

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA MUNICIPALIDAD DE
CHIGUAYANTE.**

GABRIEL BENELLI PAREDES

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

San José, Costa Rica

Febrero de 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

Eneida del Socorro Góngora Sánchez
PROFESORA EN TUTORIA

Fabio Muñoz Jiménez
LECTOR No.1

James Pérez Céspedes
LECTOR No.2



Gabriel Benelli Paredes
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres, familia y seres queridos; en especial al gran arquitecto del universo, que me ilumina e incentiva a ser un mejor hombre cada día.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos quienes me han entregado parte de su conocimiento; experiencias y alegrías.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
1.- INTRODUCCION.....	1
1.1.- Antecedentes.....	1
1.2.- Problemática.....	3
1.3.- Justificación del problema.....	4
1.4.- Objetivo General.....	6
1.5.- Objetivos Específicos.....	6
2.- MARCO TEORICO.....	7
2.1.- Antecedentes de la Institución.....	7
2.1.1.- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695).....	7
2.1.2.- Funciones y Atribuciones.....	8
2.1.3.- Secretaria Comunal de Planificación.....	10
2.1.4.- Secretaria de Administración y Finanzas.....	11
2.1.5.- Subsecretaria de desarrollo Regional y administrativo.....	11
2.1.6.- Departamento Fortalecimiento de la Gestión Municipal.....	12
2.2.- Localización y Superficie.....	12
2.3.- Misión y visión.....	13
2.4.- Estructura Organizativa.....	14
2.5.- Productos que ofrece.....	14
2.6.- Teoría de Administración de Proyectos.....	16
2.6.1.- Definición de Proyecto.....	16
2.6.2.- Administración de Proyectos.....	16
2.6.3.- Relación entre portafolios, programas y proyectos.....	17
2.6.4.- Ciclo de vida de un proyecto.....	17
2.6.5.- Procesos en la Administración de Proyectos.....	18
2.7.- Las Oficinas de Administración de Proyectos.....	21
2.7.1.- Tipos de Oficina de Proyectos (PMO).....	22
2.8.- Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos.....	25
OPM3.....	25
2.8.1.- Mejores Prácticas.....	26

2.8.2.- Capacidades.....	26
2.8.3.- Resultados.....	27
2.9.- Ciclo del OPM3.....	28
2.9.1.- Conocimiento.....	28
2.9.2.- Evaluación.....	28
2.9.3.- Mejoramiento.....	29
2.9.4.- Regresar a la Evaluación y a la Implementación.....	29
3.- MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1.-Fuentes de Información.....	30
3.1.1.-Fuentes Primarias.....	30
3.1.2.- Fuentes Secundarias.....	30
Fuente: Elaboración Propia.....	32
3.2.- Método de Investigación.....	32
3.3.- Enfoque Epistemológico.....	33
3.4.- Dimensión Temporal.....	33
3.5.- Herramientas.....	36
3.6.- Supuestos y Restricciones.....	37
3.7.- Entregables.....	41
4.- DESARROLLO.....	43
4.1.- Diagnóstico de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos.....	43
4.1.1.- Propósito.....	43
4.1.2.- Instrumento Utilizado.....	43
4.1.3.- Criterio de Selección.....	43
4.1.4.- Tipo de Cuestionario.....	44
4.1.6.- Hallazgos.....	44
4.1.1.- Matriz desagregada por encuestas.....	46
4.2.- Delimitar tipo de PMO según Nivel de Madurez.....	47
4.2.1. Características de una PMO.....	48
4.2.3 Tipos de PMO.....	49
4.2.4 Justificación del Tipo de PMO.....	50
4.2.5 Beneficios de implementación.....	50
4.2.6. Ventajas y desventajas.....	51
4.2.7 Inserción estructural.....	51
4.3.- Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias.....	52
4.4.- Estrategia para la implementación de la oficina de administración de proyectos.....	57
4.4.1.- Plan de Acción Corto Plazo para Gestión de apoyo Edificio.....	58
4.4.2.- Plan de Acción Mediano Plazo.....	60
4.4.3.- Plan de Acción Largo Plazo / Gestión Financiera.....	61
.....	61
5.- CONCLUSIONES.....	62
6.- RECOMENDACIONES.....	66
6.1 Resistencia al Cambio.....	66
6.2 Uniformidad de criterios.....	66
6.3 Perfil integral.....	66

6.4 Matriz de gestión de proyectos y líneas de intervención según estructura municipal	67
6.5 Modernización en gestión de Recursos Humanos y administrativos	67
6.6 Plan de Acción para Gestión de apoyo Edificio	67
6.7 Apertura de espacios en la visión organizacional.....	68
6.8 Cambio estructural en la cultura Organizacional.....	68
7. - BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOSAnexo 1: ACTA DEL PROYECTO DEL PFG.....	71
Anexo 2: EDT DEL PFG.....	80
Anexo 4: Instrumento de medición de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos	
.....	84
Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa, Extraída [www.chiguayante.cl]	14
Figura 2: Coste del Proyecto y Nivel de Personal a lo largo del Ciclo de Vida del Proyecto (PMI.2013)	18
Figura 3: Procesos (PMI.2013)	21
Figura 4: OPM3 (PMI.2013)	25
Figura 5: Nivel de Madurez de la Organización en Administración de Proyectos	45
Figura 6: Recomendación Estructura Jerárquica	52

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas	31
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas	34
Cuadro 3: Herramientas Utilizadas	36
Cuadro 4: Supuestos y Restricciones	37
Cuadro 5: Entregables	41
Cuadro 6: Perfil, Roles, Responsabilidades y Competencias	53
Cuadro 7: Plan de Acción Corto Plazo	58
Cuadro 8: Plan de Acción Mediano Plazo	60
Cuadro 9: Plan de Acción Largo Plazo	61

ABREVIATURAS

DIDECO: Dirección de Desarrollo Comunitario.

EDT: Estructura de desglose del trabajo.

OPM3: Modelo de Madurez de Administración Organizacional de Proyectos.

PMBOK: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)

PMMM Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner

PMI: *Project Management Institute*.

PMO: Oficina de Administración de Proyectos o *Project Management Office*.

PLADECO: Plan de Desarrollo Comunal.

SECPLAN: La Secretaría Comunal de Planificación

WBS: Siglas en inglés de “Estructura de Descomposición del Trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

Este Proyecto Final de Graduación tuvo como objetivo elaborar una propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), en la Municipalidad de Chiguayante. Todas las municipalidades del país, cuentan anualmente con una serie de fondos para la inversión y desarrollo de obras constructivas y de gestión social, relacionado con la densidad poblacional, en el caso de la municipalidad de Chiguayante actualmente cuenta con más de 120 mil habitantes. Por lo anterior la necesidad de buscar recursos externos para avanzar en la gestión de proyectos emblemáticos de conectividad, salud y seguridad, entre otras líneas de gestión es fundamental. Es por ello que se requirió de una propuesta para la implantación de una Oficina de Administración de Proyectos o también conocida como *Project Management Office* (PMO) en la Municipalidad de Chiguayante que constituya una solución metódica, en primer lugar, para dar soporte efectivo a la organización de proyectos; y en segundo lugar para asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos de búsqueda del bien común a nivel local.

La gestión de Proyectos a través de una PMO entregará una visión de conjunto y mejorará la comunicación en la municipalidad. Permitiendo así transferir conocimientos entre Departamentos que, de otra forma, actuarían de forma individual o segmentada. Una PMO permitirá fijar objetivos globales más allá de las visiones particulares de cada grupo, dirección, departamento o área. Permitirá aprender de las lecciones pasadas. Mediante una correcta Gestión de Proyectos se creará un valor agregado en la municipalidad que permitirá usar esa experiencia para la planificación y realización de proyectos futuros.

Los Objetivos específicos fueron; a) Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una

evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de implementación de la Oficina en Administración de Proyectos. b) Establecer el modelo de PMO que más se adapta a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la Institución. c) Establecer perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), con el fin de facilitar la continuidad de la propuesta. d) Presentar la propuesta para la implementación de la PMO considerando las 10 áreas de conocimiento descritas en el *PMBOK* 5ta Ed. (PMI, 2013), con el fin de poseer una visión clara de las distintas interacciones entre procesos.

El diseño de la presente investigación fue de tipo “No experimental” ya que en este tipo de estudios no se pretende manipular o intervenir en sus variables.

Entonces en un estudio no experimental como este, solo se limitó la observación de situaciones ya existentes. Por lo que fue basado en el análisis de cada uno de los objetivos propuestos. Cada uno represento un entregable, y son por sí mismos, una parte para la implementación de la PMO. Se planteó el problema; se analizó la información disponible, y se desarrolló la propuesta con sus conclusiones y recomendaciones. El análisis final arrojó como principales conclusiones un nivel de madurez de “media a baja”- Nivel 2, en materia de administración de proyectos. Fortaleza en el ámbito de vinculación y gestión metodológica enfocada al ámbito de la burocracia municipal y carencia en unidad de asesoría de proyectos así como un desconocimiento de buenas prácticas institucionales. En esta dirección se realizan una serie de recomendaciones dirigidas a: Resistencia al cambio, Uniformidad de criterios, perfil de integralidad, Matriz de gestión de proyectos y líneas de intervención según estructura municipal, Plan de Acción para Gestión de apoyo Edilicio, Apertura de espacios en la visión organizacional y cambio estructural en la cultura Organizacional.

1.- INTRODUCCION

1.1.- Antecedentes

El 04 de marzo de 1819, el presidente de la República don Bernardo O'Higgins, bajo decreto crea el camino público de Concepción a Hualqui, conocido como el Camino de la Frontera de Don Ambrosio, incorporándose Chiguayante a la división política administrativa del país.

El 07 de octubre de 1925, por Decreto Presidencial, artículo 37, N° 740, se crea por primera vez, "**la comuna de Chiguayante**", siendo su primer alcalde don Walter Schaub, secretario don René Gárate y vocal don Jorge Wilson. Las sesiones eran el primer y tercer sábado de cada mes, ocupando como recinto municipal las dependencias de la familia Schaub. Luego, gracias al tesón y esfuerzo de este comité y del apoyo de los parlamentarios de la zona, el 28 de Junio de 1996, se publica en el Diario Oficial, la Ley N° 19.461 que crea por segunda vez "la comuna de Chiguayante"

El 06 de diciembre de 2012, se inaugura una nueva etapa de la Comuna de Chiguayante, al asumir como alcalde don José Antonio Rivas Villalobos, quien incorpora un nuevo sello a la administración del municipio y la gestión de ciudad, con cercanía y diálogo constante con la comunidad.

Entre sus primeras gestiones se incluyen la obtención de los recursos para la conclusión del proyecto Canal Papen, para la construcción de un nuevo edificio para Carabineros de Chiguayante, y el emblemático proyecto de la costanera.

Actualmente dentro de la estructura municipal no existe una cultura de gestión de proyectos a excepción de la secretaria municipal de planificación, quienes

principalmente con equipos de arquitectos y otros técnicos trabajan en proyectos de carácter situacional referente al equipamiento e infraestructura Municipal. En esta línea reflexiva es posible apreciar la carencia de gestión de proyectos en materia Cultural, Deportiva, Científica, Seguridad Pública, Ambiental, Genero, Mujeres, Jóvenes y Adultos mayores entre otros.

Se prevé dentro de las futuras modificaciones políticas administrativas; que el proceso de descentralización y desarrollo local que predomina en el País implicará transitar gradualmente desde administraciones locales (que es lo que son básicamente hoy los Municipios) a Gobiernos Comunales. Ello presupone un cambio cualitativo y profundo en los modelos de gestión. Muchas decisiones serán cada vez más descentralizadas y de asignación local y territorial. La competitividad de los Municipios en tanto sostenedores principales de la Gobernación local (Gobernar la "Comuna"), se verá reflejada en cómo son capaces de adaptar sus modelos de gestión "actual", (esta descripción actual es realizada a partir de la experiencia profesional y la concreción de cambios político administrativos en la legislación vigente de Chile en los últimos meses de 2017 Proyectos de ley). Centradas en los procedimientos a un modelo centrado en los resultados y en los impactos de la Gestión en la Comuna, sus habitantes y territorios. La gestión pública deberá modernizarse desde las prácticas, lo que implica avanzar más en simplificación de procedimientos y trámites, introducir sistemas de evaluación de desempeño, evaluando la gestión internamente, por expertos externos como por la propia comunidad, lo que será más integral que la cuenta pública anual que hoy conocemos. Otra dimensión que irá a la par de lo descrito será la introducción masiva de las tecnologías de comunicación, las cuales cada vez más serán utilizadas para simplificar trámites descentralizadamente, para acceso expedito a la información pública, para realizar y responder consultas como para plebiscitar o consultar a la comunidad o grupos de interés por medio de sistemas de votos electrónicos. Lo anterior implicará que el personal Municipal deberá cada vez más diseñar e

implementar sistemas de capacitación permanente y pertinente a estas nuevas realidades, tanto en desarrollo de competencias técnicas específicas, genéricas y competencias diferenciadoras.

