

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS (PMO) PARA EL MINISTERIO DE AGRICULTURA DE LA REPÚBLICA  
DOMINICANA.

LARRY ANDERSON LEBRÓN GÓMEZ

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

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

ING. ÁLVARO MATA, MAP  
PROFESOR TUTOR

---

FABIO MUÑOZ JIMENEZ, PMP  
LECTOR No.1

---

RODOLFO UGALDE BINDA, MAP  
LECTOR No.2

---

LARRY ANDERSON LEBRÓN GÓMEZ  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Irena Carrasco por su apoyo incondicional en todo este tiempo y por darme el ánimo para seguir adelante y culminar con este proceso, sin su ayuda esto no sería posible. A mis hijos Jesús Alberto y Juan Alberto por ser mi motor en cada proceso.

A mi familia Lebrón Gómez y la familia Carrasco Rijo por siempre confiar en mí y brindarme el apoyo necesario en cada momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, que me permitió lograr este objetivo de vida y por darme la sabiduría para seguir creciendo profesionalmente.

A la Superintendencia de Electricidad por confiar en mi trabajo, ayudarme en este proceso de la maestría en cada momento y por ser tan sensibles en los horarios para que pueda terminar con este proyecto final de grado.

A los colaboradores del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana por ser partícipes de este proyecto y en suministrarme toda la información necesaria. En especial a Manuel Alexander, Especialista de Proyectos en MA por cada aporte y sus valiosas recomendaciones.

A mis compañeros de trabajo en especial a Emmanuel por cada ayuda que recibí en el desarrollo de este proyecto, a Gisel, Carolina, Ivi, Francisco y Kevin por darme consejos para seguir adelante en el desarrollo de esta maestría, y en especial a mi Líder Diego por cada apoyo y nunca decir que no a cualquier petición mía.

A mi Profesor Tutor Álvaro Mata por su entrega, paciencia y tolerancia que tuvo conmigo en el desarrollo de este proceso. Gracias por sus aportes y recomendaciones que para mí es un honor haber contado con usted como tutor.

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Problemática u oportunidad.....	14
1.3 Justificación del proyecto.....	16
1.4 Objetivo general.....	18
1.5 Objetivos específicos .....	19
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Marco institucional .....	20
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	20
2.1.2 Misión y visión.....	22
2.1.3 Estructura organizativa .....	23
2.1.4 Productos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura. ....	25
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	26
2.2.1 Proyecto.....	27
2.2.2 Administración de Proyectos. ....	28
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto. ....	28
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos. ....	31
2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	33

2.3	Otra teoría propia del tema de interés .....	38
2.3.1	Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) .....	38
2.3.2	Funciones de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) .....	38
2.3.3	Tipos de Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO) .....	39
2.3.4	Modelos de madurez .....	42
2.3.5	Modelo de Madurez por Harold Kerzner .....	42
2.3.6	Modelo de Madurez por OMP3.....	44
<b>3</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
3.1	Fuentes de información .....	46
3.1.1	Fuentes primarias. ....	46
3.1.2	Fuentes secundarias. ....	47
3.2	Métodos de Investigación .....	49
3.2.1	Método analítico. ....	50
3.2.2	Método deductivo. ....	50
3.2.3	Método de campo .....	50
3.3	Herramientas .....	53
3.4	Supuestos y restricciones.....	55
3.5	Entregables.....	57
<b>4</b>	<b>DESARROLLO.....</b>	<b>59</b>
4.1	Análisis del estado actual de conocimientos en Administración de Proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en Administración de Proyectos.59	
4.2	Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación. ....	67

4.3	Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el Organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.....	69
4.3.1	Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO.....	71
4.3.2	Ubicación de la PMO en el organigrama institucional. ....	73
4.4	Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución. 75	
4.5	Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO. ....	76
4.5.1	Política de capacitación al personal del Ministerio de Agricultura.....	76
4.5.2	Política de Reclutamiento y Selección .....	79
4.6	Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad. ....	81
5	CONCLUSIONES.....	88
6	RECOMENDACIONES .....	89
7	LISTA DE REFERENCIAS .....	91
	Anexos .....	94
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	94
	Anexo 2: EDT del PFG.....	100
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	101
	Anexo 4: Otros .....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional del Ministerio de Agricultura.....	24
Figura 2 Ciclo de vida de distintos proyectos.....	29
Figura 3 Ciclo de vida del proyecto.....	30
Figura 4 Comparación del ciclo económico.....	31
Figura 5 Grupos de procesos. ....	33
Figura 6 Áreas del Conocimiento en la administración de proyectos. ....	36
Figura 7 Interrelación entre los componentes clave de los proyectos. ....	37
Figura 8 Tipos de PMO según su nivel de madurez.....	42
Figura 9 Ambiente organizacional típico. ....	45
Figura 10 Organigrama con los roles PMO.....	73
Figura 11 Organigrama institucional propuesto al Ministerio de Agricultura. ....	74
Figura 12 Cronograma Implementación PMO Ministerio De Agricultura .....	85
Figura 13 EDT PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	86

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco Jurídico concerniente al subsector agrícola, 1945-2009.....	21
Tabla 2 Fuentes de Información Utilizada para el desarrollo del PFG.....	48
Tabla 3 Métodos de Investigación Utilizados en el PFG. ....	51
Tabla 4 Herramientas Utilizadas en el PFG .....	54
Tabla 5 Supuestos y restricciones establecidas para el PFG.....	55
Tabla 6 Entregables del PFG.....	57
Tabla 7 Desglose de dependencias y funcionarios a entrevistar.....	60
Tabla 8 Preguntas para entrevistas a directores. ....	61
Tabla 9 Entrevistas Realizadas a funcionarios del Ministerio de Agricultura. ....	62
Tabla 10 vinculación de las funciones y los resultados esperados de la PMO .....	70
Tabla 11 Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO.....	71
Tabla 12 Matriz RACI del Plan de Implementación de la PMO .....	87

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AP	Administración de Proyectos
BCRD	Banco Central de la República Dominicana
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
OMP3	Nivel de madurez de la gestión de proyectos organizativos
PEI	Plan Estratégico Institucional
PFG	Proyecto Final de Grado
PIB	Producto Interno Bruto
PMBOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos
PMI	Instituto de Manejo de Proyectos
PMO	Oficina de Gestión de Proyectos
POA	Plan Operativo Anual

## RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Agricultura creado en el 08 de septiembre del 1965 mediante la ley No. 08, siendo el sector agropecuario uno de los pilares más importantes de la economía de República Dominicana, por su aporte a la seguridad alimentaria, la generación de divisas, al empleo, a la disminución de la pobreza en la zona rural, regulación al medio ambiente, por la generación de materia prima para la industria y otros atributos.

La falta de conocimiento en la dirección de gestión de proyectos y en la estructura organizacional establecida, se debe romper con la cultura establecida por años, de que cada director maneje proyectos sin la supervisión y el apoyo de una oficina que suministre las herramientas y las mejores prácticas ágiles en administración de proyectos.

Una PMO en su función de supervisión de proyectos se asegurará de las mejoras en los entregables y que los mismos cumplan con sus objetivos, línea base, tiempo y el uso de los recursos. Esto ayudara a aumentar la madurez de la institución en la gestión de proyectos, como el uso de las herramientas adecuadas para lograr un impacto social detallados en el plan de gobierno constitucional 2020-2024.

El objetivo general del presente PFG fue desarrollar una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos en el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, que permita controlar y coordinar la gestión de proyectos en la institución. Los objetivos específicos fueron: Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región, determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación, definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos, proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución, proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO y desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.

La metodología empleada en la presente investigación es de tipo analítica, deductiva y de campo. Se recolectó información de la institución por medio de encuestas, entrevistas y mesas de trabajo, logrando una interacción directa con los interesados del proyecto e identificar sus necesidades en la AP. Se empleó un análisis situacional para identificar la madurez en AP de la institución y cuál es el tipo de PMO a implementar.

Después de realizar el análisis de madurez en el ministerio de agricultura con la colaboración de los directores, encargados y analistas. Se comprobó la falta de conocimientos en administración de proyectos y el poco uso de las metodologías establecidas, la institución no contaba con una metodología determinada sino asumían la más favorable en el momento de la formulación, según el análisis de madurez realizado a través de entrevistas a personal técnico. Se pudo establecer una PMO torre de control para su implementación dentro del viceministerio de planificación sectorial agropecuario, con un director, un gestor de proyectos y una asistente administrativa. Esta PMO tendrá la responsabilidad de establecer metodología de administración de proyectos para el ministerio con el fin de estandarizar los conocimientos, técnicas y herramientas. La mayoría de los proyectos del Ministerio de Agricultura son financiados por organismos internacionales ya que los mismos son de gran impacto a la población dominicana.

