etapa de diagnóstico, el Informe de Avance del Proyecto que se utiliza actualmente en la OPC CCSS, únicamente da seguimiento al proyecto desde el punto de vista del cumplimiento de plazos, lo que ocasiona que la información que se le remita a los interesados no sea completamente veraz desde el punto de vista de la triple restricción; por lo que para alcanzar este objetivo se propone incorporar la herramienta de gestión de valor ganado para medir el desempeño del proyecto con referencia al presupuesto y al cronograma ganado.

El valor ganado (EV) compara la cantidad de trabajo planeado contra lo que realmente se ha finalizado para determinar si el costo, el cronograma y el trabajo realizado están llevándose de acuerdo con lo planificado inicialmente. Incorporar la herramienta del valor ganado a la gestión del proyecto, implicaría:

1. Actualizar el cronograma incorporando el porcentaje de avance de las actividades.
2. Ingresar el costo real de las actividades.
3. Realizar los cálculos del valor ganado e incluir los reportes y gráficos en el formato de Informe de Avance del Proyecto.
4. Convocar al equipo del proyecto y a los interesados a una reunión de seguimiento, remitirles el informe de avance y en conjunto con ellos analizar el desempeño del proyecto, desde el punto de vista del análisis de variaciones al mostrar el progreso y las tendencias que se tiene en cuenta el tiempo y los costos consumidos y el análisis de los índices al mostrar qué tan eficiente está operando el proyecto.

Con referencia al cumplimiento de este objetivo estratégico, se define como indicador la cantidad de informes remitidos a los interesados, actualmente en la fase planificación, se define la cantidad de informes de avances que se deben remitir para cada uno de los proyectos en específico, es por eso que se sugiere utilizar ese indicador para medir el progreso de ese objetivo, ya que al incorporar el análisis del valor ganado a los informes de avance se puede justificar los informes de avances como herramientas de comunicación para mostrar la visibilidad del proyecto a los interesados.

Obtener al finalizar el proyecto productos que satisfagan las expectativas de los interesados.

En el diagnóstico situacional, se pudo detectar que uno de los principales problemas que se presentan en la empresa es que, al finalizar los proyectos, los resultados obtenidos no siempre satisfacen las expectativas de los interesados, e inclusive las personas entrevistadas comentaron que después de concluir algunos proyectos, se dieron cuenta que dejaron de lado funcionalidades o requerimientos importantes.

Por lo que se propone que la PMO desarrolle un procedimiento que le permita gestionar a los interesados del proyecto y sus expectativas, lo que le permitiría ir más allá de lo que actualmente se hace, que es identificar a los interesados. En la metodología a desarrollar se debe introducir una matriz que incorpore el nombre del interesado, su rol en el proyecto, la información de contacto, sus requerimientos y expectativas, la influencia potencial en el proyecto y la fase de mayor interés, lo que le permitiría a los Gestores de Proyectos y a la PMO en general, gestionar estrategias para contar con el apoyo de estos o bien reducir los obstáculos que podrían dificultar el trabajo del proyecto, otra de la herramientas que debe de incorporar este procedimiento es una plantilla para la aceptación de los entregables, mediante la cual se verifique si el entregable cumple o no con los criterios de éxito definidos por cada uno de los interesados. Este marco de trabajo además debe incorporar los mecanismos para gestionar las comunicaciones que le permitan a la PMO asegurar que cualquier control de cambio o ajuste solicitado por algún involucrado sea comunicado y analizado por los demás, para que en conjunto definan el curso a tomar,

También se propone que al finalizar cada uno de los proyectos se aplique una encuesta de satisfacción a cada uno de los involucrados que participaron en el

desarrollo de ese proyecto, para medir y contar con evidencia de cuánto fue el porcentaje de satisfacción de los interesados.

Concluir los proyectos que integran el Portafolio de proyectos de manera exitosa

Concluir los proyectos de manera exitosa consiste concluirlos dentro de la triple restricción, por lo que para este objetivo lo que se plantea es que el Director de la PMO, mensualmente realice auditorías de calidad al Portafolio de Proyectos, para detectar cuál es el curso que están tomando los proyectos y en caso de encontrar desviaciones actuar de una forma proactiva.

Obtener el apoyo y compromiso de las partes interesadas en la gestión del proyecto

Los mecanismos, herramientas y técnicas para obtener el apoyo y compromiso de las partes interesadas deben de ser parte integral del procedimiento para gestionar a los interesados del proyecto y sus expectativas.

Para obtener ese apoyo y compromiso, es importante que la PMO gestione de cerca a cada uno de los interesados y tome en cuenta acciones como las siguientes:

1. Involucrar a los interesados en el proyecto para obtener o confirmar su compromiso.
2. Incorporar técnicas de comunicación y negociación con los interesados para consensuar el logro de los objetivos.
3. Implementar una bitácora para registrar incidentes o conflictos entre interesados para analizarlos e implementar acciones para solventarlos y de esa forma evitar posibles riesgos.