1.2.- Problemática

Todas las municipalidades del país, cuentan anualmente con una serie de fondos para la inversión y desarrollo de obras constructivas y de gestión social, relacionado con la densidad poblacional, en el caso de la municipalidad de Chiguayante actualmente cuenta con más de 120 mil habitantes siendo que cuando se creó existían menos de 80 mil habitantes, en este contexto las asignaciones por habitante de parte del nivel central continúan siendo las mismas.

Por lo anterior; ante las múltiples necesidades y la mantención de las mismas transferencias de recursos por parte del estado de Chile. Es que florece la necesidad de apalancar recursos a través de la gestión eficiente de los Profesionales municipales; desde una óptica de la gestión de proyectos, que permita concretar desde una línea de proactividad las múltiples necesidades desde el punto de vista social y de infraestructura.

Una de las tareas más importantes que debe desarrollar un municipio guarda relación con la planificación con un énfasis en el carácter orientador y condicionador de las acciones que emprende la municipalidad para influir en el curso de determinados acontecimientos mediante acciones para alcanzar ciertas metas y objetivos. A nivel nacional hoy vemos en la actual administración municipal una planificación estratégica prácticamente moderada que desde la praxis profesional y el sentido común referente a la observancia de la cuestión social; permite distinguir que la eficiencia en la utilización de los recursos

disponibles pareciera no ser parte de sus tareas cotidianas, además de las enormes trabas burocráticas que no solo ralentizan los procesos de adquisiciones sino que además los encarecen bajo una aparente promesa de competitividad y transparencia.

Nace entonces, el concepto de que la planificación de mediano y largo plazo es fundamental para el desarrollo futuro de la comuna. La planificación es clave y por lo anterior la necesidad de buscar recursos externos para avanzar en la gestión de proyectos emblemáticos de conectividad, salud y seguridad, entre otras líneas de gestión. Es por ello que se requiere de una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos o también conocida como Project Management Office (PMO) en la Municipalidad de Chiguayante, que constituya una solución metódica, en primer lugar, para dar soporte efectivo a la organización de proyectos; y en segundo lugar para asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos de búsqueda del bien común a nivel local.

1.3.- Justificación del problema

Las ventajas de implantar una cultura corporativa en torno a la Gestión de Proyectos en la Municipalidad de Chiguayante y una futura PMO. Posibilitarán una respuesta rápida a demandas cambiantes, junto con proporcionar capacidades para adaptarse al cambio y manejar dichos cambios.

Las razones por las que la Gestión de Proyectos en un municipio como el de Chiguayante permitirá responder más rápidamente; son que maximiza la capacidad de la organización en el sentido que consigue más con menor coste.

En esta línea y a modo de ejemplo; un parametro básico de evaluación exitosa según indicadores, sería la cantidad de proyectos postulados dividido por los proyectos adjudicados a nivel comunal.

La gestión de proyectos identifica todas las responsabilidades funcionales de cara al cumplimiento de la misión del municipio Chiguayantino, asegurándose que todos los miembros del gobierno local conozcan su responsabilidad. Así mismo, identifica las posibles mejoras en los procesos, proporcionando ahorros en tiempos y costes.

Permitirá coordinar los diferentes recursos internos y externos. En muchas ocasiones, un mismo proveedor tiene contacto con diferentes direcciones del municipio y no se aprovechan de manera óptima. La gestión de Proyectos a través de una PMO entregará una visión de conjunto y mejorará la comunicación en la municipalidad. Permitiendo así transferir conocimientos entre Departamentos que, de otra forma, actuarían de forma individual o segmentada.

Una PMO permitirá fijar objetivos globales más allá de las visiones particulares de cada grupo, dirección, departamento o área. Permitirá aprender de las lecciones pasadas. Mediante una correcta Gestión de Proyectos se creará un “know how” en la municipalidad que permitirá usar esa experiencia para la planificación y realización de proyectos futuros.

La Gestión de Proyectos a través de una PMO ayuda a identificar los riesgos y problemas en etapas tempranas, permitiendo que se diseñen acciones correctivas a tiempo. Entregará una visión centrada en el cliente, ya que el encargado del PMO es, generalmente, el interlocutor único del cliente y defiende los intereses del mismo dentro de la organización.

Entrega información al Alcalde y reduce la necesidad de que todos los miembros del equipo estén realizando informes constantemente, ya que se centraliza la información en el coordinador. Además de entregar una adecuada gestión de calidad.

1.4.- Objetivo General

Desarrollar una propuesta para la creación e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en el municipio de Chiguayante, como unidad organizacional responsable de la gestión de proyectos de intervención situacional y psicosocial a nivel comunal, a través de procesos y herramientas del PMI.

1.5.- Objetivos Específicos.

1.9.1.- Diagnosticar para determinar situación actual del municipio de Chiguayante o en el ámbito de la administración de proyectos; mediante una evaluación de madurez con enfoque híbrido basado en los estándares OPM3, CMM y Kerzner.

1.9.2.- Delimitar tipo de PMO para adaptar a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez y su ubicación estratégica dentro de la Institución.

1.9.3.- Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.

1.9.4.- Presentar una estrategia para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.

2.- MARCO TEORICO

2.1.- Antecedentes de la Institución

La comuna de Chiguayante nace como tal el 28 de junio de 1996, fecha en que a través de la Ley N° 19.461 se decreta la creación de esta nueva comuna. El territorio comunal posee una extensión aproximada de 13 kms. y un ancho promedio de 1.5 kms. Por otra parte, la superficie de la comuna alcanza a los 71.5Km², y se encuentra emplazado entre el Cerro Manquimávida y el río Bío Bío, el cual cruza la comuna en toda su extensión.

Los límites comunales son por el norte la calle Sanders, vía que separa Chiguayante de la comuna de Concepción y por el sur el estero La Leonera, que lo separa de la comuna de Hualqui. Por el este, la curva de nivel 50 m de la Cordillera de la Costa, que corresponde al límite urbano de la ciudad y por el oeste la ribera del río Bío Bío.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2002, la población comunal es 81.302 habitantes, de los cuales 81.238 residen en el área urbana (99,9%) y tan sólo 64 personas en el sector rural (0.1%), por lo que Chiguayante es una comuna de carácter eminentemente urbana.

2.1.1.- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695)

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Las municipalidades están constituidas por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo.

2.1.2.- Funciones y Atribuciones

Corresponderá a las municipalidades, en el ámbito de su territorio, las siguientes funciones privativas:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo;
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y
- f) El aseo y ornato de la comuna.

Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades tendrán las siguientes atribuciones esenciales;

- a) Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento;
- b) Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal;
- c) Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, incluido su subsuelo, existentes en la comuna, salvo que, en atención a su naturaleza o fines y de conformidad a la ley, la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado.

- d) Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular;
- e) Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen;
- f) Adquirir y enajenar, bienes muebles e inmuebles;
- g) Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones.
- h) Aplicar tributos que graven actividades o bienes que tengan.
- i) Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.
- j) Establecer, en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana, y
- k) Aprobar los planes reguladores comunales y los planes seccionales de comunas que formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal, y pronunciarse sobre el proyecto de plan regulador comunal o de plan seccional de comunas que no formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal.
- l) Aprobar los planos de detalle de los planes reguladores comunales y de los planes seccionales.

2.1.3.- Secretaria Comunal de Planificación

La Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) desempeñará funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales. En tal carácter, le corresponderán las siguientes funciones;

- a) Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
- b) Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal;
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente;
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

2.1.4.- Secretaria de Administración y Finanzas

La secretaría de Administración y Finanzas, Asesora al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad, asesora al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponde específicamente;

- 1.- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;
- 2.- Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal;
- 3.- Visar los decretos de pago;
- 4.- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto;
- 5.- Controlar la gestión financiera de las empresas municipales;
- 6.- Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República, y
- 7.- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.

2.1.5.- Subsecretaria de desarrollo Regional y administrativo

Tiene como objetivo impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.

A través de su división de municipalidades busca impulsar cambios en el actual sistema municipal, buscando mejorar las atribuciones, competencias y recursos

de las municipalidades para cumplir a cabalidad su rol como prestadores de servicios de excelencia a la ciudadanía, y contribuir a la calidad en la prestación de servicios y productos que las municipalidades entregan a la comunidad y a fortalecer a éstas en su gestión institucional.

2.1.6.- Departamento Fortalecimiento de la Gestión Municipal

La división de Municipales cuenta con varios departamentos de los cuales el más importante enfocado a la gestión y mejora de procesos es el departamento de gestión municipal. El cual tiene como objetivo contribuir a incrementar las capacidades de los Gobiernos Regionales para ejercer el liderazgo institucional en el desarrollo regional y de esta forma profundizar el proceso descentralizador y modernizar la gestión institucional de los gobiernos regionales y servicios públicos de la región.

Entre sus Funciones está la de Promover la innovación colaborativa de herramientas y metodologías eficientes de gestión municipal; Promover el desarrollo de una cultura organizacional de mejoramiento continuo en los procesos de gestión de las municipalidades; Promover el desarrollo de redes de colaboración en materias de calidad y excelencia en los ámbitos intra e inter organizacional, y Supervisar la transparencia en el uso de los recursos humanos, financieros y materiales, orientados al cumplimiento de los compromisos establecidos con los municipios. (SUBDERE, 2015)

2.2- Localización y Superficie

El área de Chiguayante se encuentra enmarcada dentro de la zona Metropolitana de Concepción, conformada por las comunas de Concepción, Talcahuano, Penco, San Pedro de la Paz, Chiguayante y Hualqui. Esta conurbación se sitúa en la zona costera de la VIII Región.

La Comuna de Chiguayante posee una superficie de 44,5 Km² y está emplazada al sureste de la metrópoli, a una latitud de 36° 54' y a 73° 02' de longitud oeste. "El área metropolitana se desarrolla sobre una llanura de aproximadamente 10 km de ancho; extendiéndose entre la Península de Tumbes y el macizo costero, para luego prolongarse en forma continuada al sur del Río Biobío, hasta las cercanías de la ciudad de Coronel.

La superficie de la comuna tiene un interés particular, especialmente en función de las características de otras comunas de la zona costera de la región. Es, sin duda, la que posee más bosque nativo en relación con su tamaño, lo que implica que tiene un elemento de posicionamiento de gran importancia urbana, turística y conservacionista. La superficie total de la comuna es de 7.210 hectáreas, de las cuales 3.520 (un 48.8%) corresponden a terrenos montañosos de la Cordillera de la Costa. De ellas, 2.500 has están cubiertas por bosque nativo.

2.3.- Misión y visión

- Visión: La ilustre Municipalidad de Chiguayante se empeña en construir una "ciudad para vivir", residencial, cultural, fluvial, turística, productiva y rentable.
- Misión: Construiremos una "ciudad para vivir" con el compromiso y esfuerzo de todos nuestros vecinos y proporcionándoles a ellos y ciudadanos en general una atención de excelencia, con rapidez, eficiencia y amabilidad.

2.4.- Estructura Organizativa

A continuación, se muestra la estructura organizativa de la Municipalidad de Chiguayante, en este se puede visualizar la distribución de las distintas direcciones.

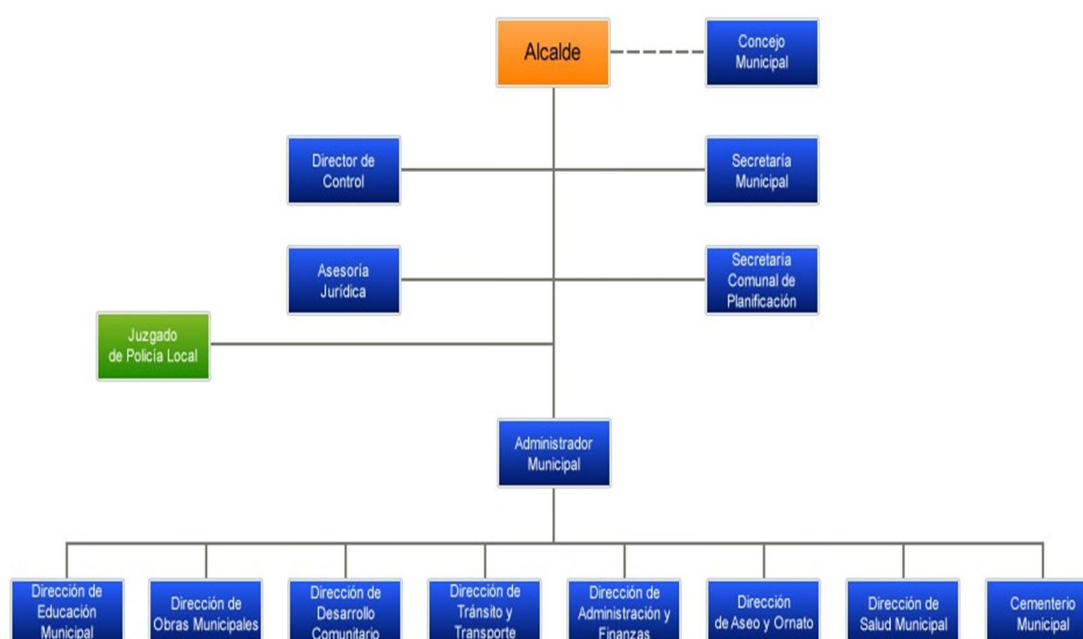


Figura 1: Estructura Organizativa, Extraída [www.chiguayante.cl]

2.5.- Productos que ofrece

La municipalidad debe favorecer y estimular el desarrollo comunal procurando asegurar un desarrollo territorialmente equilibrado y sustentable social, económico y ambientalmente. A diferencia de cualquier agente privado, busca maximizar el bienestar de sus habitantes, debiendo para ello, generar las condiciones para que

todos tengan oportunidades de participación en el progreso y bienestar de la comuna.