Con el desarrollo de la implementación de esta PMO en el Ministerio de Agricultura se considera que será la pionera en el sector gubernamental en diseñar e implementar una PMO que controle y gestione todos planes, programas y proyectos. También se busca que los colaboradores tengan conocimiento del manejo y gestión de proyectos utilizando metodologías ágiles para las buenas prácticas en donde se impartirán talleres de los conceptos básicos y creación de políticas de capacitación para que puedan acceder a una educación continua.

El proceso de implementación se realizará por niveles hasta el nivel 3 según los niveles de madurez en administración de proyectos establecidos por Kerzner (2009). Contarán con el apoyo total del viceministerio de planificación sectorial agropecuario además con los recursos tecnológicos, financieros y humanos.

## **1 Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

El Ministerio de Agricultura creado en el 08 de septiembre del 1965 mediante la ley No. 08, siendo el sector agropecuario uno de los pilares más importantes de la economía de República Dominicana, por su aporte a la seguridad alimentaria, la generación de divisas, al empleo, a la disminución de la pobreza en la zona rural, regulación al medio ambiente, por la generación de materia prima para la industria y otros atributos.

La institución tiene la virtud de que la mayoría de sus proyectos son financiados por organismos internacionales como BID, departamento de agricultura de los Estados Unidos como también la presidencia de la república y otras instituciones buscando incentivar la agricultura en el país. Todos los proyectos se manejan a través del viceministerio de planificación sectorial agropecuaria, ellos los controlan y hacen la evaluación periódicamente, nunca han elaborado un plan de diseño e implementación de una PMO por lo que esta iniciativa es de gran valor para la estructura organizacional y de apoyo para el soporte de los proyectos.

El sector agropecuario se configura como uno de los sectores más importantes a nivel internacional, sobre todo, en países en vías de desarrollo, donde tanto la agricultura como la ganadería se consideran elementos esenciales para mejorar el desarrollo socioeconómico de muchas comunidades locales. Este sector siempre ha sido considerado como eje de la economía dominicana; cabe destacar, sin embargo, que su participación porcentual dentro del Producto Interno Bruto ha disminuido

notablemente desde la década de los setenta, cuando representaba más del 20% de la producción nacional.

Hoy en día, aunque este sector sigue siendo muy importante para nuestro país (4.7%) del PIB, “BCRD (2020)”, sectores como el turismo, las zonas francas, las remesas y las telecomunicaciones, han pasado a tener mucho mayor peso.

Su gran aporte a la economía dominicana ha incentivado a la inversión extranjera y local en donde se desarrollan varios programas, planes y proyectos según la necesidad existente y con esto impactar la sociedad agrícola dominicana. Es por esa razón la de diseñar e implementar una oficina de gestión de proyectos, que sirva para brindar soporte a los proyectos y sirve como repositorio de lecciones aprendidas. “PMI (2017)”.

## **1.2 Problemática u oportunidad**

El Ministerio de Agricultura es el rector de todo el sector agropecuario de la República Dominicana representando el manejo de un 4.7% en el PIB “BCRD (2020)”. A medida del desarrollo del sector de la utilización de mano de obra humana a la industrialización, el ministerio ha sido objeto de patrocinio de muchos organismos internacionales que vienen con las ideas de los países desarrollados y quieren implementar dicho proceso de agricultura en el país por medio de un programa, plan o proyecto, para así impactar de formas más rápida la localidad y a su vez la economía de la provincia, municipio o región del país.

En la estructura organizacional actual de la institución el Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria debería de tener el control total de toda la gestión de proyectos del ministerio pero la razón es otra el ministro de turno siempre le

entrega el proyecto a la dirección que trabaja el tema por ejemplo unos de los proyectos más reciente “*Mejoramiento de la Sanidad e Inocuidad Agro-alimentaria en la República Dominicana*”, se le asignó todo automáticamente al Departamento de Sanidad Vegetal y el área encargada de la llevar a cabo cada de proceso del desarrollo del proyecto no participa.

El problema central de todo se debe a la falta de conocimiento en la dirección y gestión de proyectos y en la estructura organizacional establecida, se debe de romper con la cultura establecida por años de que cada director maneje proyectos sin la supervisión y el apoyo de una oficina que suministre las herramientas y las mejores prácticas ágiles en administración de proyectos.

A nivel en la ejecución financiera de los proyectos pasa lo siguiente, en la formulación de cada proyecto se le asigna un presupuesto base que es el asignado por el estado a través de la dirección de inversión pública o el patrocinador del proyecto. Los fondos se destinan a la cuenta de la institución y los mismos son manejados por el director financiero que pasa que a algunos directores no saber de ejecución presupuestaria, su equipo no manejar el buen manejo de los proyectos en el componente financiero, se utiliza dinero del proyecto para uso de la institución y no para la actividad que se planifico en la planificación inicial.

Una de las funciones de la PMO es monitorizar y reportar la situación actual de los proyectos y su avance a todos los interesados, “Fonseca Macrini, Roles y funciones de una oficina de administración de proyectos” (2011).

La oportunidad del ministerio de agricultura de hacer historia en la gestión de administración de proyectos para impactar todo el sector agropecuario el cuál se

encuentra en su curva de crecimiento por las políticas de apoyo al consumo de los productos locales y la iniciativa de incentivar a los productores a producir en sus parcelas.

Es con la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO en donde servirá de apoyo para cada fase en el ciclo de vida del proyecto, logrando la definición de las estrategias, línea de acción, línea base, alcance, se podrá lograr informes trimestrales en donde se muestren los impactos causados por cada proyecto y si el mismo cumplió con las estrategias institucionales descritas en el Plan Estratégico Institucional.

### **1.3 Justificación del proyecto**

La propuesta de diseño e implementación de la PMO servirá de medio para la supervisión de todos los proyectos de la institución alineados con las estrategias nacional de desarrollo y las estrategias de gobierno, además implementar una gestión institucional en el uso de las buenas prácticas según el Guía del PMBOK (PMI, 2017).

La PMO en su función de supervisión de proyectos se asegurará de las mejoras en los entregables y que los mismos cumplan con sus objetivos, línea base, tiempo y el uso de los recursos. Esto ayudara a aumentar la madurez de la institución en la gestión de proyectos, como el uso de las herramientas adecuadas para los mismos.

Incentivará a que por el gran seguimiento en los proyectos poder atraer patrocinadores tanto nacionales e internacionales para los proyectos o programas de impacto social detallados en el plan de gobierno constitucional 2020-2024.

Elaboración de planes de capacitación para todo el equipo de trabajo del Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria que son los custodios de los proyectos en la institución, logrando con esto la transferencia de conocimiento de un equipo operacional a ser administradores de proyectos.

El Ministerio de Agricultura con la implementación de una PMO jugaría un papel importante en el tren gubernamental, ya que muchas instituciones no tienen una PMO establecida y este puede ser el pionero en la implementación de una y el guía para los que desean establecer una PMO en su institución.

El proyecto busca determinar la madurez en gestión de proyectos de la institución lo que indicara en qué situación están los proyectos actuales, como han culminado, como es el proceso de planificación, inicio, ejecución, monitoreo y control y cierre de los mismos.

Con el diseño e implementación de la oficina de gestión de proyectos, se elaborará un plan de recursos humanos con los roles, responsabilidades y competencias que debe de tener el personal técnico contratado asignado a la PMO, como también un plan de comunicaciones con las rutas de información sobre los proyectos de la institución en donde la PMO sea la que tenga el acceso a toda la información de los proyectos y no estén tan esparcidos como hasta ahora.

Se ubicará la oficina de gestión de proyectos en la estructura organizacional de acuerdo con la resolución no. 14-2013 emitida por el Ministerio de Administración Pública.

Actualmente el Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria no tiene el control en todos los programas, planes y proyectos de la institución, porque

cuando llegan las alianzas internacionales para destinar fondos a cualquier tipo de proyecto, el ministro de turno le entrega el proyecto al departamento que maneja el tema agrícola a desarrollar qué pasa con esto que al final no se tiene control de la ejecución en los proyectos, no hay una línea de acción que les diga a los directores encargados deben de hacer el uso de una metodología correcta.

El cambio de enfoque de a nivel institucional es lo que se logrará con esta propuesta de implementación, consiguiendo el uso de las buenas prácticas, el adecuado uso de los recursos tanto financieros como humanos y logrando con esto una excelente gestión en administración de proyectos de impacto social; así como no dejar un proyecto a medias en cada cambio gubernamental sino que se cumpla el debido procedimiento desde la formulación hasta el cierre, utilizando siempre las buenas prácticas según la Guía del PMBOK (PMI 2017).