Como parte de este procedimiento también se deben desarrollar controles para medir la participación de los interesados en el proyecto, por eso se plantea que la PMO formule un formato para evaluar el desempeño de cada uno de los interesados e incorpore dentro de ese formato métricas para medir el porcentaje de asistencia a reuniones y atención de correos electrónicos que tengan relación directa con el proyecto. Con respecto a este punto también se plantea, que la PMO implemente una herramienta de trabajo colaborativo, donde el Gestor de Proyectos centralice la información de costos, avance en el cronograma y desempeño del proyecto y que los interesados sean partícipes del seguimiento a esa herramienta.

Asegurar que el proyecto se ejecute bajo el presupuesto aprobado

Para cumplir este objetivo al igual que el de asegurar que el proyecto se ejecute bajo el cronograma aprobado, se plantea la herramienta para gestionar el valor ganado de la que se habló anteriormente. Al implementar esta herramienta la PMO contaría con un mecanismo integral para medir el desempeño de cada uno de los proyectos, y en caso de detectar desviaciones tomar las acciones preventivas y/o correctivas pertinentes.

Para estos dos objetivos también se plantea que la PMO establezca un cronograma de auditorías para monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

Elevar las competencias del personal que conforma el proyecto

Para elevar las competencias del personal que conforma el proyecto se plantea incluir dentro del Plan de Recursos Humanos del proyecto una tabla en la cual se documente las necesidades de capacitación y entrenamiento de cada uno de los integrantes del proyecto. La tabla debe estar conformada por las siguientes columnas:

- Nombre del integrante: nombre de la persona que forma parte del proyecto.
- Rol en el proyecto: rol desempeñado en el proyecto.
- Nombre de la capacitación: tema en el que se debe capacitar a ese recurso.
- Justificación: Para explicar las razones del por qué se le debe brindar esa capacitación.
- Fecha: periodo en la cual se va a desarrollar la capacitación.
- Técnicas: explicación de cómo se va a desarrollar la capacitación o el entrenamiento.
- Lugar: lugar donde se va a llevar a cabo la capacitación.
- Nombre del instructor: nombre de la persona que brindará la capacitación.
- Costo: costo de esa capacitación.

En este punto también se plantea que la PMO centralice una base de datos para la gestión del conocimiento y en la cual se incorporen todas las experiencias buenas o malas ocurridas durante la gestión de proyectos anteriores y que la misma pueda ser accesible a cualquiera de los integrantes de los proyectos. Inicialmente se podría empezar a consolidar esa base de datos con el registro de lecciones aprendidas con que ya se cuenta.

Capacitar a la organización en gestión de proyectos

Con respecto a este objetivo se plantea continuar con el Plan de Capacitaciones formulado anteriormente, tomar como base ese Plan de Capacitación y que año con año la PMO realice un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los Gestores de Proyectos, integrantes de proyectos y la organización en general para puntualizar los temas en los que se debe de capacitar e incluirlos en el Plan de Capacitación de la PMO.

Implementar una cultura de incentivos por logros de los objetivos del proyecto

Para este objetivo, también lo que se propone es incluir dentro del Plan de Gestión de Recursos Humanos un apartado donde se registren los reconocimientos y recompensas por cumplimiento de la línea base del proyecto. En la etapa de planificación definir los objetivos y parámetros de referencia para otorgar esos incentivos.

4.6.8. Plan de Gestión de Cambio.

Para poner en marcha la PMO es importante gestionar el cambio en la organización, por lo que se propone el modelo de ocho pasos desarrollado por John Kotter en 1995. (Chávez, 2014).

Paso 1: Crear sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación para lograr un movimiento. La idea es no crear pánico sino colaboración. (Chávez, 2014).

Para crear el sentido de necesidad del cambio se debe de exponer al Gerente General de la OPC CCSS la propuesta de implementación de la PMO, enfatizando en los beneficios que obtendría la organización al crear una estructura de este tipo.

Paso 2: Formar una poderosa coalición con personas influyentes. (Chávez, 2014).

Para asegurar el éxito de la puesta en marcha de la PMO, se debe contar con el apoyo y el compromiso de los altos jefes de la OPC CCSS, por lo que en este sentido se debe de conformar un Comité de Apoyo que brinde acompañamiento al

Gestor de Proyectos actual para que se promueva dentro de toda la organización la cultura de gestión de proyectos. Este Comité estaría integrado por el Gerente General, la Directora-Financiera Administrativa y la Directora Comercial quienes son los colaboradores de mayor jerarquía dentro de la institución.

Paso 3: Crear una visión general para el cambio que la gente pueda entender y recordar fácilmente. (Chávez, 2014).

Como parte de la definición del alcance de la PMO, se planteó el propósito de la Oficina de Proyectos. Este propósito debe de traducirse en palabras que puedan ser comprendidas por todos los colaboradores de la organización. Durante las entrevistas realizadas se pudo detectar que las personas que laboran en la OPC CCSS no saben que es un proyecto, inclusive el Gerente General manifestó que él forma parte de ese grupo de personas que no “saben” qué es un proyecto. De ahí la importancia también de la formulación del Plan de Capacitación y al momento de realizar las capacitaciones emplear diapositivas ilustrativas que ejemplifiquen en términos claros, concisos y concretos la razón de ser de la PMO.