Algunos de estos focos de atención que deben guiar la implementación de esta Estrategia son los siguientes (PLADECO, 2010):

- **Integralidad del Desarrollo**, que vincule las políticas sociales, el mejoramiento de la calidad de vida, la protección del medio ambiente con el desarrollo económico local. En la Comuna implica que el Municipio en tanto sostenedor del Plan de desarrollo Comunal, debe velar porque estos focos de atención se mantengan coherentemente como un todo, y no diluir el plan en acciones inconexas.
- **Desarrollo Comunal y territorialmente equilibrado**, que integre a los beneficios del progreso a los sectores más pobres y a las localidades más desprovistas del Territorio Comunal.
- **El fortalecimiento de la función pública**, modernizando la gestión pública y potenciando la descentralización y los gobiernos comunales. Esto significa que desde el municipio - involucrando a las instancias de los sectores público, privado e instituciones de investigación -, se gesta un empoderamiento de los principios que sustentan la estrategia de planificación.
- **El territorio como foco de planificación**, que reconozca sus potencialidades y características más propias. En la comuna se requiere diferenciar en la planificación estos elementos, distinguiendo las potencialidades de cada sector en cada territorio.

- **La participación ciudadana** como vía más eficaz para un desarrollo social y ambientalmente sustentable, potenciando el desarrollo de capacidades de la comunidad Comunal para alcanzar su propio desarrollo. En la comuna el desafío pasa por una labor educacional y de capacitación de los distintos agentes comunales en la expansión de capacidades emprendedoras, de ciudadanía, de personas con conciencia medioambiental.

2.6.- Teoría de Administración de Proyectos

2.6.1.- Definición de Proyecto

La Guía del *PMBOK* define un proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”* (PMI.2013). De acuerdo con la Guía del *PMBOK* (PMI.2013) la naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

2.6.2.- Administración de Proyectos

Los proyectos están incluidos dentro de un contexto más amplio. En primer lugar, todo proyecto debería estar alineado dentro del plan estratégico del plan estratégico. El segundo rango de jerarquía podría ser un portafolio que puede incluir distintos programas y/o proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto. (Lledo, 2013).

2.6.3.- Relación entre portafolios, programas y proyectos

La relación está en que los portafolios son una colección de proyectos, programas y operaciones agrupados para facilitar la efectividad de su gestión en la persecución de los objetivos estratégicos de una organización. Los programas son agrupados dentro de un portafolio y son un comprimido de subprogramas, proyectos y otro trabajo que se gestiona de manera coordinada a manera de apoyo al portafolio. Proyectos individuales que pueden o no ser parte de un programa también son considerados parte del portafolio.

2.6.4.- Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto se caracteriza por:

- ❖ Define el comienzo y el fin del proyecto.
- ❖ Define el trabajo técnico y los involucrados en cada fase.
- ❖ Los entregables usualmente deben ser aprobados antes que se inicie el trabajo de la siguiente fase. Algunas veces una fase subsiguiente se inicia antes de la aprobación de todos los entregables de la fase previa (“fast tracking”) El nivel de costo y personal es bajo al comienzo, crece al avanzar el proyecto y cae rápidamente cuando el proyecto se acerca a su término.
- ❖ El riesgo e incertidumbre son altos al comienzo y decrecen al avanzar el proyecto.
- ❖ Los costos y riesgos de cambios y correcciones generalmente crecen cuando el proyecto avanza.

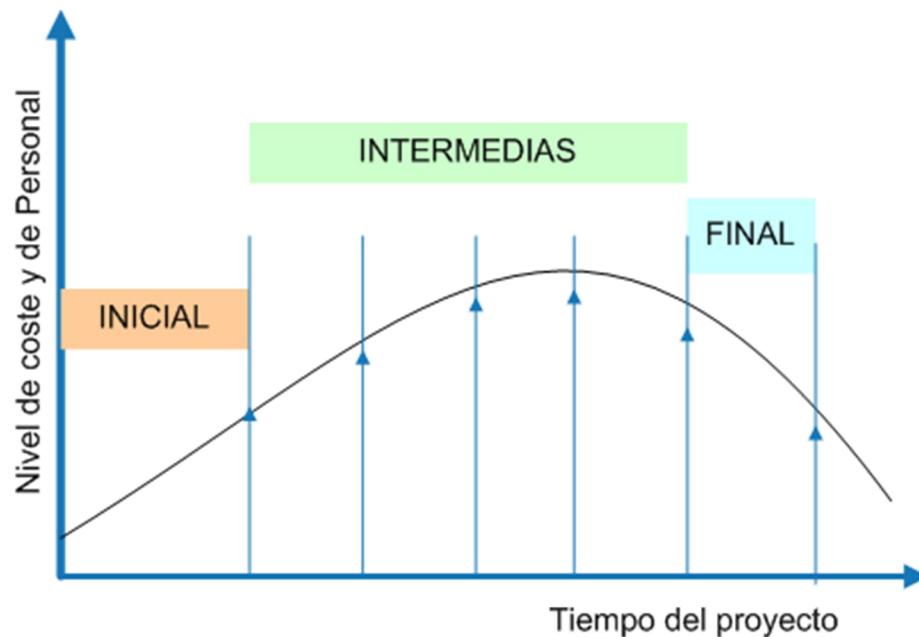


Figura 2: Coste del Proyecto y Nivel de Personal a lo largo del Ciclo de Vida del Proyecto (PMI, 2013)

2.6.5.- Procesos en la Administración de Proyectos

Según el PMBOK señala que los procesos en la administración de Proyectos se dividen en cinco grupos, definidos como los Grupos de Procesos y procedimientos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013):

- **Grupo de Procesos de Inicio.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Entonces según el PMI, los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo del proyecto incluyen, entre otros.

Inicio y Planificación:

- Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
- Estándares específicos de la organización, tales como: políticas (p.ej., políticas de recursos humanos, políticas de seguridad y salud, políticas de ética, y políticas de dirección de proyectos), ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (p.ej., auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización), y
- Plantillas (p.ej., plantillas de registro de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos).

Ejecución, Monitoreo y Control:

- Procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutante (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio;
- Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar);
- Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación, y las acciones de seguimiento a realizar para los mismos;
- Requisitos de comunicación de la organización (p.ej., tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad);
- Procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo;
- Procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto, y
- guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados.

Cierre:

- Guías o requisitos de cierre del proyecto (p.ej., lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).

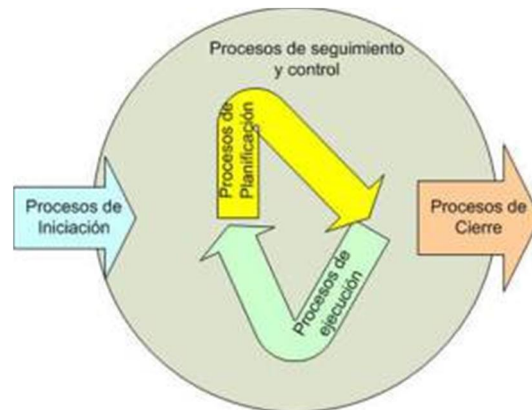


Figura 3: Procesos (PMI, 2013)

2.7.- Las Oficinas de Administración de Proyectos

El término PMO, de sus siglas en inglés *Project Management Office* u Oficina de Gestión de Proyectos en español (OGP), es una unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos.

La Oficina de Gestión de Proyectos puede ser temporal o permanente y de diferentes tipos, de acuerdo a las necesidades de la organización. Su objetivo fundamental es generar valor a la empresa a través de la ejecución exitosa y eficiente de sus proyectos, sin perder nunca de vista los objetivos estratégicos. Los principios de una PMO para la gestión de proyectos se pueden basar en diferentes metodologías y estándares, tales como PMI®, Prince2®, ISO 9001®, P2M®, los cuales impulsan a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

Por otra parte, una Oficina de Gestión de Proyectos abarca responsabilidades desde el suministro de funciones soporte para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad directa de un proyecto. Entre sus funciones destacan: servicios de apoyo administrativo, capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto, apoyo al proyecto, alineación de los recursos de personal del proyecto, centralización de la comunicación, entre otros.

A las PMO se les ha dado diferentes denominaciones, además de la ya mencionada “Oficina de Proyectos”, tales como Oficina de Soporte a Proyectos o Centros de Excelencia; sin embargo cabe destacar que el factor que las distingue son los diferentes grados de autoridad y propósito.

2.7.1.- Tipos de Oficina de Proyectos (PMO)

Las oficinas de proyectos también pueden clasificarse según el grado de control directo que tienen sobre los proyectos. Esta es la *clasificación utilizada por el Project Management Institute (PMI)*, que establece tres tipos de Oficina de Proyecto, a saber (PMOINFORMATICA.COM):

La PMO de soporte

- Sus servicios son suministrados bajo demanda (cuando el proyecto lo solicite).
- Proporciona experticia, plantillas y mejores prácticas.
- Es un repositorio de información y experticia en todos los proyectos de la organización, que consultan los proyectos cuando lo necesiten.

- El grado de control proporcionado es bajo.
- Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control, o se están ejecutando con buenos resultados.

La PMO de control

- Además de proporcionar soporte asegura el cumplimiento por diversos medios.
- El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, verificando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.
- Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén aplicando procedimientos uniformes de Gerencia de Proyectos y se necesite estandarizarlos.
- Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia, pero además establece mecanismos para garantizar que se utilicen.
- Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas.
- Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.
- Debe estar seguro que los mecanismos de control implementados se realizarán en mejoras en la ejecución de los proyectos.

- Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece.
- El grado de control proporcionado es medio.

La PMO directiva

- Asume las funciones de Soporte y Control de los Proyectos, pero, además, la PMO Directiva se “Hace cargo” de los mismos, asumiendo su dirección.
- La PMO Directiva es la que suministra la experticia en Gerencia de Proyectos, es decir los Gerentes de Proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.
- Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación.
- Garantiza que las prácticas de Gerencia de Proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los Gerentes de Proyectos son suplidos y reportan a la PMO.
- El grado de control proporcionado es alto.

2.8.- Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

OPM3

El OPM3 es un modelo que provee a las organizaciones de una visión amplia sobre su gestión de portafolios, programas y proyectos con el propósito de apoyar el logro de las mejores prácticas en cada uno de estos dominios. Estas mejores prácticas, aplicadas a la ejecución de la estrategia organizacional, pueden conducir a resultados superiores y sostenibles.



Figura 4: OPM3 (PMI, 2013)

Las mejores prácticas contenidas en el OPM3, fueron diseñadas para garantizar que las organizaciones ejecuten sus estrategias por medio de las iniciativas e inversiones que apoyen el mejor logro de sus objetivos. Estas prácticas están completamente alineadas con los otros estándares del PMI, incluyendo la guía del PMBOK 5ta ed. Este estándar también describe cómo planificar mejoramientos

organizacionales a través de una consecución sistemática de las mejores prácticas en el manejo de portafolios, programas y proyectos. El OPM3 está compuesto por tres componentes interrelacionados (PMI, 2013)

2.8.1.- Mejores Prácticas

Hay dos categorías de mejores prácticas del OPM3;

2.8.1.1.- Mejores prácticas SMCI (por sus siglas en inglés: *Standardize, Measure, Control and continuous y Improve*). Estas son clasificadas de acuerdo a su grado de mejora en los procesos relacionados con la gestión de sus proyectos, programas y portafolios.

2.8.1.2.- Facilitadores organizacionales de las mejores prácticas (elementos estructurales, cultura, tecnología, recurso humano). Tienen un rol funcional en la adopción de las Mejores Prácticas SMCI.