#### **1.4 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos en el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, que permita controlar y coordinar la gestión de proyectos en la institución.

## **1.5 Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.
2. Determinar el modelo de PMO adecuado según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.
3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.
4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.
5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.

## **2 Marco teórico**

### **2.1 Marco institucional**

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

El sector agropecuario de la República Dominicana cuenta con un marco jurídico o a veces llamado marco legal, con el propósito de permitir constante el buen funcionamiento de las normas y reglamentos aplicados en dichas reformas.

Siempre ha sido uno de los principales motores y pilares de la economía dominicana, contribuyendo al desarrollo del país a través de la generación de empleos y divisas, además de los propios productos agroalimentarios para el consumo de la sociedad.

Formado por varios organismos que realizan diferentes actividades en cuestión, encabezados por el Ministerio de Agricultura como ejecutor de la dirección agropecuaria nacional.

Entre los años cuarenta y cincuenta fueron promulgadas las primeras leyes que crearon instituciones con gran ímpetu del sector, y sentando bases de lo que hoy de suma importancia en la economía dominicana.

Existe un marco legal del sector agropecuario en la República Dominicana, el cual tiene el fin de velar por el buen funcionamiento de este, por lo que es de suma importancia para el estado regular y proteger el sector agrícola.

Las primeras leyes sectoriales promulgadas en los años cuarenta y cincuenta crearon las principales instituciones del sector, y se sentaron las bases de lo que hoy en día sigue siendo un pilar de suma importancia en la economía nacional. Por su

parte, la legislación del sector más recientemente promulgada es la que crea el Seguro Agropecuario, de principios de 2009.

En resumen, el sector agrícola de la República Dominicana se acoge al siguiente marco regulatorio:

**Tabla 1**

*Marco Jurídico concerniente al subsector agrícola, 1945-2009*

<b>Ley</b>	<b>Fecha de Promulgación</b>	<b>Principal Mandato</b>
<b>Ley No. 908</b>	1 de junio de 1945	Creación del Banco Agrícola de la República Dominicana (nombre original de Banco Agrícola e Hipotecario de la República Dominicana).
<b>Ley No. 3589</b>	27 de junio 1953	Dispone la cesación de las colonias agrarias del Estado Dominicano, a fin de propiciar el carácter empresarial del campesino dominicano.
<b>Ley No. 5879</b>	27 de abril de 1962	Sobre Reforma Agraria y creación del Instituto Agrario Dominicano (IAD).
<b>Ley No. 6186</b>	12 de febrero de 1963	Ley de Fomento Agrícola.
<b>Ley No. 8</b>	8 de septiembre de 1965	Establece las funciones de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA).
<b>Decreto No. 1142</b>	28 de abril de 1966	Establece el Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Agricultura y del Consejo Nacional de Agricultura.
<b>Ley No. 532</b>	10 de diciembre de 1969	Ley de Promoción Agrícola y Ganadera.
<b>Ley No. 409</b>	12 de enero 1982	Ley de Fomento, Incentivo y Protección Agroindustrial.
<b>Decreto No. 549</b>	3 de diciembre de 1982	Seguro al Crédito Ganadero.
<b>Ley No. 289</b>	14 de agosto de 1985	Crea el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias (IDIAF).
<b>Ley No. 157-09</b>	7 de abril de 2009	Creación del Seguro Agropecuario.

Nota: La Tabla 1 muestra el marco jurídico concerniente al subsector agrícola de la República Dominicana, dando con esto ley que regulen la existencia del sector. Autoría propia.

### **2.1.2 Misión y visión.**

Según Armijo (2011), El ejercicio de definir la misión esta circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a la ciudadanía.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Armijo (2011)

Para el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana la misión y visión es:

Misión: “Formular y dirigir las políticas agropecuarias de acuerdo con los planes generales de desarrollo del país, para que los productores aprovechen las ventajas comparativas y competitivas en los mercados y contribuir de esa manera a garantizar la seguridad alimentaria nutricional, la generación de empleos productivos y de divisas y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.” Ministerio de Agricultura (2020)

Visión: “Un sector agropecuario eficiente, competitivo e innovador y emprendedor, que sirva de base a la economía dominicana, proporcionándole la fuente alimentaria a la población; es generador de oportunidades, beneficios económicos y sociales para los productores y consumidores.” Ministerio de Agricultura (2020)

### **2.1.3 Estructura organizativa.**

La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Daft (2011)

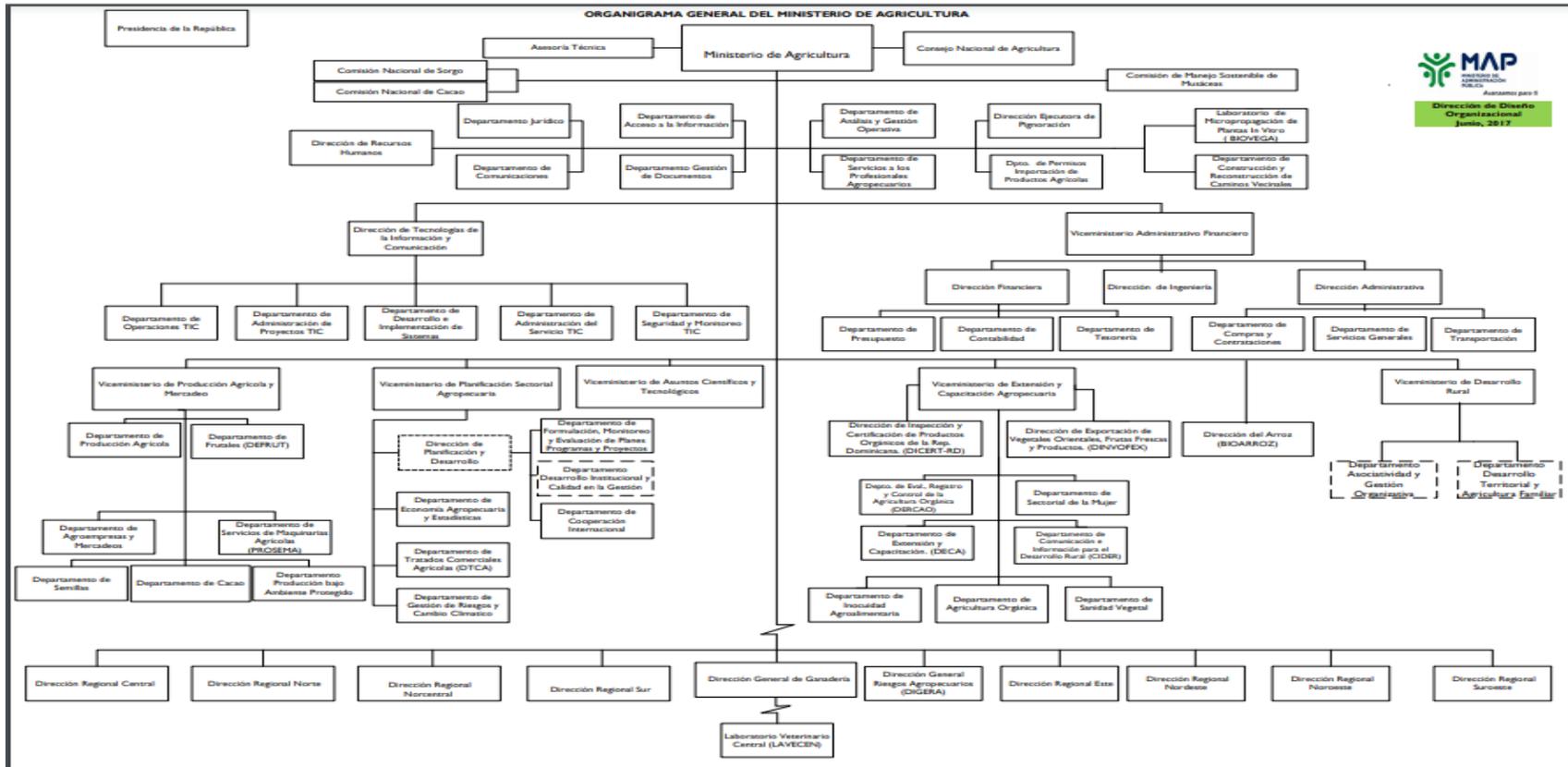
El Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria como se puede observar en la figura 1, la estructura organizacional está compuesto por los departamentos operacionales de la institución a su cargo tiene las estadísticas, control de los procedimientos, análisis de los cambios climáticos que afectan a la producción.

En el mismo se muestra que el Ministro de Agricultura es el Director Ejecutivo de la institución, el mismo es quien destina los proyectos a los directores del área que se desarrollara el proyecto.