Paso 4: Comunicar la visión frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de lo que se haga. (Chávez, 2014).

En este punto se propone realizar reuniones periódicas en las que asistan los miembros del Comité de Apoyo y los funcionarios de la PMO para revisar el propósito, los objetivos de la PMO para incorporarlos dentro de los planes de trabajo de este último. Esta revisión también permitiría identificar si se debe de realizar algún tipo de ajuste a los objetivos. Para este paso también se propone difundir en la herramienta de trabajo colaborativo de la organización información relevante de la gestión de proyectos. Esta es una herramienta a la que todos los colaboradores de la OPC CCSS tienen acceso, por lo que empezar a publicar

información de proyectos ahí permitiría a toda la organización involucrarse más con el proceso.

Paso 5: Eliminar los obstáculos. (Chávez, 2014).

El principal obstáculo en la OPC CCSS es el desconocimiento de la cultura de gestión de proyectos y el poco apoyo que recibe el Gestor de Proyectos, por parte de la Alta Dirección. Por eso se propone este proyecto, a fin de dar a conocer a los colaboradores ¿Qué es gestión de proyectos? Primero se debe empezar a involucrar al Gerente General y buscar su apoyo y compromiso, para a partir de ahí, él como máxima autoridad dentro de la empresa promueva la participación de los demás funcionarios y de la PMO en una cultura de proyectos.

Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo creando metas a corto plazo. (Chávez, 2014).

El Cuadro de Mando Integral que se realizó para describir el Plan de Implementación, se puede utilizar como herramienta para establecer un Plan de Trabajo Anual, para la cual a partir de los objetivos estratégicos definidos en ese CMI, se concreten iniciativas en procura del cumplimiento de la estrategia.

Paso 7: Construir sobre cambio. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr cambios a largo plazo. (Chávez, 2014).

Este paso va de la mano con el anterior, se define desarrollar un plan de trabajo anual en relación directa con el CMI. A las iniciativas contenidas en ese plan de trabajo se les debe de dar seguimiento a través de la definición de métricas que permitan medir el desempeño de cada una de ellas, para ello la PMO debe organizar reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de esos parámetros para a partir de ahí tomar decisiones.

Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa. (Chávez, 2014).

Todos los pasos anteriores constituyen la herramienta para anclar la cultura de gestión de proyectos en la empresa.

5. CONCLUSIONES

1. El diagnóstico situacional se realizó utilizando el Modelo de Madurez Organizacional del PMI (OPM3). A través de este instrumento se pudo detectar que la organización posee un grado de cumplimiento en administración de proyectos del 44%, es decir la OPC CCSS se encuentra en un nivel muy básico e incipiente. Durante ese diagnóstico también se determinó que, aunque se cuenta con el puesto de Gestor de Proyectos, no existe mucho apoyo organizacional a esa área y eso influye en la calificación obtenida.
2. La implementación de la Oficina de Proyectos contribuirá a aumentar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, ya que esta será la unidad organizacional encargada de dar soporte a los Gestores de Proyectos.
3. Después de analizar los resultados del diagnóstico se determinó que el tipo de PMO que mejor se adapta a las características organizacionales de la OPC CCSS es la Torre de Control, ya que le permitirá a los Gestores Proyectos tener un mayor grado de autoridad y soporte en la gestión de proyectos, de acuerdo con la metodología ya existente.
4. Aunque se determinó que el tipo de PMO que mejor se adapta a la organización es la Torre de Control, esta se podría combinar con otros modelos existentes para obtener un mayor valor agregado en la gestión de proyectos.
5. El diseño de la PMO, su ubicación en el organigrama, su propuesta de valor, labores a desempeñar y nivel de autoridad, dependerá de las

características organizacionales de cada empresa. Para el caso específico de la OPC CCSS, aunque se identificó que la organización cuenta con el puesto de Gestor de Proyectos con su rol definido en el Manual de Puestos de la institución, se determinó que, debido a la estructura organizacional actual, este colaborador no puede tener control total de las actividades relacionadas con la gestión de proyectos y eso influye en el nivel de madurez obtenido.

6. Se determinó que de acuerdo con las características organizacionales de la OPC CCSS y el tipo de PMO propuesto, las principales funciones por las que debe de velar la Oficina de Proyectos son las siguientes: apoyo a la gestión de proyectos, monitoreo y control de proyectos y apoyo en la mejora continua para la gestión de proyectos. Eso implica que se requiere incorporar a los procesos de dirección de proyectos herramientas que den soporte al ciclo de vida del proyecto y complementen la metodología ya existente.
7. El éxito en la gestión de proyectos dependerá también en gran medida de la formación, conocimientos, experiencias y competencias que posean los Gestores de Proyectos y demás colaboradores de la PMO. Una de las habilidades más importantes con la que deben de contar estos funcionarios es el liderazgo para motivar y guiar al equipo al logro de los objetivos del proyecto.
8. Las metodologías y herramientas incorporadas por la PMO para la gestión de proyectos deben ser complementadas con la realización de capacitaciones que contribuyan a atacar los puntos débiles y fortalecer la cultura organizacional en proyectos.