2.8.2.- Capacidades

Una Capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para que ésta pueda ejecutar los procesos de la gestión de proyectos. Son pasos incrementales que conducen a la adopción de una o más de las mejores prácticas. Estas capacidades, constituyen los criterios en OPM3 para evaluar la madurez de la organización y para la planificación de futuras mejoras. La existencia de una capacidad está representada por la presencia de un conjunto de resultados observables.

2.8.3.- Resultados

Son los Resultados tangibles o intangibles de la aplicación de una Capacidad. Una Capacidad puede tener múltiples resultados. El grado de éxito del resultado está medido por un indicador clave de rendimiento.

La adopción de estos tres componentes (Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados) ayuda a minimizar el riesgo y, por medio del uso de las Mejores Prácticas, mejorar la selección de los proyectos que apoyen la estrategia de la organización, así como asegurar que la gestión de proyectos y portafolios incluyan una mezcla de inversiones acorde con esta estrategia. También ayuda a analizar y responder a los cambios graduales que se producen dentro de la organización o a causa de factores externos.

El OPM3 evalúa el grado en que la organización es capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos a través del uso de las Mejores Prácticas. Esta evaluación tiene un grado de flexibilidad tal, que le permite evaluar la madurez de 3 diferentes áreas de la organización:

- ✓ Dominios específicos (proyecto, programa y/o portafolio)
- ✓ Facilitadores organizacionales
- ✓ Etapas específicas de mejora de procesos (estandarización, medición, control y mejoramiento continuo)

La Evaluación de Madurez del OPM3 ayuda a la organización a identificar con cuáles Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados ya cuenta. De esta manera,

la evaluación se convierte en una base para que la organización pueda realizar un plan de mejoramiento enfocado en sus propios puntos de oportunidad.

2.9.- Ciclo del OPM3.

El OPM3 consiste en tres elementos interrelacionados; **conocimiento, evaluación y mejoramiento**. El elemento de conocimiento da a la organización la información descriptiva sobre las Mejores Prácticas, Capacidades, Resultados, entre otros. El elemento de evaluación permite a la organización determinar el nivel de madurez en que se encuentra. Por último, el elemento de mejoramiento utiliza los resultados de la evaluación para planificar iniciativas que conduzcan a una mayor madurez de la Administración Organizacional de Proyectos. (PMI.2013).

2.9.1.- Conocimiento.

Preparación para la evaluación: Esto involucra dos niveles diferentes de entendimiento. El primero es un entendimiento de los objetivos estratégicos de la organización y del nivel de madurez requerido para ejecutar estos objetivos. El segundo es un entendimiento de los componentes del OPM3 y de cómo usarlos con el fin de alcanzar las metas de madurez de la organización.

2.9.2.- Evaluación.

Realizar evaluación de alto nivel: En este paso se evalúa el nivel de madurez de la Administración Organizacional de Proyectos. En esta primera fase de la evaluación, se debe revisar cuáles de las Mejores Prácticas del OPM3 están o no

demostradas en la organización e identificar el nivel de madurez en que se encuentra. Los resultados de la evaluación de alto nivel dan a la organización una base a partir de la cual encontrar áreas para mejorar.

Realizar una evaluación integral: La organización determinará cuáles Mejores Prácticas investigar primero, luego determinará si las Capacidades específicas relacionadas con las Mejores Prácticas seleccionadas, existen dentro de la organización.

2.9.3.- Mejoramiento

Planificación de las mejoras; Los resultados de la evaluación integral proveen de información documentada relacionada con las Capacidades y Resultados necesarios de acuerdo a las prioridades de la organización. Esta información permite el desarrollo de un plan específico para alcanzar los Resultados asociados con las Capacidades de las Mejores Prácticas seleccionadas.

Implementación de las mejoras; Luego de que el plan ha sido establecido, la organización tendrá que implementarlo con el tiempo.

2.9.4.- Regresar a la Evaluación y a la Implementación

Repetir el proceso; al completar algunas actividades de mejoramiento, la organización puede considerar una reevaluación de su nivel de madurez (para saber dónde se encuentra ahora) o regresar a su plan de mejoramiento para comenzar a trabajar con otras Mejores Prácticas identificadas en la evaluación temprana, pero sobre las cuales no se actuó.

3.- MARCO METODOLÓGICO

3.1.-Fuentes de Información

Existen fuentes de Información de acuerdo con el Nivel Informativo o contenido que proporcionan. Por lo anterior se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. En lo que atañe al nivel informativo, las fuentes se clasifican en primarias y secundarias.

3.1.1.-Fuentes Primarias

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador.

Se recopilará información de campo para evaluar el estado de madurez de la empresa, basado en entrevistas y cuestionarios. (Sampieri, 2006)

3.1.2.- Fuentes Secundarias

Por otro lado, las fuentes secundarias, son aquellas que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales; es decir, son *“resultado de generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de fuentes primarias. Incluyen obras comentadas, interpretación de leyes, reglamentos, discursos, catálogos, anuarios, manuales, estadísticas, etc.”* (Sampieri, 2006)

En la elaboración de este trabajo se utilizarán algunas de estas fuentes en la recolección de datos tales como comunicaciones internas de la empresa, con el objetivo de medir el grado de madurez en que se encuentra la organización.

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

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Diagnosticar y Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de la Oficina en Administración de Proyectos.	Entrevistas a alcalde, directores, jefe de departamento, encargados, coordinadores, etc.	PMBOK, PLADECO, diagnósticos locales de desarrollo, Informes SECPLAN, otros.
2. Delimitar tipo de PMO para que se adapte a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez y su ubicación estratégica dentro de la Institución.	Entrevistas a alcalde, directores, jefe de departamento, encargados, coordinadores, etc.	PMBOK, PLADECO, diagnósticos locales de desarrollo, Informes SECPLAN, otros.
3. Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de	Entrevistas a alcalde, directores, jefe de departamento, encargados,	PMBOK, PLADECO, diagnósticos locales de desarrollo,

Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.	coordinadores, etc.	Informes SECPLAN, otros.
4. Presentar una propuesta para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.	Juicios de expertos preferiblemente de la Oficina de planificación con experiencias que puedan aportar a la obtención de información de carácter importante.	PMBOK, PLADECO, diagnósticos locales de desarrollo, Informes SECPLAN, otros.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.- Método de Investigación

Lo que se realizará en esta investigación consistirá esencialmente en observar el fenómeno tal cual se da en su contexto natural para su posterior análisis. El diseño de la presente investigación será de tipo “No experimental” ya que en este tipo de estudios no se pretende manipular o intervenir en sus variables.

“Como señalan Kerlinger y Lee (2002): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos” de hecho no hay condiciones o estímulos que se administren a los participantes del estudio”. (Sampieri, 2006)

Entonces en un estudio no experimental como este, solo se limitará a la observación de situaciones ya existentes. Por lo que será basado en el análisis de cada uno de los objetivos propuestos. Cada uno representa un entregable, y son por sí mismos, una parte para la implementación de la PMO. Se planteará el problema; se analizará la información disponible, para desarrollar la propuesta y se presentarán resultados y recomendaciones.

3.3.- Enfoque Epistemológico

El positivismo se destaca principalmente por relevar la realidad exterior de los sujetos, posible de medir empíricamente, por lo cual esta realidad existe por si misma. Y puede ser corroborada las veces que sea necesaria de forma matemática.

El investigador no interviene la realidad solo se remite finalmente a describir, estudiar causalidad, correlaciones, etc.

3.4.- Dimensión Temporal

La dimensión temporal de la investigación es de tipo transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento del tiempo y su propósito es describir variables y analizarlas en un contexto único.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico- No experimental	Estadístico
1. Diagnosticar y Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de la Oficina en Administración de Proyectos.	Técnica Documental y de Campo.	Aplicación de los siguientes instrumentos: encuestas, gráficos, tablas de tabulación, procesamiento de la información.
2. Delimitar tipo de PMO para que se adapte a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez y su ubicación estratégica dentro de la Institución.	Análisis de Madurez	Aplicación de los siguientes instrumentos: encuestas, gráficos, tablas de tabulación, procesamiento de la información.

3. Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.	Técnica Documental y de Campo.	Aplicación de los siguientes instrumentos: encuestas, gráficos, tablas de tabulación, procesamiento de la información.
4. Presentar una propuesta para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.	Técnica Documental y de Campo.	Aplicación de los siguientes instrumentos: encuestas, gráficos, tablas de tabulación, procesamiento de la información.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.- Herramientas.

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
<p>1. Diagnosticar y Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de la Oficina en Administración de Proyectos.</p>	<p>Formatos (plantillas) Entrevistas</p>
<p>2. Delimitar tipo de PMO para que se adapte a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez y su ubicación estratégica dentro de la Institución.</p>	<p>Juicio de Expertos Datos históricos relevantes Estadísticas Entrevistas a funcionarios</p>
<p>3. Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la</p>	<p>Juicio de Expertos</p>

Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.	
4. Presentar una propuesta para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.	Formatos (plantillas) Entrevistas Juicio de Expertos

3.6.- Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Diagnosticar y Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de la Oficina en Administración de Proyectos.	-El Municipio en general está dispuesta a brindar la información necesaria para la elaboración de la propuesta. -Aceptación de la necesidad planteada de una nueva PMO, y los beneficios de esta.	- Leyes y decretos Gubernamentales exigidos por contraloría General de la Republica. -Falta de experiencia -Falta de compromiso con implementación de nuevos

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		procesos, por parte de directivos intermedios -Falta de expertos profesionales - Falta bibliografía especializada en la materia a nivel nacional, regional y local
2. Delimitar tipo de PMO para que se adapte a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez y su ubicación estratégica dentro de la Institución.	-El municipio en general está dispuesto a brindar la información necesaria para la elaboración de la propuesta. -Aceptación de la Dirección sobre la necesidad planteada de una nueva PMO, y los beneficios de esta. -Aceptación a los cambios que esto conlleva	- Leyes y decretos Gubernamentales exigidos por contraloría General de la Republica. -Falta de experiencia -Falta de compromiso con implementación de nuevos procesos, por parte de directivos intermedios -Falta de expertos profesionales - Falta bibliografía

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		especializada en la materia a nivel nacional, regional y local
<p>3. Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.</p>	<p>El municipio en general está dispuesto a brindar la información necesaria para la elaboración de la propuesta.</p> <p>-Aceptación de la Dirección sobre la necesidad planteada de una nueva PMO, y los beneficios de esta.</p> <p>-Aceptación a los cambios que esto conlleva</p>	<p>- Leyes y decretos Gubernamentales exigidos por contraloría General de la Republica.</p> <p>-Falta de experiencia</p> <p>-Falta de compromiso con implementación de nuevos procesos, por parte de directivos intermedios</p> <p>-Falta de expertos profesionales</p> <p>- Falta bibliografía especializada en la materia a nivel nacional, regional y local</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>4. Presentar una propuesta para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.</p>	<p>El municipio en general está dispuesto a brindar la información necesaria para la elaboración de la propuesta.</p> <p>-Aceptación de la Dirección sobre la necesidad planteada de una nueva PMO, y los beneficios de esta.</p> <p>-Aceptación a los cambios que esto conlleva</p>	<p>- Leyes y decretos Gubernamentales exigidos por contraloría General de la Republica.</p> <p>-Falta de experiencia</p> <p>-Falta de compromiso con implementación de nuevos procesos, por parte de directivos intermedios</p> <p>-Falta de expertos profesionales</p> <p>- Falta bibliografía especializada en la materia a nivel nacional, regional y local</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.7.- Entregables.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro No 5.

Cuadro 5: Entregables

Objetivos	Entregables
<p>1. Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de implementación de la Oficina en Administración de Proyectos.</p>	<p>Descripción de la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de implementación de la Oficina en Administración de Proyectos.</p>
<p>2. Delimitar el modelo de PMO para que se adapte a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la Institución.</p>	<p>Establecer el modelo de PMO que más se adapta a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la Institución.</p>

<p>3. Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para facilitar la continuidad de la propuesta.</p>	<p>Construir los perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), con el fin de facilitar la continuidad de la propuesta.</p>
<p>4. Presentar la propuesta para la implementación de la PMO a mediano plazo y su mantención en el tiempo.</p>	<p>Presentar propuesta que visibilice los tiempos y procesos</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.- DESARROLLO

4.1.- Diagnóstico de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos

4.1.1.- Propósito

Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora. El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.

Ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.

4.1.2.- Instrumento Utilizado

El instrumento Utilizado es una encuesta de enfoque hibrido basado en OPM3, CMM y Kerzner en menor medida, considerando hallazgos clave en la situación actual de la empresas.

4.1.3.- Criterio de Selección

El instrumento de Diagnóstico de Madurez fue aplicado a 30 profesionales del Municipio de Chiguayante Principalmente la Dirección de desarrollo comunitario, por ser una de las direcciones más grandes a nivel comunal, se aplicó a sus, coordinadores, jefes de oficina y profesionales en distintos ámbitos de gestión social.