Se observa que en la estructura organizacional aprobada no existe una PMO que supervise todos los proyectos de la institución asegurando las mejoras en los entregables y que los mismos cumplan con sus objetivos, línea base, tiempo y el uso de los recursos. Lo que ayudaría con la madurez de la institución en la gestión de proyectos, como el uso de las herramientas adecuadas para los mismos.

Figura 1

Estructura organizacional del Ministerio de Agricultura.



Nota. La Figura 1 muestra la estructura organizacional del Ministerio de Agricultura donde establece las diferentes líneas de mando. Resolución Núm. RES-MA-2017-8. Tomado de página web Ministerio de Agricultura, 2017, (<https://agricultura.gob.do/transparencia/index.php/organigrama>).

## **2.1.4 Productos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura.**

- 2.1.4.1 **Capacitación agrícola:** Dotar de conocimientos a los pequeños y medianos productores/as y técnicos que participen en las actividades de capacitación. Ministerio de Agricultura (2020).
- 2.1.4.2 **Mecanización agrícola:** Preparación de tierra a pequeños y medianos productores/as, mediante la utilización de maquinarias agrícolas. Ministerio de Agricultura (2020).
- 2.1.4.3 **Asistencia técnica:** Asistir a pequeños y medianos productores/as para el buen manejo de las técnicas utilizadas en el proceso productivo, mediante la realización de visitas técnicas. Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.4 **Distribución de material de siembra:** Suministrar a los pequeños y medianos productores/as el material de siembra necesario para la producción agrícola. Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.5 **Construcción y reconstrucción de caminos rurales:** Facilitar vías de acceso a pequeños y medianos productores/as, en las zonas rurales para el fomento y la comercialización de sus productos agrícolas. Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.6 **Distribución de agroquímicos:** Facilitar diferentes fertilizantes químicos (urea, abono foliar, entre otros). Ministerio de Agricultura (2020)

- 2.1.4.7 **Distribución de herramientas menores:** Facilitar herramientas menores (machetes palas, picos, entre otros). Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.8 **Construcción de pozos:** Facilitar a pequeños y medianos productores/as, la construcción de pozos para la obtención de agua. Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.9 **Gestión técnica:** La gestión técnica facilita el diseño de políticas y estrategias agrícolas, planes, programas y proyectos, para lograr los productos terminales. Ministerio de Agricultura (2020)
- 2.1.4.10 **Gestión administrativa:** La gestión administrativa facilita la logística, para lograr los productos terminales. Ministerio de Agricultura (2020)

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos surge ante la necesidad de prevenir cualquier problema que afecte en el cumplimiento de la meta del proyecto y que los mismos estén alineados a los objetivos estratégicos de la institución. En el siguiente apartado se abordará los conceptos generales de la administración de proyectos y mostrando figuras para así poder apreciar los pasos ejecutados en cada proceso del proyecto y los beneficios de utilizar las buenas prácticas.

### **2.2.1 Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Llevados a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Project Management Institute (2017).

Los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Móndeolo & Siles (2019).

En el sector público todos los proyectos van alineados a la propuesta de plan de gobierno por un período de 4 años, con ellos se busca el impacto social y económico de un sector, municipio o provincia logrando con esto el aumento de la calidad de vida de la población. Los proyectos se llevan a todos los niveles de las instituciones públicas involucrando a desde el personal operativo hasta las personas que impactara el proyecto.

Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos. Móndeolo & Siles (2019)

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

La gestión de proyectos de desarrollo se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma), el costo (presupuesto) y el alcance planificado. Móndeolo & Siles (2019).

Para el PMI (2017) La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

La administración de proyectos nos permite tener control de los procesos ejecutados en la institución del mismo modo lograr alinear los proyectos a los objetivos estratégicos establecidos en el PEI, permitiendo la medición de los productos y saber el porcentaje logrado en el año.

### **2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto**

El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. Lledó (2017). A continuación, en la siguiente figura 2 se puede observar las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto de acuerdo con su razón de ser.

**Figura 2**

*Ciclo de vida de distintos proyectos*

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

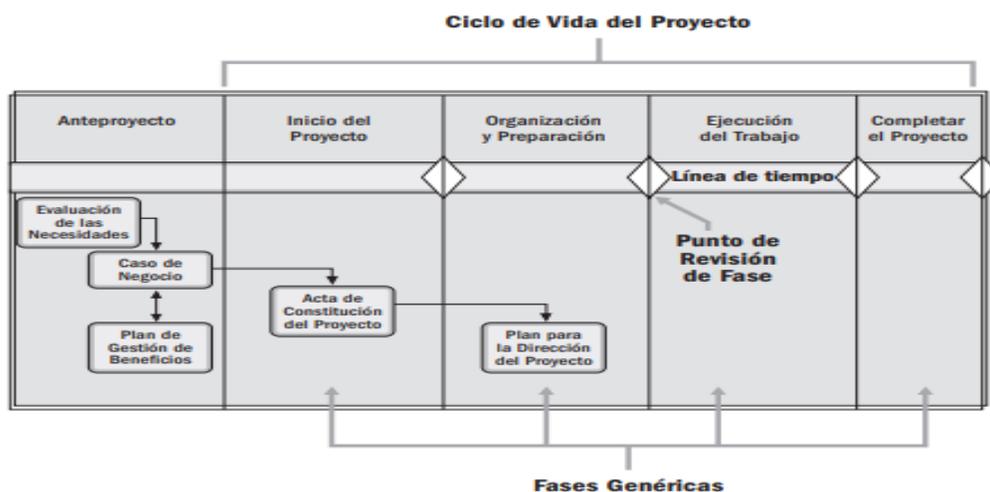
Nota: La Figura 2 muestra el ciclo de vida en las diferentes fases de un proyecto según el sector económico. Tomado de *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitosos* (p.28), por P. Lledó, 2017. Lledó.

Para el PMI los ciclos de vida de un proyecto pueden ser predictivos, en donde los cambios del alcance del proyecto se gestionan cuidadosamente y el mismo puede denominarse en ciclos de vida en cascada y los adaptativos utilizados comúnmente en las metodologías ágiles.

En la figura 3 a continuación muestra la evolución del ciclo de vida del proyecto, la interrelación que existe entre la evaluación de necesidades y los documentos del proyecto.

**Figura 3**

*Ciclo de vida del proyecto.*



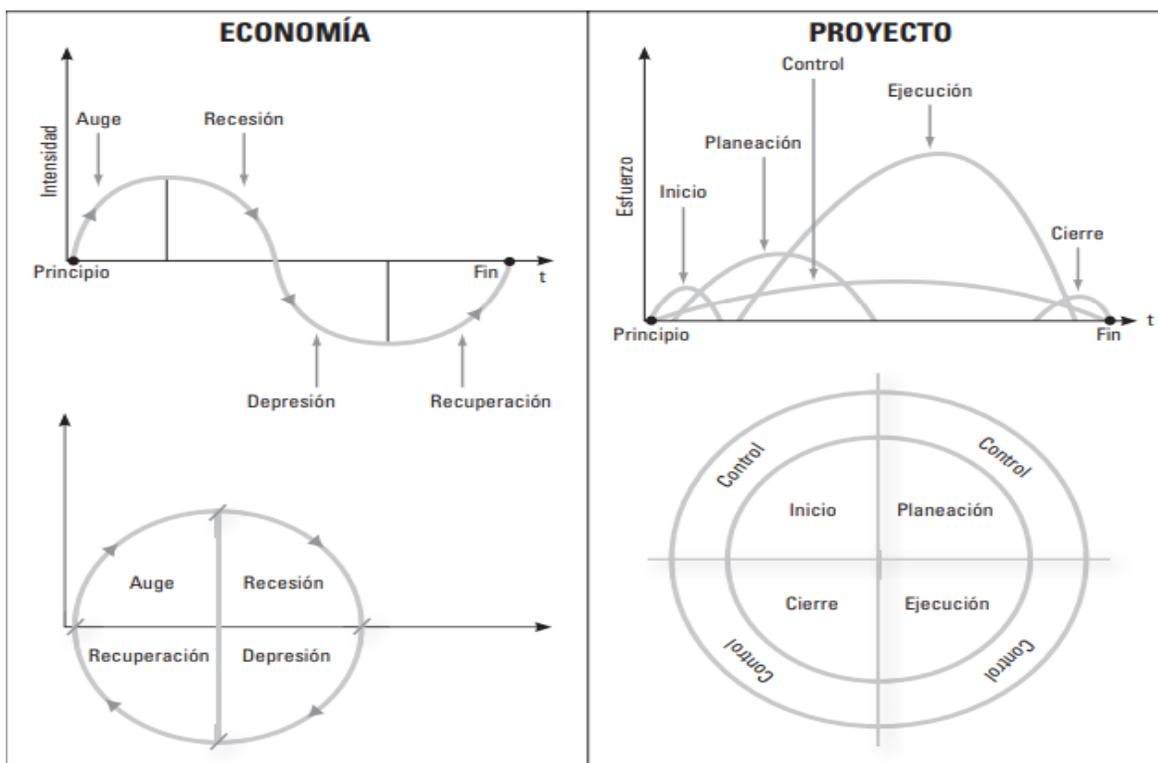
Nota: La Figura 3 muestra el ciclo de vida de un proyecto con relación a la documentación.