9. La implementación de la PMO debe ser planeada y ejecutada bajo una estrategia, por lo tanto, se deben definir objetivos, indicadores y métricas que permitan medir el progreso de la implementación. La implementación de la Oficina de Proyectos implica también un cambio organizacional que debe estar apoyado por los altos jerarcas de la institución y un Plan de Gestión del Cambio que permita reducir la resistencia al cambio e ir en forma progresiva fortalecimiento la cultura de proyectos.

6. RECOMENDACIONES.

1. La Gestora de Proyectos de la organización debería considerar el diagnóstico situacional realizado durante el desarrollo de este trabajo para elaborar un plan de mejora utilizando como referencia los procesos estandarizar, medir y controlar del modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos del PMI (OPM3). Como parte de este plan de mejora también puede utilizar como referencias bibliográficas los hallazgos de las auditorías realizadas al proceso de gestión de proyectos, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), la Norma ISO 21500 – Directrices para la dirección y gestión de proyectos, entre otros marcos de trabajo existentes.
2. Para que la PMO empiece a trabajar de acuerdo al esquema planteado, esta propuesta debe contar con el apoyo y el compromiso de toda la organización y en especial de su Gerente General, por lo tanto debería conformarse un equipo de trabajo integrado por el Gerente General, la Directora Financiera, la Gestora de Proyectos y la Gestora de Capital Humano, para que en conjunto analicen el alcance definido y asignen más recursos financieros, humanos y materiales al área de proyectos en pro de su crecimiento.
3. Es importante que la organización realice la implementación de la PMO como un proyecto, de acuerdo con la metodología ya existente. La Gestora de Proyectos deberá presentar el proyecto a la la Alta Dirección y hacerles saber que la implementación es un proceso progresivo y gradual y que los resultados obtenidos dependerán del apoyo brindado.

4. La Gerencia General y la Gestora de Capital Humano deberían actualizar el organigrama actual e incorporar la PMO, para que esta área sea reconocida dentro de la institución y sea tomada en cuenta como la dependencia organizacional encargada de gestionar los proyectos.
5. La Gestora de Capital Humano, como profesional encargada de planear e implementar los procesos de atracción, retención, evaluación, desarrollo y compensación del personal de la OPC CCSS deberá asegurarse que los colaboradores de la PMO cumplan con la definición de roles y perfiles. Se sugiere que en la entrevista de selección participe el Director de la PMO.
6. La Gestora de Capital Humano debería incluir las necesidades de capacitación de la PMO en el Plan Anual de Capacitaciones, por lo que debería enviar al Director de la PMO el archivo “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”, y este último sería el responsable de completar dicho formato de acuerdo a las necesidades de la PMO, para ello deberá considerar realizar evaluaciones de desempeño periódicas a los Gestores de Proyectos y al finalizar cada proyecto también al equipo de trabajo a fin de identificar oportunidades de mejora para abordarlas en las capacitaciones.
7. La Gestora de Proyectos, la Gestora de Calidad y el Área de TI deberían crear un repositorio de lecciones aprendidas que se integre al Sistema de Gestión de Calidad ya existente en la organización. Este repositorio sería de gran utilidad para el área de proyectos y la empresa en general porque permitiría almacenar la documentación de las situaciones que afecten el desarrollo de un proyecto.

8. La Gestora de Proyectos debería utilizar el registro de lecciones aprendidas como oportunidades de mejora en los nuevos proyectos por gestionar. Para ello lo que se sugiere es comentar con el equipo del proyecto en la reunión inicial esas lecciones aprendidas, para identificar cuáles de ellas podrían afectar en ese proyecto y saber de antemano lo que se debe hacer. También es importante que se incorpore un indicador para medir si esas situaciones se mantienen, se reducen o se incrementan, para a partir de ahí decidir qué es lo que se debe hacer.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Chávez, S. (ene-jun de 2014). Propuesta para diseñar y desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información . Perú. Recuperado el 02 de febrero de 2018
- deconceptos.com*. (2017). Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/metodo-de-observacion>
- definición. (2017). *definición.mx*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <https://definicion.mx/herramienta/>
- Fundamentos de investigación. (2017). <http://shounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://shounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>
- Guevara Idárraga, D., & Díaz López, R. D. (2011). *Modelo para implementar Oficina de Gerencia de Proyectos en Áreas de TI*. Santiago, Cali, Colombia. Recuperado el Octubre de 20 de 2017
- Heredia, M. (10 de Diciembre de 2011). *buenastareas.com*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Herramientas-Methodol%C3%B3gicas/3261374.html>
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento* (Quinta ed.). (P. Lledó, Ed.) Canadá, Victoria, BC. Recuperado el 02 de Enero de 2018
- OPC CCSS. (04 de Octubre de 2017). *Filosofía Empresarial* . San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica. Recuperado el 20 de octubre de 2017
- OPC CCSS. (04 de Setiembre de 2017). *Gestión del Gobierno Corporativo. (V.05)*. San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <http://opc-srv-apps-01/SGC/SGC%20OPCCSS/5.%20Resp.%20de%20la%20Direccion/1%20Procedimientos/5P03.pdf>
- OPC CCSS. (04 de Octubre de 2017). *Manual de la Calidad*. San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica. Recuperado el 19 de Diciembre de