4.1.4.- Tipo de Cuestionario

Se aplicó un cuestionario de 63 preguntas distribuidas en los siguientes componentesⁱ:

- Madurez (29)
- Metodología (6)
- Herramientas (6)
- Competencia (6)
- Portafolio (6)
- Programas y multiproyectos (5)
- PMO (5)

4.1.6.- Hallazgos

El presente levantamiento, muestra la tendencia del nivel de madurez de la organización municipal en el tema de Administración de Proyectos. Cada una de las aristas de la figura que a continuación se presenta, representa las áreas que determinan el modelo de madurez de una organización competente en administración de proyectos.

El número que se les asignó a esas áreas representa el puntaje promedio obtenido por medio de las respuestas escogidas de los profesionales en la encuesta de evaluación de madurez.

El área de madurez fue la que obtuvo el mayor puntaje promedio de 159 puntos, las otras áreas obtuvieron por orden ascendente un puntaje promedio que va de los 19 puntos, PMO hasta los 29 puntos, puntaje que representa el área de portafolio.

Las demás áreas que completan el modelo aplicado, obtuvieron según lo demuestra la Figura 6 puntajes entre 24 y 27, a saber: Metodología (27 puntos), Herramientas (24 puntos), competencia (26 puntos), portafolio (29), programas y multiproyectos (25 puntos), y PMO (19 puntos).

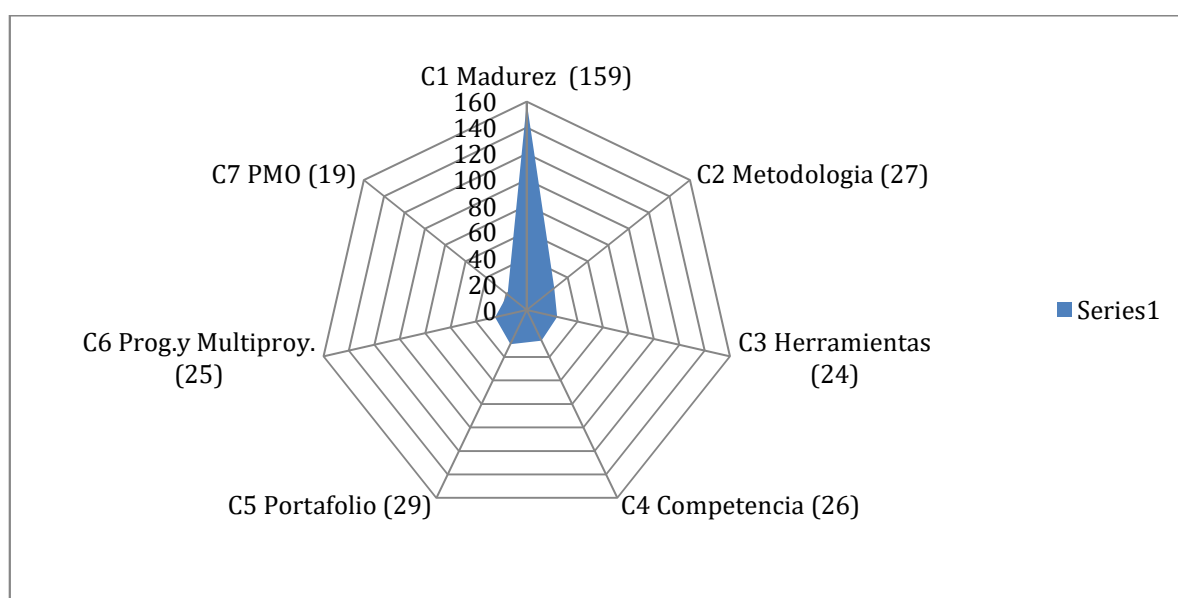


Figura 5: Nivel de Madurez de la Organización en Administración de Proyectos

4.1.1.- Matriz desagregada por encuestas

Componentes	C1	C2	C3	C4	C5	C6 Prog.y	C7 PMO	Nivel de
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Multiproy.		Madurez
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntaje Total Obtenido
1	182	24	20	22	30	28	12	318
2	136	22	14	26	22	18	10	248
3	156	24	22	28	26	26	26	308
4	200	36	34	36	36	38	28	408
5	218	30	36	50	36	32	36	438
6	232	46	24	34	32	36	22	426
7	134	20	16	16	26	18	14	244
8	112	14	20	18	24	14	14	216
9	134	14	28	22	28	22	12	260
10	138	32	18	18	28	30	14	278
11	122	30	12	28	34	20	16	262
12	102	22	18	16	24	18	14	214
13	124	20	16	18	28	22	14	242
14	158	24	20	20	26	24	12	284
15	190	28	24	36	28	26	20	352
16	176	28	26	28	30	26	24	338
17	184	22	28	30	24	20	26	334
18	184	24	36	28	32	26	24	354
19	178	34	24	34	30	28	22	350
20	172	34	38	44	40	26	34	388

21	212	30	38	30	40	28	32	410
22	214	40	40	34	36	28	34	426
23	194	28	28	38	24	24	26	362
24	138	22	18	14	26	24	20	262
25	98	24	24	20	26	24	10	226
26	110	34	20	14	14	24	20	236
27	164	28	12	14	32	30	10	290
28	96	28	22	14	30	30	12	232
29	130	42	18	22	38	10	10	270
30	174	14	18	24	24	18	16	288
Total	4762	818	712	776	874	738	584	9264
Promedio								
Total	158.7							
Decimales	3	27.26	23.73	25.86	29.13	24.6	19.46	308.8
Promedio								
Total Sin								
Decimales	159	27	24	26	29	25	19	309

4.2.- Delimitar tipo de PMO según Nivel de Madurez

En base al análisis de madurez y considerando el objetivo específico de establecer una modelo de PMO que más se adapte a las características del municipio chiguayantino, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución” se desarrolla lo siguiente.

Existen varios conceptos de una oficina de proyectos (PMO). El PMBOK la define como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo”. Es una entidad que sirve de enlace entre TI (incluyendo a

los directores y jefes de proyectos) y las unidades usuarias de la organización. Por su parte un programa es un grupo de proyectos relacionados orientados a cubrir necesidades específicas del negocio. Generalmente la PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o ambos.

4.2.1. Características de una PMO

- Actúa como un órgano de dirección sobre los proyectos
- Posee respaldo de la alta dirección
- Roles y autoridades perfectamente definidas
- Dependiendo del tamaño de la organización podrá tener entre 1 y 6 personas
- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las Mejores prácticas y de las normas
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos Administrados por la PMO
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos
- Una plataforma guía para directores del proyecto

- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa

4.2.3 Tipos de PMO

Casey y Peck (2001) plantean tres modelos fundamentales de PMO:

- Estación meteorológica, una especie de PMO cuya misión esencial es emitir informes y métricas relacionada con los proyectos y el programa de la PMO
- Torre de control, ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos
- Fondo de Recursos, corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida

4.2.4 Justificación del Tipo de PMO

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de medición del nivel de madurez , y por necesidades expresadas por la naturaleza de la autoridad edilicia de Chiguayante, se establece el tipo de oficina de proyectos conocida como “Torre de Control”, cuyas características son controlar los proyectos, gestiona el conocimiento y competencias de sus miembros y de la organización, define las metodologías, estándares, herramientas, y establece las funciones y responsabilidades tanto de la PMO como de sus miembros.

Además controla la gestión del riesgo, establece y controla los planes de comunicación, gestión de lecciones aprendidas y realiza las consultorías internas.

4.2.5 Beneficios de implementación

Como se evidenció en la aplicación del ejercicio de medición de madurez, los esfuerzos que se hacen en la administración de proyectos, son insuficientes y con insipiente coordinación, no existen metodologías y/o indicadores estandarizadas que apunten a mejorar el rendimiento en la gestión de portafolios, programas y proyectos, que nos muestren como se están desarrollando y ejecutando los proyectos.

Se pretende que la “Torre de Control” oriente a los directores, coordinadores y encargados de oficina en qué hacer y cómo hacerlo, y se den las directrices a seguir en la materia; cada encargado tendrá la responsabilidad directa por el proyecto, pero deberá seguir las instrucciones de la Torre de Control, sobre todo en el inicio y el final del proyecto. Es necesario que la PMO se convierta en una

instancia que oriente los proyectos en qué hacer y cómo hacerlo, dando las directrices a seguir por los funcionarios en cargados de estos proyectos.

4.2.6. Ventajas y desventajas

Principales ventajas:

- Instancia dedicada a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así riesgos de fracaso
- Procesos y métricas estándar para todos los proyectos
- Ente centralizado para apoyo a los directores y jefes de proyectos

Potenciales desventajas:

- Puede ser percibida como un ente burocrático
- Personal no preparado puede ser un riesgo
- Falta de herramientas de automatización de los procesos
- Puede ser difícil medir el éxito de una PMO
- La cultura y el cambio pueden convertirse en enemigos

4.2.7 Inserción estructural

Se recomienda que la PMO sea implementada como una nueva estructura dentro de la organización jerárquica, cuya posición sea la de staff de la dirección. La PMO debería disponer de un presupuesto y como ya se dijo anteriormente, es recomendable que el director de la PMO sea una persona con especialidad en la materia, contratada específicamente para este rol.



Figura 6: Recomendación Estructura Jerárquica

Se debe seleccionar una persona con la capacitación adecuada y con experiencia suficiente en la implementación y dirección de este tipo de oficinas. Este modelo asume que la PMO debe tener poder de decisión y autonomía para dirigir a los gerentes de proyectos.

4.3.- Construir perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias

Según el Tercer Objetivo del presente trabajo; se establecerá los perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la oficina de administración de proyectos (PMO), con el fin de facilitar la continuidad de la propuesta.

Cuadro 6: Perfil, Roles, Responsabilidades y Competencias

Rol	Habilidades	Responsabilidades
Director PMO	<p>Experiencia en el manejo de personal profesional y técnico.</p> <p>Facilidad de liderazgo y comunicación.</p> <p>Amplios conocimientos en AP.</p> <p>Trabajo en Equipo.</p> <p>Manejo y resolución de conflictos.</p> <p>Iniciativa. Excelente manejo de relaciones interpersonales. Manejo de información en forma discrecional. Creativo.</p> <p>Ordenado. Proactivo.</p> <p>Conocimiento de la estructura de la organización.</p> <p>Excelente relación con otras áreas de las organizaciones</p>	<p>Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que se realizan en la PMO.</p> <p>Proponer a los niveles superiores las políticas, planes y programas de trabajo.</p> <p>Desarrollar estándares, políticas, guías y procedimientos.</p> <p>Establecer lineamientos de las capacitaciones para el personal.</p> <p>Establecer los lineamientos de los factores fundamentales en la AP.</p> <p>Identificar estrategias para fomentar una cultura de AP.</p> <p>Establecer bases para la priorización de recursos.</p> <p>Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la PMO.</p> <p>Revisar y analizar los proyectos de la organización.</p> <p>Resolver problemas</p>

		<p>relacionados con los proyectos y su administración.</p> <p>Rendir informes periódicos.</p> <p>Manejo del personal designado.</p> <p>Brindar asesoría profesional y consejo a los gerentes de proyectos.</p> <p>Velar por el uso correcto de los recursos de la PMO.</p> <p>Dar manejo responsable a información confidencial.</p> <p>Recomendar cambios, ajustes en las políticas, planes, metodología u otros.</p> <p>Divulgar las actividades de la PMO dentro de la organización</p>
Profesional de Proyectos	<p>Facilidad para comunicarse.</p> <p>Conocimientos en AP.</p> <p>Trabajo en Equipo.</p> <p>Manejo y resolución de conflictos.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Excelente manejo de relaciones interpersonales.</p> <p>Manejo de información en forma discrecional.</p>	<p>Ejecuta labores profesionales para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.</p> <p>Ayudar a coordinar las labores de la PMO con otras dependencias de la organización.</p> <p>Brindar asesoría en cuanto a las mejores prácticas para la</p>

Ordenado.

Proactivo

AP.

Brindar capacitación en técnicas y herramientas de AP.

Asistir a reuniones con superiores con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.

Intercambiar criterios y actualizar conocimientos, definir situaciones, proponer cambios ajustes y

Soluciones.

Velar porque las labores que le son asignadas se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido

por la PMO.

Manejo responsable de información confidencial.

Respaldar al director en temas de AP.