Tomado de *Guía del PMBOK* (p.30), por PMI, 2017. PMI.

Torres, Zacarías; Torres, Helí (2014) El concepto ciclo se refiere a fases, generalmente en secuencia, que tienen un inicio y un final. En figura 4 se muestra la relación que hacen los autores entre la economía de un país y el ciclo de vida de un proyecto, como ambas van fluctuando a medida que inicia un proceso o fase, en economía cuando inicia la implementación de las políticas monetarias o por la caída del PIB hace que se afecte el proceso en donde entran el control por medio de las políticas de gobierno hasta lograr la recuperación económica a lo que se sería el cierre.

**Figura 4**

Comparación del ciclo económico.



Nota: La Figura 4 muestra la comparación entre el ciclo de vida de un producto y el ciclo económico. Tomado de *Administración de Proyectos* (p.18), por Zacarías; Torres, Helí, 2014. Editorial Patria S.A.

#### 2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso es el conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, se caracteriza por sus entradas, transformación y salidas. Estos procesos permiten lograr los objetivos establecidos en el proyecto al momento de la formulación.

Existen cinco grupos de procesos para la administración de los proyectos establecidos por la Guía PMBOK (PMI, 2017):

- **Inicio.** procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Planificación:** procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Ejecución:** procesos realizados para completar el trabajo definido por la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Monitoreo y Control:** procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Cierre:** procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

En la figura 5, se muestra los grupos de procesos en donde el patrocinador tiene la idea del proyecto, inicia el ciclo de los grupos de procesos hasta lograr el producto final y los usuarios a impactar dejando con esto un registro activo de evidencias.

**Figura 5**

*Grupos de procesos.*



Nota: La Figura 5 muestra los grupos de procesos de un proyecto, estableciendo el uso de las buenas prácticas en AP. Tomado de *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitosos* (p.33), por P. Lledó, 2017. Lledó.

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

La gestión de proyectos conoce 10 áreas de conocimiento definidas por el PMI buscando satisfacer las necesidades de los procesos, es de vital importancia de estas áreas del conocimiento por cada miembro operativo del proyecto.

Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. (PMI, 2017)

Las diez áreas del conocimiento en la administración de proyectos son:

- **Gestión de la Integración.** Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

- **Gestión del Alcance.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- **Gestión del Cronograma.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los Costos.** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad.** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos.** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

- **Gestión de las Adquisiciones.** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados.** Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

En la figura 6, se muestra la interacción que tienen los grupos de procesos y las áreas de conocimiento en la administración de proyectos.

Figura 6

Áreas del Conocimiento en la administración de proyectos.

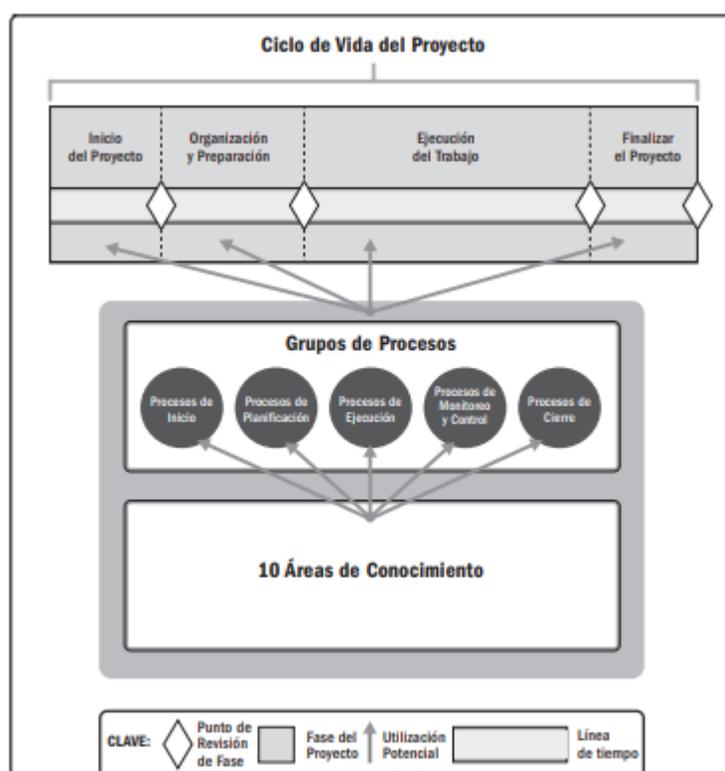
Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: La Figura 6 muestra las áreas del conocimiento para lograr la buena gestión en la AP. Tomado de *Guía del PMBOK* (p.25), por PMI, 2017. PMI.

En la figura 7, muestra la relación entre el ciclo de vida, grupos de procesos y las áreas del conocimiento en la administración de proyectos.

**Figura 7**

*Interrelación entre los componentes clave de los proyectos.*



Nota: La Figura 7 muestra las interrelaciones entre las áreas del conocimiento, grupos de procesos y ciclo de vida del proyecto. Tomado de *Guía del PMBOK* (p.18), por PMI, 2017. PMI.

## **2.3 Otra teoría propia del tema de interés**

### **2.3.1 Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)**

Un concepto común de PMO es “un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”. (Project Management Institute, 2008).

La Oficina de Dirección de Proyectos nace de la necesidad de mejorar la gestión de todos los proyectos de la organización y aumentar la probabilidad de éxito de los nuevos. En ese sentido se debería decir que el éxito de un proyecto no es una obra de la casualidad sino el resultado de una acción consistente del equipo de proyecto, en un ambiente que apoye su desempeño, desde su inicio hasta su cierre. Fonseca Macrini (2011).

Con una PMO implementada en el Ministerio de Agricultura esta podría saber el estatus de cada programa, plan y proyecto en proceso de ejecución y contar con el uso correcto de las buenas prácticas de la administración de proyectos y lograr ser la primera institución gubernamental en contar con una PMO establecida.

### **2.3.2 Funciones de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)**

Las funciones de una PMO dependerán de la necesidad que tenga la institución y lo que quiera lograr. Pero dentro de su rol están las descritas por Taylor:

- Una metodología de administración de proyectos.
- Gobernanza de proyectos.
- Administración de recursos.
- Manejo de mentoring.

- Gerenciamiento del portafolio de proyectos.
- Herramientas de administración de proyectos.
- Evaluación.
- Entrenamiento y educación.
- Soporte para el planeamiento.
- Relaciones con clientes.
- Establecimiento de estándares y métricas.
- Desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización.
- Recuperación de proyectos con problemas.

El seguimiento de estas funciones permitirá en la institución la mejora continua en la administración de proyectos y un mejor manejo de estos. También logrando la integración entre las direcciones departamentales de la institución y los empleados.

### **2.3.3 Tipos de Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO)**

Existen varios autores que definen la clasificación de PMO, entre los más conocidos y que han desarrollado grandes estudios sobre las funciones y tipos de oficina de dirección de proyectos están William Casey y Wendi Peck y Taylor. Cabe destacar que cada institución utilizara el tipo de PMO que se ajuste a su estructura organizacional y que la misma sea vista como una oficina clave en la administración de proyectos.

Casey y Peck (2001) plantearon tres modelos fundamentales de PMO con nombres sugestivos que permiten establecer con cierta claridad sus características.

Fonseca Macrini (2011), los modelos descritos son:

- **Estación meteorológica:** es un tipo de PMO que tiene como objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio) bajo el alcance de la PMO.
- **Torre de control:** es aquella en se ejerce mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida. Estandariza políticas y procedimientos para mejorar el gobierno, la planificación, la ejecución y la gerencia general de los proyectos.
- **Directiva o (pool de recursos):** además de las anteriores incluye el inventario y administración de los recursos que pueden tener disponibles gerentes de proyectos a lo largo de su ciclo de vida.

Franklin (2013), plantea tres tipos de PMO y las clasifica de la siguiente manera:

- **Táctica:** Se concentra principalmente en tareas administrativas y monitoreo. Establece monitoreo focalizado, coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos y entrega reportes concisos de estado de los proyectos.
- **Operacional:** Provee soporte a la Gerencia de Proyectos individuales. Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión y analiza las implicaciones de los procesos y la cultura existentes para los proyectos.
- **Estratégica:** Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación. Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos, asegura el foco

de los proyectos en las actividades críticas que direccionan el logro de metas y objetivos estratégicos y provee beneficios medibles y estándar asociados a los entregables de los proyectos para asegurar el éxito de la misión de la organización.