2017, de <http://opc-srv-apps-01/SGC/SGC%20OPCCSS/Manual%20de%20la%20calidad/4M01.pdf>

Pitarque, A. (2017). *Métodos y Diseños de Investigación*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/investigacion%20experimental.pdf>

Project Management Institue. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)* (Quinta ed.). (P. Publications, Ed.) Newtown Square, Pensilvania, EEUU.

Quintero, F. (Octubre de 2015). Propuesta de Diseño para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Universidad de Santander (UDES) Sede Cúcuta. San José, San José, Costa Rica.

Recursos en Project Management. (2017). *recursosenprojectmanagement.com*. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de <https://www.recursosenprojectmanagement.com/project-management-office-pmo/project-management-office-pmo/>

Reynaga Obregón, J. (2017). *unam.mx*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>

Ruiz, A. (Octubr de 2014). Propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la División de Petróleo de Inspectorate Colombia Ltda. San José, San José.

Salimbeni, S. (Mayo de 2014). Propuesta para la Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos PMO. Recuperado el 25 de Octubre de 2017

thinkconsulting. (07 de abril de 2013). *thinkconsulting.com.ar*. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de <http://thinkconsulting.com.ar/blog/pmo-la-oficina-de-la-gerencia-de-proyectos/>

uv-mdap.com. (2017). *uv-mdap.com*. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de <http://www.uv-mdap.com/blog/que-es-una-pmo/>

8. ANEXOS

Anexo No.1. ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
05 de Noviembre de 2017	Propuesta de una Oficina de Administración de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A. (OPC CCSS).
Areas de conocimiento / procesos	Area de aplicación (Sector / Actividad)
Grupos de Proceso: Iniciación, Planificación. Areas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.	Administración estratégica. Gestión de proyectos.
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
05 de Noviembre de 2017	13 de febrero de 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general:</p> <p>Desarrollar una propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A (OPC CCSS)., para fortalecer la cultura de gestión de proyectos en la organización.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico situacional en la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del procedimiento actual de gestión del portafolio de proyectos. 2. Definir el alcance de la PMO para alinearla a la planificación estratégica de la organización. 3. Definir la estructura organizativa de la PMO para incorporarla en la organización. 4. Definir los roles y responsabilidades de la la PMO para definir sus funciones. 5. Elaborar un plan de capacitación para instruir a los colaboradores de la OPC CCSS en la cultura de gestión de proyectos. 6. Desarrollar un plan de implementación de la nueva oficina para guiar su puesta en producción. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	

La administración de proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A (OPC CCSS), es un proceso relativamente nuevo; y aunque se cuenta con una metodología para la gestión de proyectos, actualmente no existe en la empresa una estructura organizativa que vincule ese procedimiento con las demás áreas funcionales de la institución, por lo que en ocasiones hay departamentos que ejecutan proyectos sin aplicar el marco de trabajo de la administración de proyectos.

Con la creación de la Oficina de Administración de Proyectos la OPC CCSS contará con una unidad organizacional que servirá de enlace entre la Alta Dirección y las demás áreas funcionales para gestionar los proyectos de acuerdo a la metodología definida y en procura siempre del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los beneficios derivados de la Implementación de este proyecto son los siguientes:

1. Alineación de proyectos con la estrategia organizacional.
2. Estandarización de los procedimientos de gestión de proyectos a través de la aplicación de metodologías y herramientas para la gerencia eficaz y eficiente de proyectos, controlando adecuadamente los riesgos y cumpliendo con los resultados esperados en términos de tiempo, costo, calidad y beneficios.
3. Difundir en la empresa la cultura de proyectos.
4. Mejor uso de recursos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Al concluir este proyecto se generará como producto final la propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social. Como parte de esa propuesta se producirán los siguientes entregables:

1. Documento de diagnóstico situacional con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas al proceso de gestión de proyectos.
2. Documento con la definición del alcance, estructura organizativa, roles, responsabilidades, de la oficina de administración de proyectos.
3. Plan de capacitación y presentaciones de PowerPoint de la metodología de gestión de proyectos.

Supuestos

1. El plazo estimado para la realización de este proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.
2. Para la realización de este proyecto se cuenta con el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, quienes a su vez actuarán como patrocinadores del proyecto.
3. La organización facilitará la información requerida para el desarrollo de este proyecto.
4. Toda la documentación generada y entregada en cualquier etapa del proyecto será debidamente validada y aprobada por la Alta Dirección.