Servir de consultor, ante cualquier duda en el tema de AP

Coordinador de Proyecto	Facilidad para comunicarse. Trabajo en equipo. Iniciativa. Ordenado. Proactivo.	Prestar asistencia administrativa al director y el asesor de la PMO. Atender y despachar correspondencia, redactar cartas, dirigir informes y otros. Manejar la agenda de la PMO. Llevar control de caja chica PMO. Coordinar servicios de atención a usuarios y visitantes. Actualizar archivos, expedientes, bases de datos u otros. Atender llamadas telefónicas. Revisión del correo electrónico de la PMO. Gestionar las compras de materiales y equipos para la PMO.
-------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.4.- Estrategia para la implementación de la oficina de administración de proyectos

Tomando como base los resultados obtenidos en los apartados anteriores en torno a la madurez de la organización, la estructura organizacional y los roles en materia del recurso humano, se establecen una serie de actividades a corto, mediano y largo plazo para la implementación de la oficina de administración de proyectos

4.4.1.- Plan de Acción Corto Plazo para Gestión de apoyo Edificio

Cuadro 7: Plan de Acción Corto Plazo

Acción	Descripción	Responsable(s)	Fecha límite
Elaborar herramientas maestras del proyecto	Elaboración de EDT, Cronograma, presupuesto, RH, Adquisiciones y riesgos del proyecto interno	Director Proyecto	Febrero 10, 2018
Reunión de inicio de proyecto de implementación para Guía Metodológica	Reunión operativa de arranque de proyecto interno (decisión Política de gestión alcaldía)	Director Proyecto	Febrero 17, 2018
Configuración del EDT	Revisar exhaustivamente el listado de paquetes de trabajo, tareas y sub-tareas	Director de Proyecto	Febrero 29, 2018

Establecimiento de línea base para proyectos similares	Predeterminar los componentes necesarios para definir la línea base y su asociación al cronograma del proyecto	Director de Proyecto	Marzo 16, 2018
Taller interno de Método de Cadena Crítica	Estandarizar conocimiento del método de cadena crítica en la empresa	Director Proyecto	Marzo 19, 2018
Cronograma con línea base	Elaboración de cronograma con nuevas herramientas	Director de Proyecto	Mayo 11, 2018

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.- Plan de Acción Mediano Plazo

Cuadro 8: Plan de Acción Mediano Plazo

Acción	Descripción	Responsable(s)	Periodo
Validación de Guía Metodológica	Contrastar contenido y alcance de los lineamientos de la Guía con todos los involucrados	Director de Proyecto y Equipo	Agosto-septiembre, 2018
Realizar ajustes en Guía Metodológica	Producir la versión final de Guía Metodológica para gestión de proyectos	Director de Proyecto y Equipo	Octubre, 2018
Comunicar Versión Final de Guía	Establecer mecanismo de difusión interna (<i>ej., campaña de marketing interno,</i>	Director de Proyecto y Equipo	Noviembre, 2018
Fortalecimiento de Gestión de Talento Humano	Generar un plan de desarrollo profesional que incluya el componente de culturización de proyectos para todas las áreas de la empresa	Director de Proyecto y Equipo	Noviembre-diciembre, 2018
Generar acciones sistematizadas de actualización anual de versión de Guía Metodológica	Predeterminar los componentes necesarios para definir la línea base y su asociación al cronograma del proyecto	Director de Proyecto y Equipo	Enero-febrero, 2019

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.- Plan de Acción Largo Plazo / Gestión Financiera

Cuadro 9: Plan de Acción Largo Plazo

Acción	Descripción	Responsable(s)	Fecha límite
Estrategia corporativa de culturización de proyectos	Establecer una política de gestión de la compañía por proyectos, (Esto involucra la gestión interna y externa del financiamiento municipal)	Patrocinador y Director Proyecto	Diciembre 2019
Fortalecimiento de gestión de calidad	Predeterminar los componentes necesarios para definir la línea base y su asociación al cronograma del proyecto (Esto involucra la gestión interna y externa del financiamiento municipal)	Patrocinador, Director de Proyecto & Miembros del equipo	Septiembre 2019

Fuente: Elaboración propia

5.- CONCLUSIONES

Del trabajo de campo efectuado por medio de la aplicación del cuestionario de madurez organizacional de la administración de proyectos (OPM3) del PMI, se obtuvo como resultado que la organización en estudio tiene un nivel de madurez de “media a baja”- Nivel 2, en materia de administración de proyectos.

En efecto la Municipalidad de Chiguayante específicamente; el área de vinculación externa tiene un personal experimentado y especializado en los productos y servicios que ofrecen. Poseen recursos que le permiten efectuar su gestión con metodologías y procedimientos que a lo interno de cada comisión de coordinación de proyectos se han elaborado y especializado a través del tiempo.

Sin embargo, el trabajo de campo reveló la necesidad de una unidad asesora que permita a todo este personal que participa en las diferentes actividades relacionadas con proyectos, informarse sobre las gestiones que cada oficina realiza para brindar por medio de la vinculación externa productos y servicios a los habitantes de la comuna.

Lo anterior produce un desconocimiento de información en buenas prácticas, desmotivación, falta de capacitación y un aislamiento de las partes que integran el municipio. Sobre este escenario se escogió el modelo de Torre de Control para conceptualizar la unidad de proyectos más idónea para el municipio. Este modelo de PMO se aplica en las organizaciones cuya gestión de proyectos es vital, y que sin embargo no existe una autoridad que ejerza control sobre los proyectos y sus respectivos ciclos de vida.

El marco estratégico propuesto para establecimiento de la Oficina de Dirección de Proyectos tiene como fin corregir las debilidades encontradas, como la carencia

de historiales en lo que respecta a estadísticas de proyectos, fortalecimiento de equipos de trabajo, planificación de servicios, ausencia de técnicas y herramientas estandarizadas, auditorías de control, y documentación sobre identificación y manejo de riesgos.

La estructura es simple y así fue conceptualizada porque una de las necesidades principales visualizadas es que ésta debe ser un órgano asesor que apoye y facilite la gestión de proyectos y no un nivel más de burocracia que limite la gestión.

La sustentabilidad en el tiempo de la futura Oficina de Dirección de Proyectos dependerá del grado de aceptación de los demás miembros de la organización municipal y de una estrategia de establecimiento de una cultura de administración de proyectos y del convencimiento de que los beneficios de una oficina de gestión de proyectos aportará en el desarrollo y el crecimiento armónico del aparato municipal.

La no existencia de una Oficina de Dirección de Proyectos, actualmente no permite generar en el desarrollo de la comuna de Chiguayante, por ejemplo, la recopilación de información de los proyectos para una base de datos consolidada o la creación de instrumentos de control basados en mejores prácticas. Además del asesoramiento para fortalecer capacidades individuales y de los equipos de cada oficina, los que no permite visualizar elementos promotores de cambio en la forma de realizar las cosas en la cotidianeidad.

También es pertinente reforzar que; la no existencia de una Oficina de dirección de Proyectos, deja de generar oportunidades que rompan con el esquema de esfuerzos aislados según oficinas o unidades independientes y desconectadas, que hasta ahora se está dando.

Por tanto actualmente el municipio según los análisis de resultados, Inicialmente no cuenta con metodologías, sistemas de control, centro de conocimiento, etc.

Enfocados desde una mirada de Oficina de Gestión de proyectos; teniendo en cuenta que una vez son instalados sólo se deben mantener y exponer a procesos de mejora continua.

Al no existir la oficina de administración de proyectos se carece de actividades relacionadas con capacitación, adiestramiento, coaching y tutoría; además de hacer el mantenimiento de los sistemas existentes e incorporar nuevas tendencias de estándares y herramientas de gestión de proyectos.

Se debe tener en cuenta que es el equipo de la oficina de administración de proyectos; el que debe instaurar las metodologías de trabajo y estandarizar los diferentes procesos organizacionales; los cuales son mejorados y actualizados de acuerdo con la situación de la organización y las necesidades que deba suplir en torno a expectativas y requerimientos tanto internos como de los usuarios. Se debe tener en cuenta que el trabajo fuerte de la PMO de ser implementada se da durante el primer año, y los resultados se observarán de manera paulatina teniendo en cuenta que se está en etapa inicial y de adaptación al cambio.

La consolidación que se dé como resultado de evaluación de los diferentes procesos dependerá de la percepción y aceptación de los profesionales y la gerencia de la empresa de acuerdo con el nivel de interés en las actividades relacionadas con los proyectos de carácter psicosocial o situacional respectivamente.

Finalmente, la clave radicaré en la forma que se presente esta nueva estrategia a la organización municipal. Una Oficina de Dirección de Proyectos debe ser un motor de cambio; sin forzar la cultura existente, convenciendo de esta manera por medio de logros verídicos de la importancia que tiene, una oficina que asesore y acompañe con la debida responsabilidad de cuerpo a los demás grupos interés, estratificados según direcciones, departamentos y Oficinas municipales.

6.- RECOMENDACIONES

Con el fin de aportar a la gestión edilicia de la comuna de Chiguayante, se identifican las siguientes acciones para lograr el objetivo de establecer una Oficina de Dirección de Proyectos en el marco de proyectos de carácter interno y externo al municipal. En base a los resultados de la aplicación del instrumento de madurez organizacional se recomienda.

6.1 Resistencia al Cambio

Con el fin de reducir la resistencia al cambio dentro de la organización, el municipio debe realizar una campaña de inducción al personal involucrado en proyectos y/o áreas de gestión, planteando la necesidad de crear una Oficina de Dirección de Proyectos que esté alineada con la gestión en proyectos en vinculación externa como FNDR, PMU, y/o Proyectos Gubernamentales.

6.2 Uniformidad de criterios

Al instaurar la Oficina de Dirección de Proyectos dentro de la organización por medio de la aprobación de su existencia en el organigrama municipal, se crea la necesidad de capacitar a todos los profesionales que participan en la gestión de proyectos para lograr uniformar criterios sobre la administración proyectos.

6.3 Perfil integral

Las personas que se contraten para el equipo de Oficina de Dirección de Proyectos, deben de caracterizarse por su liderazgo, agilidad para la resolución de conflictos, tener habilidad de poseer una comunicación asertiva y una amplia

experiencia trabajando con equipos en el contexto de la administración de proyectos.

6.4 Matriz de gestión de proyectos y líneas de intervención según estructura municipal

Lo anterior para romper esquemas de trabajo que por años se han venido realizando en la gestión de proyectos originando un ambiente rígido y cerrado que limita la comunicación entre los gestores de proyectos de distintas áreas municipales. La Oficina de Dirección de Proyectos debe realizar como primera tarea un inventariado de proyectos generados en los últimos años para conformar una base de datos donde se pueda identificar las tendencias históricas de gestión y líneas de intervención según direcciones municipales.

6.5 Modernización en gestión de Recursos Humanos y administrativos

Identificar las necesidades de mejoras de los equipos de trabajo de las diferentes oficinas municipales, como capacitación, simplificación de trámites, creación de nuevos puestos de trabajo, similitud en las cargas de trabajo y alianzas estratégicas con entes públicos además de identificar claramente las necesidades de motivación en los equipos, permitirá un acercamiento entre la Oficina de Dirección de Proyectos y los profesionales involucrados por área y/o dirección municipal, generando un canal comunicación para la mejora continua del proceso.

6.6 Plan de Acción para Gestión de apoyo Edificio

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, la Oficina de Dirección de Proyectos junto con los directores y coordinadores de Oficina, deben darse a la tarea de buscar una solución a corto plazo que dé respuesta a las demandas de

apalancar recursos a nivel local con el fin de promover nuevos servicios sociales y de infraestructura para el desarrollo local.

6.7 Apertura de espacios en la visión organizacional

La clave de una buena comunicación de los logros que se obtendrán con la gestión de proyectos tanto en las líneas de intervención situacional como psicosocial y los servicios sociales que se brindan desde el municipio, plantea los nuevos retos como Oficina de Dirección de Proyectos de ir abriendo los espacios necesarios dentro de la organización local, como un ente de cambio y fortalecimiento estratégico para el desarrollo local.

6.8 Cambio estructural en la cultura Organizacional

Otro factor que se debe tomar en cuenta para la permanecía y fortalecimiento de la PMO, es la generación de una cultura en administración de proyectos. La aceptación de esta cultura depende no solo de la PMO que la genere con capacitación y una participación proactiva en la organización sino también de que la organización se lo permita.