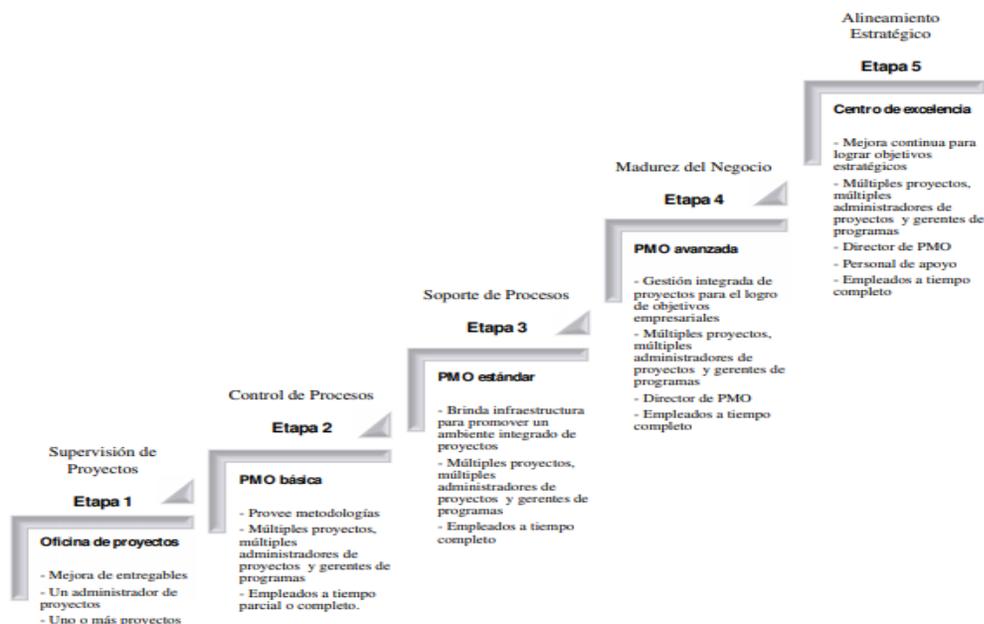
Para Reiling (2008), la PMO tiene tres clasificaciones en:

- **PMO de apoyo:** Generalmente provee: soporte en el esquema de “especialista por demanda”, plantillas, mejores prácticas y acceso a información. Este tipo de PMO puede funcionar en organizaciones donde los proyectos son ejecutados satisfactoriamente con bajo nivel de control y por lo tanto un nivel adicional es innecesario.
- **PMO de control:** Este tipo de PMO no sólo da soporte, sino que asegura que se apliquen las metodologías, plantillas, formatos y gobierno, de acuerdo con lo establecido por la PMO.
- **PMO directiva:** Este tipo de PMO “toma el mando” sobre los proyectos a través de los recursos y experiencia en Gerencia de Proyectos. Los gerentes de Proyecto hacen parte de la PMO y son asignados a cada proyecto

Fonseca Macrini (2011), utiliza el concepto descrito por Taylor que establece un esquema de funciones de las PMO, en concordancia con el grado de madurez de la organización, que es muy interesante, pues marca un proceso de acciones, y de fijación de expectativas.

**Figura 8**

*Tipos de PMO según su nivel de madurez.*



Nota: La Figura 8 muestra los diferentes tipos de PMI dependiendo el nivel de madurez. Tomado de *PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO EN SURGE-ON* (Tesis de Maestría Universidad para la Cooperación Internacional), (p.35), por Zoncsich, 2020.

### 2.3.4 Modelos de madurez

La Madurez de la Administración Organizacional de Proyectos describe las características de procesos eficientes en diversas áreas (planificación estratégica, desarrollo de negocios, ingeniería de sistemas, gestión de proyectos, gestión de riesgos, tecnología de la información, etc.). (PMI, 2008)

### 2.3.5 Modelo de Madurez por Harold Kerzner

Los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos (modelos) permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo. (Kerzner, 2009).

Kerzner (2009) en su libro define su modelo de madurez en cinco niveles:

- Nivel 1: “Lenguaje común”. En este la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en esta disciplina, el cual debe estar respaldado por un lenguaje o terminología estándar.
- Nivel 2: “Procesos comunes”. En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos estándar como medio para el éxito de los proyectos, los que podrán ser repetidos en otros proyectos.
- Nivel 3: “Metodología única”. En este nivel la organización percibe y valora el efecto de sinergia sinérgico que tiene la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el foco de irradiación es la administración de proyectos. Con una metodología única los efectos sinérgicos hacen más sencillo.
- Nivel 4: “Benchmarking”. En este nivel se identifica el hecho que la mejora de los procesos es una acción fundamental para lograr y/o mantener una ventaja competitiva. La compañía establece con quien efectúa esta comparación y los hallazgos que utilizará.
- Nivel 5: “Mejoramiento continuo”. Aquí la organización ha llegado a un nivel en que evalúa la información obtenida mediante el proceso de benchmarking y establece si esta información se convertirá en una metodología única para la organización.

### 2.3.6 Modelo de Madurez por 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 (PMI, 2008).

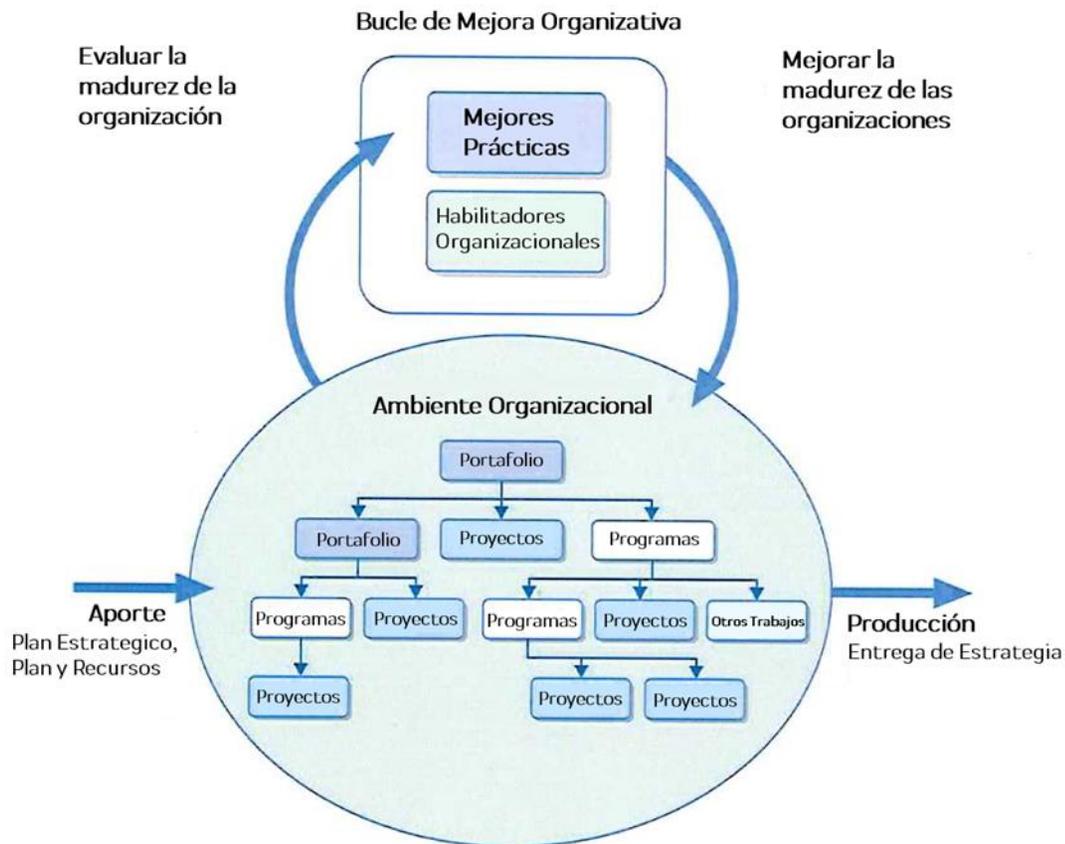
El modelo OPM3 consta con tres componentes interrelacionados:

- **Mejores Prácticas.** Mejores prácticas SMCI y Facilitadores organizacionales de las mejores prácticas.
- **Capacidades.** Es una competencia específica que debe existir en una organización para que ésta pueda ejecutar los procesos de la gestión de proyectos.
- **Resultados.** Son los Resultados tangibles o intangibles de la aplicación de una Capacidad.

En la figura 9, como se relacionan los componentes del modelo de madurez con el ambiente organizacional.