Restricciones

1. Este proyecto comprende únicamente la creación del plan de creación e implementación para la oficina de administración de proyectos, no así su ejecución.
2. El plazo para el desarrollo de este proyecto es de tres meses, por lo que cualquier desviación podría influir en su fecha de entrega.
3. El plan de implementación que se va a elaborar debe ajustarse a la naturaleza de la empresa.
4. El tipo de organización en la que se ejecutará este proyecto es de tipo funcional, por lo que no se tendrá disponibilidad del recurso humano a tiempo completo.
5. Para la ejecución de este proyecto se deberán acatar las condiciones sobre políticas y reglamentos internos de la organización aplicables.

Identificación de riesgos



1. Si en la planificación no se incluyen las tareas necesarias para la ejecución del proyecto se podrían ver afectado el alcance, el tiempo, el costo y la calidad del PFG.
2. Si se producen retrasos en una de las tareas críticas del proyecto la fecha de finalización del proyecto podría alargarse.
3. Si no se cuenta con el recurso humano en el momento requerido el cronograma del proyecto podría verse afectado.
4. Si el plan de implementación es demasiado complejo la organización podría tener complicaciones para ponerlo en marcha.
5. Si no se establece un adecuado procedimiento para el control de cambios el alcance, el cronograma y el costo del proyecto se podrían ver afectados.

Presupuesto

El presupuesto para este proyecto es de ₡4 000 000 y esta constituido por la remuneración económica de cada uno de los recursos humanos asignados a las tareas del proyecto, según se desglosa en la siguiente tabla:

Nombre del recurso	Costo por hora	Horas asignadas al trabajo del proyecto	Costo Total del recurso
Gerencia General	₡25,569.10	50.4	₡1,288,682.64
Dirección Financiera	₡13,342.64	50.4	₡672,469.06
Gestora de Proyectos	₡2,620.84	648	₡1,698,304.32
Jefatura de Área de Riesgos	₡8,732.16	24	₡209,571.84
Gestora RH	₡3,409.21	36	₡122,731.56
Costo total del proyecto			₡3,991,759.42

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diagnóstico situacional del proceso de gestión de proyectos en la OPC CCSS.	04 de diciembre de 2017	12 de diciembre de 2017
Definición de alcance de la PMO	12 de diciembre de 2017	08 de enero de 2018
Definición de la estructura organizacional de la PMO.	02 de enero de 2018	09 de enero de 2018
Recurso Humano	10 de enero de 2018	17 de enero de 2018
Plan de Capacitación	11 de enero de 2018	31 de enero de 2018
Información histórica relevante		
<p>El Proyecto se lleva a cabo en la Operadora de Pensiones Complementarias y Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social S.A. (OPC CCSS), esta es una institución dedicada a administrar fondos de pensiones complementarias en Costa Rica (FCL= Fondo de Capitalización Laboral y ROPC= Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria), que nació en el año 2001 producto de la obligatoriedad que le impone a la Caja Costarricense de Seguro Social, la Ley de Protección al Trabajador, de crear un Operadora de Pensiones que administre las cuentas individuales de todos aquellos trabajadores que no escojan operadora, lo que le da su razón social.</p> <p>El proceso de gestión de proyectos en esta institución inicio en junio del año 2015 con la creación del puesto de Gestor de Proyectos, quien fue el colaborador responsable de elaborar la metodología de administración de proyectos según las mejores prácticas descritas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos: Gestora de Proyectos OPC CCSS, Gerencia General OPC CCSS.</p> <p>Involucrados Indirectos: Profesora del curso, OPC CCSSS</p>		
Director de proyecto: Sussana Marcela Garro Camacho.	Firma: 	
Autorización de: Yorlenny Hidalgo	Firma: 	

Anexo No. 2. Estructura de desglose de trabajo del PFG.