7. - BIBLIOGRAFIA

1. BCN (Biblioteca del Congreso Nacional). <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Chiguayante> Consultado el 23 de Mayo de 2015
2. Chiguayante, Disponible en www.chiguayante.cl . Consultado el 23 de Mayo de 2015.
3. Líder de Proyecto, Disponible en <http://www.liderdeproyecto.com/>. Consultado el 24 de Mayo de 2015.
4. Pablo Lledo, Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.
5. PMI (Project Magement Institute), Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos. (Guía PMBOK) 5 Edicion.2013.
6. PMI, (2008) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (2nd. Ed.). Pennsylvania
7. PMI (2013). The Standard for Program Management (3 rd. Ed.). Pennsylvania
8. PMM Institute For Learning, ¿Qué es Un PMO? . Disponible en <http://www.pmmlearning.com/i-que-es-una-pmo#> . Consultado el 24 de Mayo de 2015

9. PLADECO, Plan de Desarrollo Comunal de Chiguayante. 2010.
10. Sampieri, Roberto (et al.). Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México, 2006.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Beneficio directo: inicio claro y límites del proyecto bien definidos.	
Fecha	Nombre de Proyecto
15/05/2015	Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la municipalidad de Chiguayante.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio, Planificación. Areas: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicación, Riegos y Adquisiciones.	Administracion y Gestion de Proyectos
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Mayo de 2015	Septiembre de 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	

Objetivo general

Diseñar una propuesta para la Implementación de una oficina de administración de Proyectos (PMO) en la municipalidad de Chiguayante con el fin de optimizar y apoyar la gestion exitosa de proyectos a nivel comunal.

Objetivos especificos

- 1.- Describir la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de implementación de la Oficina en Administración de Proyectos.
2. Establecer el modelo de PMO que más se adapta a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la Institución.
3. Establecer perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), con el fin de facilitar la continuidad de la propuesta.
- 4.- Presentar la propuesta para la implementación de la PMO considerando las 10 áreas de conocimiento descritas en el PMBoK 5ta ED, con el fin de poseer una visión clara de las distintas interacciones entre procesos.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

En el contexto municipal chileno siempre existe una alta demanda de recursos y gestion de proyectos a nivel territorial y local en distintas dimensiones. Por este motivo hace falta nivel local tener una oficina especializada en la busqueda,preparacion de proyectos que permitan atraer recursos a la comuna de forma mas eficiente. Porlo tanto un municipio que siempre esta; planificando y desarrollando proyectos, plantea una visión constante de vanguardia ante los cambios continuos del siglo XXI.

La adecuada gestión de proyectos, programas o portafolios es de gran importancia ya que garantiza la adecuada distribución y control del presupuesto, ejecutando en los tiempos apropiados los proyectos administrados. Reduciendo de esta manera; los costos, además de anticiparse a los posibles problemáticas surgidas de un desconocimiento en los procesos de ejecución.

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

El producto consiste en una propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en el Municipio de Chiguayante. (Es importante transmitir que la implementación se encuentra fuera del alcance de este producto.) Los Entregables son una descripción de la situación actual del municipio Chiguayantino en el ámbito de la administración de proyectos mediante una evaluación de madurez con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de implementación de la Oficina en Administración de Proyectos. También está el establecer el modelo de PMO que más se adapta a las características del Municipio Chiguayantino conforme a los resultados de la evaluación de madurez, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la Institución. Construir los perfiles de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, de cada uno de los integrantes del equipo de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), con el fin de facilitar la continuidad de la propuesta. Y presentar la propuesta para la implementación de la PMO considerando las 10 áreas de conocimiento descritas en el PMBOK, con el fin de poseer una visión clara de las distintas interacciones entre procesos

Supuestos
<p>Nuevo alcalde, impacta de forma positiva ya que se encuentra disponible a los cambios que permitan mejorar los procesos, tiempos, costos y calidad en la gestion de los proyectos a nivel municipal, tanto con fondos internos como externos.</p> <p>Apoyo directivo; esto impacta de forma positiva ya que existe libertad de buscar nuevas estrategias de desarrollo y mejoramiento en la gestion de calidad.</p> <p>Profesionles Interesados; Impacta de forma positiva en la busqueda de implementar nuevas estrategias de desarrollo sustentable a nivel municipal. Estos profesionales son principalmente a honorarios.</p>
Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Se cuenta con poco tiempo para llevar a cabo la propuesta. 2.- Falta de recursos humanos capacitados o con conocimientos en el area para trabajar en propuesta de PMO a nivel Municipal. 3.- Se desconoce si efectivamente la propuesta será acogida finalmente por el concejo municipal.
Identificación riesgos
<ol style="list-style-type: none"> 2.- Personal poco cualificado. 3.- Falta de recursos. 4.- Alto nivel de burocratizacion del sitema municipal, por lo que no se sabe si se

podra acceder a un diagnostico riguroso.

Presupuesto

Profesional	Horas Mensuales	Costos
Ciencias sociales, capacitado para desarrollar la propuesta de PMO.	64	\$ 700.000.- (CL)

Principales hitos y fechas

Nombre hito: Seminario de Graduación	Fecha inicio	Fecha final
Introducción	03/07/2017	17/07/2017
Marco teórico	10/07/2017	20/07/2017
Marco Metodológico	20/07/2017	30/07/2017
Desarrollo	14/08/2017	18/08/2017
Conclusiones	19/07/2017	22/08/2017
Recomendaciones	22/08/2017	24/08/2017
Bibliografía	24/08/2017	25/08/2017
Anexos	24/08/2017	25/08/2017
Tutoría	10/07/2017	20/09/2017
Lectoría /Revisión de PFG	01/10/2017	19/10/2017
Defensa	20/10/2017	27/10/2017

Información histórica relevante

El 07 de octubre de 1925, por Decreto Presidencial, artículo 37, N° 740, se crea por primera vez, la comuna de Chiguayante, siendo su primer alcalde don Walter Schaub, secretario don René Gárate y vocal don Jorge Wilson. Sin embargo, el 30 de diciembre de 1927, nuevamente bajo Decreto presidencial se relega a Chiguayante a Subdelegación de Concepción (la comuna duró un año, 11 meses y 23 días).

En 1990 vecinos y fuerzas vivas de Chiguayante crean el Comité Procomuna, quienes abrigaban la esperanza de volver a independizar a esta localidad de Concepción. Finalmente, en 1996 Chiguayante se convierte por segunda vez en comuna.

La comuna de Chiguayante está ubicada dentro de la zona Metropolitana de Concepción, conformada por las comunas de Concepción, Talcahuano, Hualpén, Penco, San Pedro de la Paz y Hualqui. Pertenece a la Provincia de Concepción, una de las cuatro que componen la Región del Bío Bío.

Chiguayante se caracteriza por presentar un microclima, gracias al entorno montañoso que lo rodea, que actúa como biombo climático. Posee un clima templado oceánico con una estación húmeda de 7 a 8 meses de duración y una corta estación seca de verano. La temperatura anual es de 15,5 °C, correspondiendo al mes de julio las temperaturas más bajas, con una media de 9,1 °C y las más cálidas al mes de enero con 18° C. Las precipitaciones alcanzan, en promedio, a los mil 330 milímetros al año.

Actualmente dentro de la estructura municipal no existe una cultura de gestión de proyectos a excepción de la secretaria municipal de planificación, quienes principalmente con equipos de arquitectos y otros técnicos trabajan en proyectos de carácter situacional referente al equipamiento e infraestructura Municipal. En esta línea reflexiva es posible apreciar la carencia de gestión de proyectos en materia Cultural, Deportiva, Científica, Seguridad Pública, Ambiental, Genero, Mujeres, Jóvenes y Adultos mayores entre otros.

Se prevé que el proceso de descentralización y desarrollo local que vive el País implicará transitar gradualmente desde administraciones locales (que es lo que son básicamente hoy los Municipios) a Gobiernos Comunales. Ello presupone un cambio cualitativo y profundo en los modelos de gestión. Muchas decisiones serán cada vez más descentralizadas y de asignación local y territorial. La competitividad de los Municipios en tanto sostenedores principales de la Gobernación local (Gobernar la Comuna), se verá reflejada en cómo son capaces de adaptar sus modelos de gestión actual centradas en los procedimientos a un modelo centrado en los resultados y en los impactos de la Gestión en la Comuna, sus habitantes y territorios. La gestión pública deberá modernizarse desde las prácticas, lo que implica avanzar más en simplificación de procedimientos y trámites, introducir sistemas de evaluación de desempeño, evaluando la gestión internamente, por expertos externos como por la propia comunidad, lo que será más integral que la cuenta pública anual que hoy conocemos. Otra dimensión que irá a la par de lo descrito será la introducción masiva de las tecnologías de comunicación, las cuales cada vez más serán utilizadas para simplificar trámites descentralizadamente, para acceso expedito a la información pública, para realizar y responder consultas como para plebiscitar o consultar a la comunidad o grupos de interés por medio de sistemas de votos electrónicos. Lo anterior implicará que el personal Municipal deberá cada vez mas diseñar e implementar sistemas de capacitación permanente y pertinente a estas nuevas

realidades, tanto en desarrollo de competencias técnicas específicas, genéricas y competencias diferenciadoras.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos: Alcalde, Directores

Involucrados Indirectos: Juntas de vecinos, comites, centros culturales, organizaciones juveniles, organización de adultos mayores, organizaciones de Mujeres, entre otros

Director de proyecto:

Gabriel Benelli Paredes

Firma:



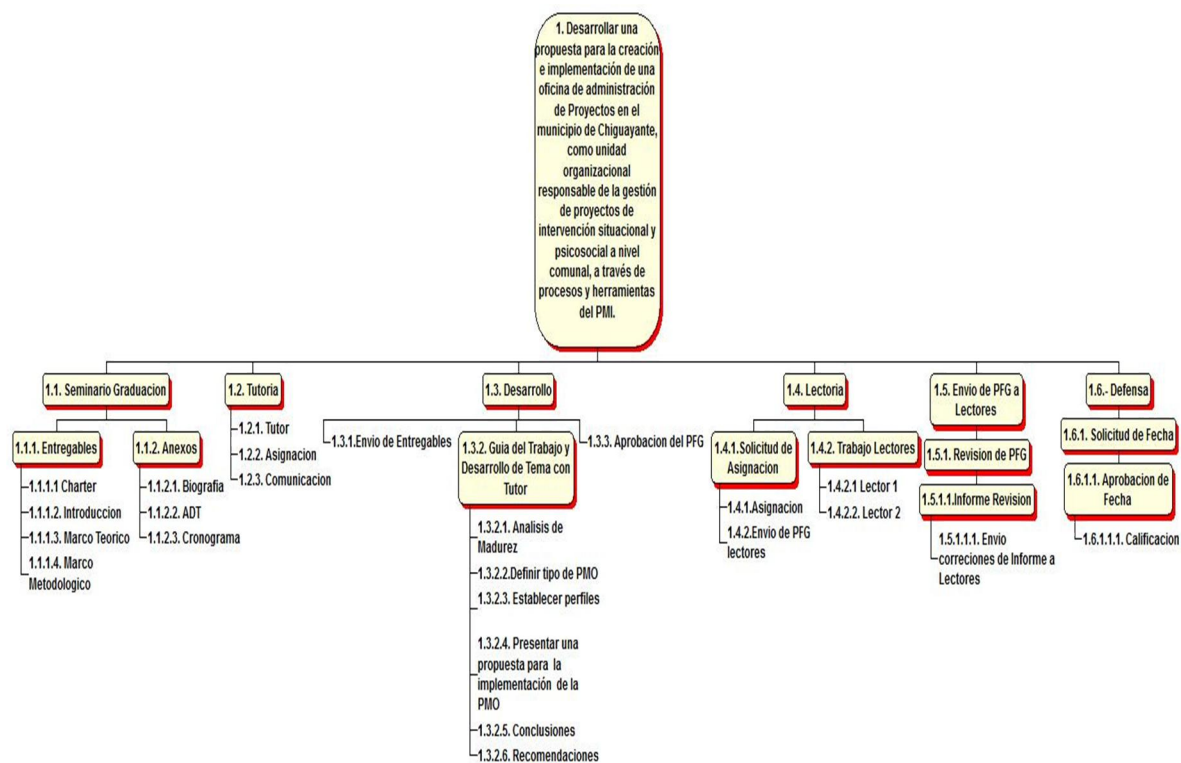
Autorización de:

Alvaro Mata Leitón

Firma:

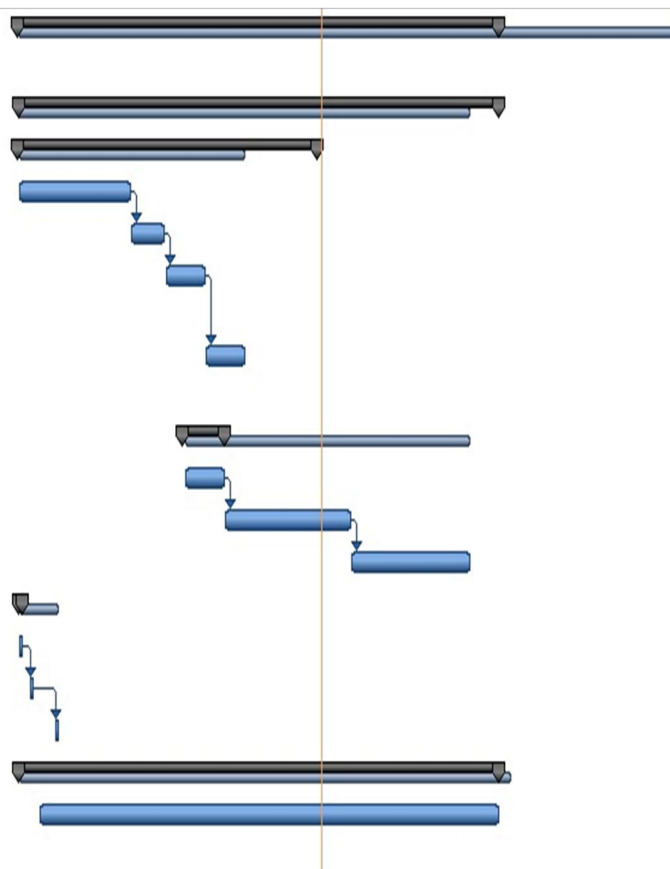








Anexo 2: EDT DEL PFG

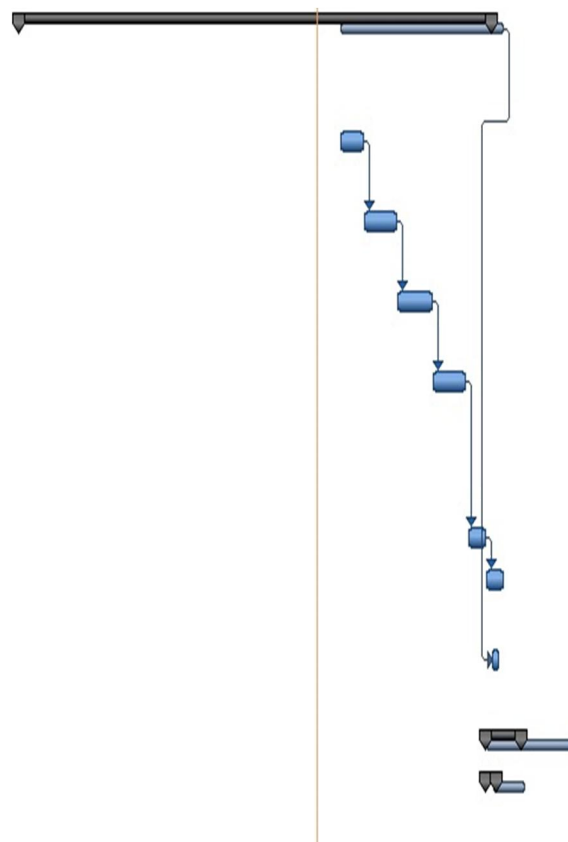


Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG

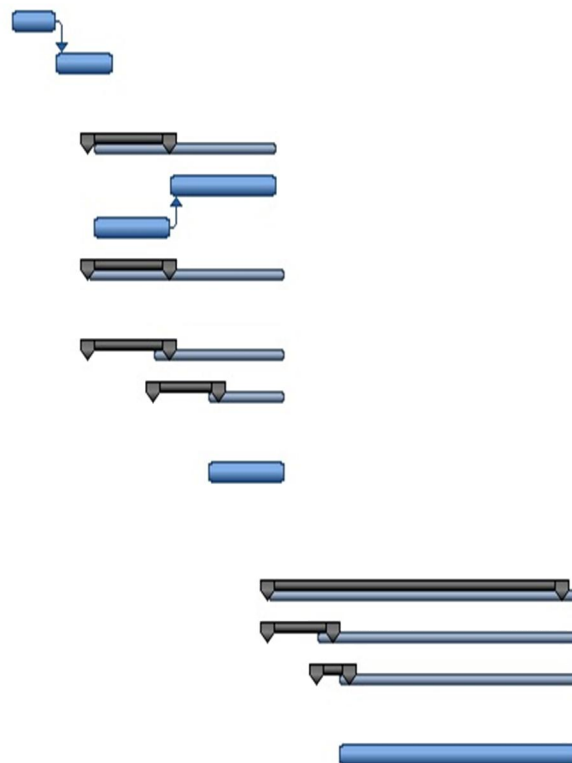
🚀	1. Desarrollar una propuesta para la creación e	66.88 días	lun 12-06-17	mar 12-09-17
🚀	1.1. Seminario Graduacion	66.75 días	lun 12-06-17	mar 12-09-17
🚀	1.1.1. Entregables	41.88 días	lun 12-06-17	mar 08-08-17
🔍	1.1.1.1 Charter	15.75 días	lun 12-06-17	lun 03-07-17
🔍	1.1.1.2. Introduccion	4.75 días	lun 03-07-17	lun 10-07-17
🔍	1.1.1.3. Marco Teorico	5.75 días	lun 10-07-17	mar 18-07-17
🔍	1.1.1.4. Marco Metodologico	5.75 días	mar 18-07-17	mar 25-07-17
🚀	1.1.2. Anexos	5.88 días	vie 14-07-17	vie 21-07-17
🔍	1.1.2.1. Biografia	5.75 días	vie 14-07-17	vie 21-07-17
🔍	1.1.2.2. ADT	16.75 días	vie 21-07-17	mar 15-08-17
🔍	1.1.2.3. Cronograma	16.75 días	mar 15-08-17	jue 07-09-17
🚀	1.2. Tutoria	1 día	lun 12-06-17	lun 12-06-17
🔍	1.2.1. Tutor	1 día	lun 12-06-17	lun 12-06-17
🔍	1.2.2. Asignacion	1 día	mié 14-06-17	mié 14-06-17
🔍	1.2.3. Comunicacion	1 día	lun 19-06-17	lun 19-06-17
🚀	1.3. Desarrollo	66.75 días	lun 12-06-17	mar 12-09-17
🔍	1.3.1. Envio de Entregables	62.75 días	vie 16-06-17	mar 12-09-17



	1.3.2. Guía del Trabajo y Desarrollo de Tema con Tutor	66.75 días	lun 12-06-17	mar 12-09-17
	1.3.2.1. Analisis de Madurez	4.75 días	lun 14-08-17	vie 18-08-17
	1.3.2.2. Definir tipo de PMO	4.75 días	vie 18-08-17	vie 25-08-17
	1.3.2.3. Establecer perfiles	4.75 días	vie 25-08-17	vie 01-09-17
	1.3.2.4. Presentar una propuesta para la implementación de la PMO	4.75 días	vie 01-09-17	jue 07-09-17
	1.3.2.5. Conclusiones	1.75 días	vie 08-09-17	lun 11-09-17
	1.3.2.6. Recomendaciones	3.75 días	lun 11-09-17	vie 15-09-17
	1.3.3. Aprobacion del PFG	1.75 días	mar 12-09-17	jue 14-09-17
	1.4. Lectoria	4.88 días	mar 12-09-17	lun 18-09-17
	1.4.1. Solicitud de Asignacion	1.88 días	mar 12-09-17	mié 13-09-17



📌	1.4.1.Asignacion	2.75 días	mié 13-09-17	vie 15-09-17
📌	1.4.2.Envio de PFG lectores	1.75 días	vie 15-09-17	mar 19-09-17
📌	1.4.2. Trabajo Lectores	4.88 días	lun 18-09-17	vie 22-09-17
📌	1.4.2.1 Lector 1	4.75 días	vie 22-09-17	vie 29-09-17
📌	1.4.2.2. Lector 2	4.75 días	lun 18-09-17	vie 22-09-17
📌	1.5. Envio de PFG a Lectores	4.88 días	lun 18-09-17	vie 22-09-17
📌	1.5.1. Revisión de PFG	4.88 días	lun 18-09-17	vie 22-09-17
📌	1.5.1.1.Informe Revisión	1.88 días	vie 22-09-17	lun 25-09-17
📌	1.5.1.1.1. Envío correcciones de Informe a Lectores	4.75 días	lun 25-09-17	vie 29-09-17
📌	1.6.- Defensa	11.88 días	vie 29-09-17	lun 16-10-17
📌	1.6.1. Solicitud de Fecha	1.88 días	vie 29-09-17	lun 02-10-17
📌	1.6.1.1. Aprobación de Fecha	1.88 días	lun 02-10-17	mar 03-10-17
📌	1.6.1.1.1. Calificación	10.75 días	mar 03-10-17	mar 17-10-17



Anexo 4: Instrumento de medición de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos

C1

Questionario: Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos

1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

2.- Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo, costo y calidad?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

3.- ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

4.- Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

5.- ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.- ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, lineamientos y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos

del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

7.- ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

8.- ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

9.- ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

10.- ¿Su organización tiene hitos (*milestones*) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

11.- ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo

- e) Definitivamente si

12.- ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

13.-¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

13.- ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo

- e) Definitivamente si

14.- ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

15.- ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede tomar?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

16.- ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

17.- ¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo

- e) Definitivamente si

18.- ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

19.-¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección, administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

20.- ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos humanos tanto internos como externos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo

- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo

21 ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

22.- ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

23.- ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

24.- ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

25.-¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

26.-¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos definidos para la organización cuando es momento de seleccionarlos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

27.- ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

28.- ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos al día de hoy?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente s

C2

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

- 1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de productos/servicios - P/S- es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos P/S ?**

- a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
- b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
- c. Ocasionalmente
- d. Siempre

2.- Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos-PMBOK 5a edición:

- a) No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
- b) Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
- e) Se integran de manera eficiente las 10 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

3.- La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Clave de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
- b. Alcance y Tiempo

- c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
- e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 10 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

4.- La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:

- a) Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
- b) Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
- c) Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
- d) Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
- e) Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios

5.- En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.

- a. No se administran los cambios.

- b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
- d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
- e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una
 - i. herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios

6.- En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- a) No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
- b) Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
- c) Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
- d) Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
- e) Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

C3

Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos

1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:

- a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
- c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
- d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

2.- En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

- a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.

- c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
- d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM)

3.- Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de Gantt) y manejo de costos en forma independiente.
- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (*Earned Value Management*), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis

cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

4.- Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (*Earned Value Management*), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

5.- Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
- b) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
- c) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
- d) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
- e) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

6.- Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:

- a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
- b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
- c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.
- d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
- e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

C4

Questionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de selección y desarrollo natural de practicantes que se van desarrollando sobre la marcha
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo
- e) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

2.- En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencia en

Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados

- e) Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

3.- En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

- a) Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
- b) Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
- c) Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
- d) Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
- e) Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

4.- Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos

- b) Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículum de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instructores especializados)
- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

5.- Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- b) Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículum de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se

ofrecen a nivel corporativo (por instructores Internos o con colaboración de instituciones especializadas)

- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

6.- Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
- b) Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- c) Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
- d) Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
- e) Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la empresa.

7.- Con respecto a la Competencia Personal de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene contemplado la competencia personal y/o el

perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos

- b) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- c) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- d) Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio.
- e) Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

C5

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

1. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:

- a. Inexistente
- b. Más informal que formal
- c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
- d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas
- e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización

2.- La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

- a) Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
- b) Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro-administración
- c) Con políticas y procedimientos, pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales

- d) Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
- e) Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación

3.- En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

- a) No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo
- b) La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte
- c) Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización
- d) Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
- e) Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y

priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización.

4.- Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

- a. No hay criterios
- b. Clientes y grado de dificultad
- c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
- d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
- e. Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

5.- En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (*Quality Gates*) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de que toma las Decisiones

- a) Definitivamente no
- b) En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
- c) Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
- d) Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
- e) En todo el portafolio corporativo

6.- Los Indicadores de Desempeño Clave (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:

- a) No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
- b) Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
- c) Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
- d) Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (VAN, TIR, ROI, etc.)
- e) Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

C6

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi- proyectos (Proceso de Inicio)

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo

- e) Definitivamente si

2.- Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Proyectos, Programas y Multi-Proyectos:

- a) Definitivamente no se hace nada al respecto
- b) Para los procesos de Planeación
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Monitoreo, Control y Cierre
- e) Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua

3.- Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos

- a) Definitivamente no
- b) Tiempo y Costo
- c) Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos, Comunicaciones y Riesgo
- e) Se integran en forma eficiente las 10 áreas del conocimiento

4.- Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede tomar

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

5.- Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:

- a) No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
- b) Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
- c) Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
- d) Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
- e) Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

C7**Cuestionario: Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)****1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:**

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
- b) Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
- c) Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
- d) Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
- e) Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continúa establecido.

2.- En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

- a) No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
- b) Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
- c) Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en

Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno

- d) Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
- e) Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa

3.- En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b) Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
- c) Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
- d) Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
- e) Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización

4.- Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b) Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
- c) Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
- d) Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para *help desk*, y se actúa conforme a ello.
- e) Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

2. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

- a) Informales
- b) Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas y correos electrónicos según la preferencia de los involucrados
- c) Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad

- d) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
- e) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

ⁱ Para ampliación de conocimientos, el detalle de las principales preguntas se encuentra en el anexo, que son útiles para entender la diversificación de los resultados por tabla según respuestas de los encuestados. Todas las preguntas poseen el mismo peso específico según método híbrido OPM3, CMM y Kerzner.