**Figura 9**

*Ambiente organizacional típico.*



Nota: La Figura 9 muestra los distintos ambientes típicos y la interacción entre ellos. Adaptado de *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (p.4), por PMI, 2018. PMI. Traducida al español por el autor.

### **3 Marco metodológico**

El Marco Metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos. (Balestrini, 2016).

En esta sección se describe como se realizó los análisis, métodos y procedimientos aplicados para obtener información del proyecto. Para el proyecto final de grado, el marco metodológico incluye los siguientes componentes:

- Fuentes de información
- Métodos de investigación
- Herramientas
- Supuestos y restricciones
- Entregables

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son un instrumento que proporcionan datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento para la búsqueda y el acceso de a la información. Se encontrará diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda realizada. (Maranto & González, 2015).

##### **3.1.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes de información primarias contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y

resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. (Maranto & González, 2015)

Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

Las fuentes primarias para este PFG son: entrevistas con viceministros, directores de áreas misionales y analistas de proyectos, Plan estratégico Institucional (PEI) 2020-2024, estructura organizacional aprobado.

### **3.1.2 Fuentes secundarias.**

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

Para el desarrollo de este PFG se emplearon, libros de diferentes autores sobre administración de proyectos, tesis sobre diseño e implementación de una PMO, artículos del PMI, BID sobre metodología en la administración de proyectos del sector público, informes del ciclo de vida de los proyectos de desarrollo ejecutados por el Ministerio de Agricultura.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo de este PFG se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2

Fuentes de Información Utilizada para el desarrollo del PFG.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con viceministros, directores y analistas de proyectos.</li> <li>• Procesos operativos de la institución.</li> <li>• Documentos sobre el seguimiento de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros sobre como elaborar un análisis de madurez en AP, libros sobre los conceptos claves en AP, página web.</li> </ul>
2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el viceministro de planificación sectorial agropecuaria.</li> <li>• Plan estratégico institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes estudios de autores sobre los tipos de PMO, libros y tesis sobre la AP, estudios del PMI.</li> </ul>
3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama del Ministerio de Agricultura.</li> <li>• Manual de roles de los departamentos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios sobre tipos de PMO, su nivel de mando en una institución gubernamental.</li> </ul>
4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de organigrama con PMO incluida, plan de procesos entre la PMO y los departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros, tesis e informes de página web sobre AP, características de una PMO, ejemplos de plan de integración en una institución pública.</li> </ul>
5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con la directora de recursos humanos y directora de desarrollo organizacional. Nueva política de capacitación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios sobre políticas de capacitación, procedimientos de reclutamiento.</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación a los empleados y máxima autoridad de la PMO y su finalidad a la institución. Plan estratégico institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de autores destacados sobre AP y que funciones tiene una PMO. Tesis sobre implementación y diseño de una PMO.</li> </ul>

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas en este PFG, en alineación de cada objetivo descrito en el carácter, y clasificadas en primarias o secundarias.

### 3.2 Métodos de Investigación

Método de Investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento y procedimientos que se puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que identificó, se empieza por definir el punto de partida, qué se va a observar en primera instancia. Se parte de situaciones concretas y espera encontrar información de estas para analizarlas con un marco teórico general, va a referirse a la inducción. (Vásquez & Isabel, 2006)

Calduch (2014) define método de investigación como el conjunto de tareas o procedimientos y de técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar correctamente y en su totalidad las etapas del proceso de investigación.

Para el desarrollo de este PFG, se utilizaron los método analítico, método deductivo y método de campo. Los mismo ayudaron para la recolección de información

del ministerio de agricultura en la gestión de administración de proyectos para determinar el tipo de PMO a diseñar e implementar.

### **3.2.1 Método analítico.**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz, 2002, p.64).

### **3.2.2 Método deductivo.**

El método deductivo consiste en la determinación de las características o enunciados de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente. La deducción trata de derivar las consecuencias particulares o singulares de una realidad a partir de las premisas o conclusiones generales establecidas por las leyes científicas para la categoría a la que pertenece dicha realidad. (Calduch, 2014)

### **3.2.3 Método de campo**

Zoncsich (2020) define la metodología de campo como el objeto de estudio que utiliza como fuente de información, del cual se toma directamente datos de las conductas observadas, y lo subclasifica en las siguientes ramas:

- **Observación directa:** El investigador se interrelaciona directamente con el medio y actores en estudio, de donde toma sus datos.

- **Observación indirecta:** No hay interrelación directa con el medio, sino que el investigador toma sus datos de observaciones externas sin intervenir con los actores.
- **Observación por entrevista:** Intercambio de información de forma oral con el fin de recolectar puntos de vista, datos, hechos, opiniones o vivencias.
- **Observación por encuesta:** Intercambio de información en forma escrita a la que se somete a un grupo determinado de individuos. Consiste en una serie de preguntas predeterminadas orientadas a recolectar datos, hechos, puntos de vista u opiniones.

**Tabla 3**

*Métodos de Investigación Utilizados en el PFG.*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método deductivo	Método de campo
1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.	Se aplicó para realizar el análisis de la gestión en AP en el Ministerio de Agricultura, donde se identificó las oportunidades de mejoras y el nivel de madurez.	No se utilizó.	Método empleado para recolectar información directa de la institución realizando encuestas, entrevistas a los directores y analistas.
2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.	Se estudió los diferentes tipos de PMO y sus características.	Para elegir una PMO acorde a las estrategias de la institución.	Con encuestas a los diferentes colaboradores y se identificó la PMO adecuada a la institución.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método deductivo	Método de campo
3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	Se estudió los diferentes posicionamientos de una PMO en el organigrama de la institución.	Con las necesidades establecidas este método permite determinar el nivel de mando de la PMO y sus responsabilidades en la institución.	No se utilizó.
4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.	Se analizó el nivel de mando actual y que se lograría con una PMO.	Con el resultado del análisis realizado se determinó el nivel de autoridad de la PMO.	Mediante entrevistas a los viceministros y directores donde se identificó la necesidad actual.
5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.	Se estudió distintas políticas de capacitación de instituciones gubernamentales y el proceso de reclutamiento de personal.	Se determinó el tipo de política a emplear según la alineación con las estrategias de la institución.	Mediante estudios de la política actual, entrevistas, encuestas.
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.	Análisis de debilidades en la continuidad de los planes en el ministerio y se diseñó un plan de implementación de la PMO.	No se utilizó.	Mediante los productos estratégicos de la institución descritos en el PEI.

Nota: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados en el desarrollo del PFG, en correspondencia con cada objetivo, los métodos seleccionados fueron el analítico, deductivo y de campo para obtener el mayor porcentaje de información y así cumplir nuestros objetivos.

### 3.3 Herramientas

Lledó (2017) define que las herramientas sirven para procesar esas entradas y de esa forma obtener las salidas. El PMI (2017) agrupa las herramientas en grupos según el nivel de interés de los proyectos, para el desarrollo de este PFG se utilizó los siguientes grupos de herramientas definidos en la Guía del PMBOK (PMI, 2017):

- **Recopilación de datos:** Técnica utilizada para obtener datos relevantes del proyecto a través de lluvia de ideas, grupos focales y entrevistas.
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** Por medio de esta técnica se podrá interactuar con los interesados del proyecto, en donde se incluyen la gestión de conflictos, muestra de liderazgo en el equipo, toma de decisiones y la gestión de reuniones.
- **Análisis de datos:** Permite examinar y valorar los datos obtenidos por la organización los mismos representarlos por medios de gráficos o tablas de contenido para mayor visualización.
- **Comunicación:** Técnica para transmitir información del proyecto con los interesados directos.

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto en el carácter.

**Tabla 4***Herramientas Utilizadas en el PFG*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trabajo</li> <li>• Encuestas al personal</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Reuniones con viceministros</li> </ul>
2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con los interesados</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Análisis de las estrategias de la institución.</li> <li>• Análisis de los tipos PMO</li> </ul>
3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de comunicación</li> <li>• Reuniones y encuestas</li> </ul>
4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Análisis de organigrama</li> <li>• Observación</li> </ul>
5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Comunicación</li> </ul>

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas establecidas por el PMI en su guía PMBOK, (PMI, 2017) para mejorar las prácticas en gestión de proyectos, en correspondencia con cada objetivo.