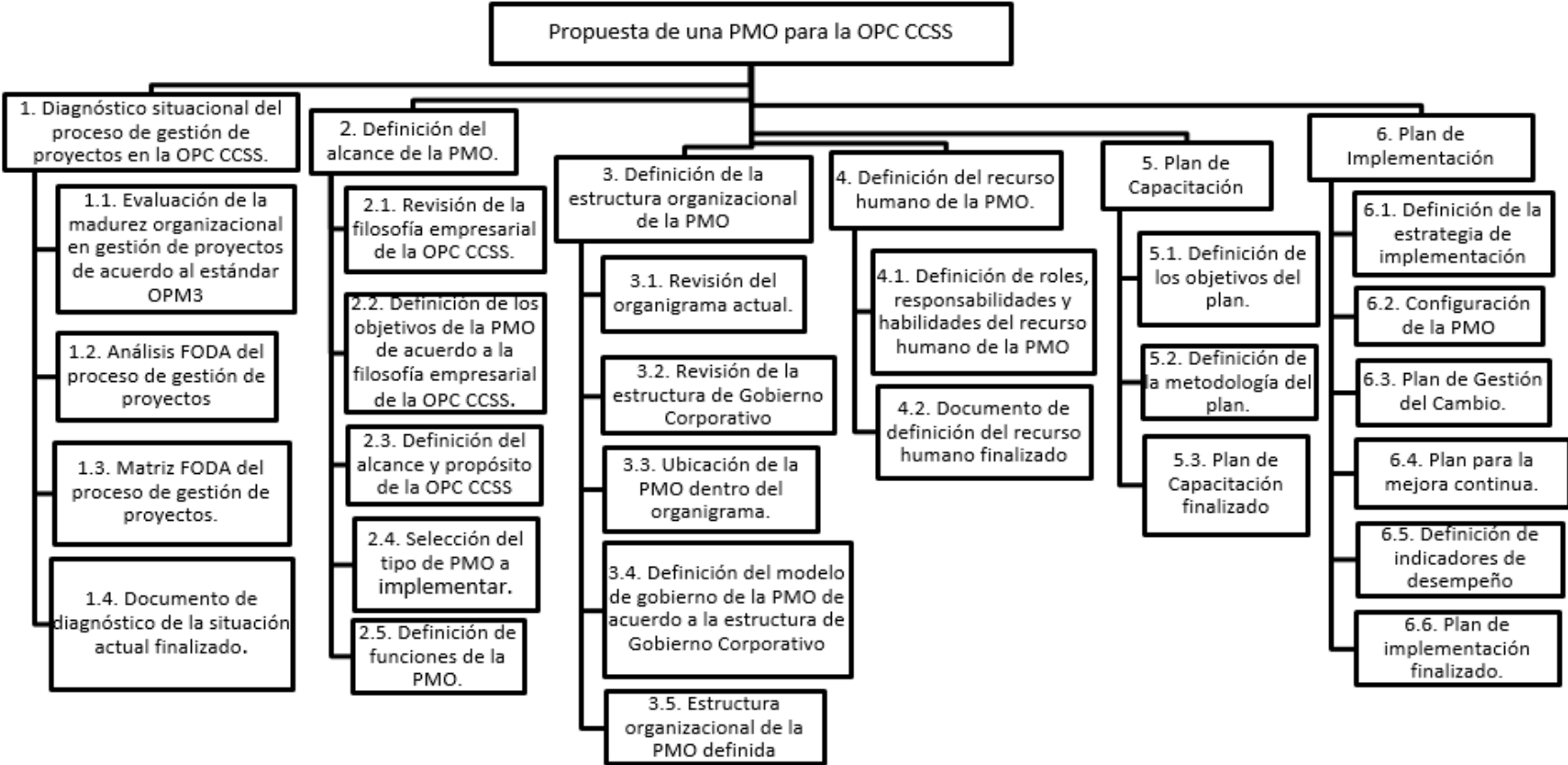


Figura 14. EDT. Propuesta de una PMO en la OPC CCSS (Fuente. Elaboración propia)

Anexo No.3. Cronograma del PFG.

ID	WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Resource Names	17 Nov
0	0	Propuesta de una PMO para la OPC CCSS	49.63 days?		Mon 04/12/17	Mon 19/02/18		
1	1	Diagnóstico situacional del proceso de gestión de proyectos en la OPC CCSS.	6.56 days		Mon 04/12/17	Tue 12/12/17		
2	1.1	Evaluación de la madurez organizacional en gestión de proyectos de acuerdo al estándar OPM3	17 hrs		Mon 04/12/17	Wed 06/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]	
3	1.2	Análisis FODA del proceso de gestión de proyectos	5.9 hrs	2	Fri 08/12/17	Fri 08/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]	
4	1.3	Documento de diagnóstico de la situación actual finalizado	0 hrs		Tue 12/12/17	Tue 12/12/17		
5	2	Definición del alcance de la PMO	13.39 days		Tue 12/12/17	Mon 08/01/18		
6	2.1	Correcciones al entregable #1	16 hrs	4	Tue 12/12/17	Thu 14/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]	
7	2.2	Revisión de la filosofía empresarial de la OPC CCSS.	1 hr	6	Thu 14/12/17	Thu 14/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho	
8	2.3	Selección del tipo de PMO a implementar.	2.75 hrs	7	Tue 12/12/17	Wed 13/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho	
9	2.4	Definición de los objetivos de la PMO de acuerdo a la filosofía empresarial de la OPC CCSS	0.75 hrs	8	Wed 13/12/17	Thu 14/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[33%]	
10	2.5	Definición de funciones de la PMO.	3.75 hrs	13	Mon 08/01/18	Mon 08/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]	
11	2.6	Documento con la propuesta de alcance de la PMO finalizado	0 hrs	10	Mon 08/01/18	Mon 08/01/18		
12	3	Definición de la estructura organizacional de la PMO	5.63 days		Tue 02/01/18	Tue 09/01/18		

Project: Propuesta de una PMO Date: Mon 26/02/18	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

Page 1

ID	WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Resource Names	17 Nov
13	3.1	Correcciones al entregable #2	35.86 hrs		Tue 02/01/18	Mon 08/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[4]	
14	3.2	Revisión del organigrama actual.	1 hr	11	Mon 08/01/18	Mon 08/01/18	Diandra Fabiola Quirós Sandoval,Su	
15	3.3	Revisión de la estructura de Gobierno Corporativo	3.75 hrs	14	Mon 08/01/18	Mon 08/01/18	Diandra Fabiola Quirós Sandoval[80%],Hector Maggi	
16	3.4	Ubicación de la PMO dentro del organigrama.	1.5 hrs	15	Mon 08/01/18	Tue 09/01/18	Diandra Fabiola Quirós Sandoval	
17	3.5	Definición del modelo de gobierno de la PMO de acuerdo a la estructura de Gobierno Corporativo	3.75 hrs	16	Tue 09/01/18	Tue 09/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[30%]	
18	3.6	Estructura organizacional de la PMO definida	0 hrs	17	Tue 09/01/18	Tue 09/01/18		
19	4	Definición del recurso humano de la PMO	5.44 days		Wed 10/01/18	Wed 17/01/18		
20	4.1	Correcciones al entregable #3	3.5 hrs	39FS+5 days	Tue 16/01/18	Wed 17/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]	
21	4.2	Definición de roles, responsabilidades y habilidades del recurso humano de la PMO	3 hrs	20	Wed 10/01/18	Wed 10/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]	
22	4.3	Documento de definición del recurso humano finalizado	0 hrs	21	Wed 10/01/18	Wed 10/01/18		
23	5	Plan de Capacitación	13.44 days		Thu 11/01/18	Tue 30/01/18		
24	5.1	Correcciones al entregable #4	10.5 hrs	40FS+5 days	Mon 29/01/18	Tue 30/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]	
25	5.2	Definición de los objetivos del plan	5 hrs	24	Thu 11/01/18	Fri 12/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho	

Project: Propuesta de una PMO
Date: Mon 26/02/18

Task		Inactive Summary		External Tasks	
Split		Manual Task		External Milestone	
Milestone		Duration-only		Deadline	
Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
Inactive Task		Start-only			
Inactive Milestone		Finish-only			

ID	WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Resource Names
26	5.3	Definición de la metodología del plan	9 hrs	25	Fri 12/01/18	Mon 15/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[45%]
27	5.4	Plan de Capacitación finalizado	0 hrs	26	Mon 15/01/18	Mon 15/01/18	
28	6	Plan de Implementación.	49.5 days		Mon 04/12/17	Mon 19/02/18	
29	6.1	Correcciones al entregable #5	27 hrs	41F5+6 days	Mon 12/02/18	Mon 19/02/18	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]
30	6.2	Matriz FODA del proceso de gestión de proyectos.	6 hrs	3	Fri 08/12/17	Mon 11/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[50%]
31	6.3	Definición de la estrategia de implementación	25 hrs	27	Mon 15/01/18	Thu 18/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[70%]
32	6.4	Descripción del plan de implementación	4.72 hrs	34	Fri 19/01/18	Mon 22/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]
33	6.5	Plan de Gestión del Cambio.	1.5 hrs	32	Mon 22/01/18	Mon 22/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]
34	6.6	Definición de indicadores de desempeño	8 hrs	31	Thu 18/01/18	Fri 19/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[99%]
35	6.7	Plan de implementación finalizado	0 hrs		Mon 04/12/17	Mon 04/12/17	
36	7	Envío de documento al profesor tutor para su revisión	38.13 days		Mon 04/12/17	Fri 02/02/18	
37	7.1	Envío de documento al profesor tutor para su revisión 1	1 hr		Mon 04/12/17	Mon 04/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]
38	7.2	Envío de documento al profesor tutor para su revisión 2	1 hr		Mon 18/12/17	Mon 18/12/17	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]
39	7.3	Envío de documento al profesor tutor para su revisión 3	1 hr		Tue 09/01/18	Tue 09/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]

Project: Propuesta de una PMO
Date: Mon 26/02/18

Task		Inactive Summary	
Split		Manual Task	
Milestone		Duration-only	
Summary		Manual Summary Rollup	
Project Summary		Manual Summary	
Inactive Task		Start-only	
Inactive Milestone		Finish-only	
		External Tasks	
		External Milestone	
		Deadline	
		Progress	
		Manual Progress	

Page 3

ID	WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Resource Names	17 Nov
40	7.4	Envío de documento al profesor tutor para su revisión 4	1 hr		Mon 22/01/18	Mon 22/01/18	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]	
41	7.5	Envío de documento al profesor tutor para su revisión 5	1 hr		Fri 02/02/18	Fri 02/02/18	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]	
42	8	Envío de documento final para revisión	1 hr	29	Mon 19/02/18	Mon 19/02/18	Sussana Marcela Garro Camacho[1%]	
43	9							

Project: Propuesta de una PMO Date: Mon 26/02/18	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

Page 4

Figura 15. Cronograma del Proyecto (Fuente. Elaboración propia)