### 3.4 Supuestos y restricciones

PMI (2017) define las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto. Los supuestos sobre actividades y tareas de menor nivel se generan a lo largo del proyecto, tal como definir las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc. El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del PFG detallados en el carácter, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

**Tabla 5**

*Supuestos y restricciones establecidas para el PFG.*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con información solicitada a la institución.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ministerio nunca ha realizado un análisis de madurez en AP.</li> <li>• El ministerio de agricultura no destinara presupuesto al PFG.</li> </ul>
2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con personal técnico en proyectos que aporte a la investigación.</li> <li>• Se tiene acceso a la información relevante de la institución.</li> </ul> <p>Se tiene el apoyo de los empleados para las encuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con experiencia en el tema por lo que se apoyara en las investigaciones bibliográficas.</li> <li>• No contar con el apoyo del equipo.</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta información solicitada a la institución.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad de la institución para la nueva estructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disponibilidad de tiempo de los viceministros y directores.</li> <li>• El ministerio de agricultura nunca ha realizado una propuesta como esta.</li> </ul>
4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta información solicitada a la institución.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia de los departamentos al darle poder en la gestión de AP a la PMO.</li> <li>• El ministerio de agricultura no destinara presupuesto al PFG.</li> </ul>
5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta información solicitada a la institución.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con políticas de capacitación ni reclutamiento de recursos humanos.</li> <li>• El ministerio de agricultura no destinara presupuesto al PFG.</li> </ul>
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados no se resisten al cambio de estructura y procedimientos en la gestión de AP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio por parte de los empleados de la institución.</li> <li>• El ministerio de agricultura no destinara presupuesto al PFG.</li> </ul>

---

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas para el desarrollo del PFG, los mismos permiten a tener un escenario más real de los procesos establecidos.

### 3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Por lo general, los entregables son los resultados del proyecto y pueden incluir componentes del plan para la dirección del proyecto. PMI (2017).

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto en el chárter del PFG.

**Tabla 6**

*Entregables del PFG.*

Objetivos	Entregables
<p>1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del análisis del estado actual y evaluación de madurez del Ministerio de Agricultura, en gestión de AP. El documento incluye un análisis descriptivo de todas las oportunidades a mejoras también identifica las oportunidades y debilidades que tiene la institución y cuáles son los puntos de enfoque.</li> </ul>
<p>2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe con el tipo y característica de la PMO adecuada para el Ministerio de Agricultura. El informe describe el tipo de PMO, características, las estrategias de contar con una PMO en la institución.</li> </ul>
<p>3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe con los roles y funciones identificados entre la PMO y la institución, también un organigrama actualizado en donde se incluye la PMO. El informe incluye la línea de mando y las responsabilidades de la PMO en la institución según las estrategias de desarrollo.</li> </ul>

Objetivos	Entregables
<p>4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento donde identifica el nivel de mando que tendrá la PMO en la institución y la integración con los departamentos.</li> </ul> <p>Este documento incluye la integración que debe de tener la PMO y los departamentos para el buen uso de las mejores prácticas en AP.</p>
<p>5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con las nuevas políticas de capacitación para la institución, colaborando con la madurez organizacional y el reclutamiento idóneo.</li> </ul> <p>El documento consta con el establecimiento de políticas que fomenten la capacitación del personal y que los mismo tengan el reclutamiento adecuado en gestión humana.</p>
<p>6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura.</li> </ul> <p>El plan incluye la mejor manera para la implementación de la PMO en la institución y como asegurar su continuidad en el tiempo.</p>

Nota: La Tabla 6 muestra los entregables finales del PFG, los mismos están relacionas a un objetivo específico. Autoría propia.

## **4 Desarrollo**

En este apartado se desglosa todo el estudio realizado para el levantamiento de datos que arroja el nivel de madurez en administración de proyectos en el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana. Con el mismo establecer el tipo de PMO a desarrollar y el nivel de conocimiento de los colaboradores en el área de Planificación y Desarrollo Agropecuario.

### **4.1 Análisis del estado actual de conocimientos en Administración de Proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en Administración de Proyectos.**

El Ministerio de Agricultura es la institución rectora del sector agropecuario de la República Dominicana y este análisis tiene la finalidad de establecer el estado de madurez actual en administración de proyectos de la institución a través de entrevistas a los principales funcionarios y colaboradores del Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuario el mismo este compuesto por los siguientes departamentos detallados en el tabla 7, en donde se muestran los funcionarios convocados para las entrevistas de inicio en el análisis de madurez institucional y las razones por las que algunos no pudieron asistir.

Tabla 7

*Desglose de dependencias y funcionarios a entrevistar*

<b>Dependencias viceministerio</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Departamento de Planificación y Desarrollo</b>	Director del departamento, Coordinadora Técnica de Proyectos en Inversión Pública, Analista de Proyectos.	Se presentaron todos de manera muy asertiva.
<b>Departamento de Calidad Institucional</b>	Directora, analistas de calidad y desarrollo	Con el cambio de gestión gubernamental y reuniones no se logró entrevistarlos.
<b>Departamento de Seguimiento y Evaluación</b>	Director, encargado, analista	En la fecha de las entrevistas el departamento estaba en cuarentena de COVID-19.
<b>Departamento de Economía Agropecuaria</b>	Directora y Encargado de estadística.	No se lograron entrevistar por cuestiones de trabajo.
<b>Departamento de Cooperación Internacional</b>	Directora	No respondieron a la cita.

Nota: La tabla 7, muestra los departamentos, funcionarios que fueron llamados para las entrevistas con los comentarios con las razones al momento de convocarlos. Autoría propia.

Las entrevistas constaron de una serie de preguntas dirigidas a la gestión de proyectos según la metodología de Kerzner, permite a través de su instrumento de entrevistas arrojar datos cualitativos y más reales para determinar el grado de conocimientos en administración de proyectos, formuladas según la realidad institucional actual después de un cambio de máxima autoridad ejecutiva por cambio de periodo gubernamental. El medio de las entrevistas fue presencial con una muestra de tres personas que son los encargados de las áreas involucradas en la gestión de proyectos institucional y los encargados de que se cumplan los procedimientos y la metodología requerida por los organismos internacionales que patrocinan algunos proyectos importantes para sector agrícola. Esta muestra fue suficiente para lograr el análisis de madurez para el desarrollo de este PFG, ya que el personal entrevistado son los únicos en la institución que manejan y tienen el conocimiento en gestión de

proyectos por lo que pudieron arrojar los datos necesarios para continuar con el estudio.

En la siguiente tabla se desglosan las preguntas para las entrevistas.

**Tabla 8**

*Preguntas para entrevistas a directores.*

<b>Preguntas.</b>
1. ¿Qué metodología se utiliza para cada etapa del proyecto?
2. ¿Cuáles procesos internos dentro de la institución se encuentran documentados?
3. ¿Tiene conocimiento sobre la metodología en gestión de proyectos?
4. ¿Cuentan con un repositorio de proyectos?
5. ¿Conoce la importancia de un Departamento de Proyectos? ¿Estaría de acuerdo con la creación de una oficina de proyectos dentro de la institución?
6. ¿Conoce el rol de un director de proyectos?
7. ¿Cómo manejan el presupuesto asignado a los proyectos?
8. ¿Cómo es el proceso de ejecución presupuestaria de los proyectos?

Nota: La tabla 8 muestra las preguntas a realizar en la entrevista para el análisis de madurez a la media escogida. Autoría propia.

Después de realizar las entrevistas con cada director, estas fueron las respuestas que se recopilaron, las mismas fueron de mucho valor agregado para determinar el análisis de madurez en gestión de proyectos de la institución. En los cuadros detallados más debajo se visualiza los datos arrojados después de las entrevistas con los funcionarios principales. Se determino el modelo de Kerzner por ser el más idóneo en una institución en vía de estandarización de procesos, ya que este modelo permite a la capacitación y el desarrollo de una metodología que permita el desarrollo en AP en una institución gubernamental.

Tabla 9

*Entrevistas Realizadas a funcionarios del Ministerio de Agricultura.*

---

***Coordinadora Técnica de Proyectos en Inversión Pública***

---

**¿Qué metodología se utiliza para cada etapa del proyecto?**

Para la etapa de formulación se utiliza la metodología del marco lógico para identificar la cadena de valor del sector público y ya luego en la etapa de monitoreo y evaluación vamos más alineados a las metodologías del PMI.

**¿Cuáles procesos internos dentro de la institución se encuentran documentados?**

Actualmente estamos en una fase de mesas de trabajo para la documentación de diferentes procesos institucionales.

**¿Tiene conocimiento sobre la metodología en gestión de proyectos establecida por el PMI?**

Si, entiendo que se debe vincular al sector en el estudio de las diferentes áreas de conocimiento son muy aplicables, pero en la etapa de formulación es bueno otras metodologías.

**¿Cuentan con un repositorio de proyectos?**

Si, sin embargo, no tienen las fichas correspondientes según las teorías de buenas prácticas.

**¿Conoce la importancia de un Departamento de Proyectos? ¿Estaría de acuerdo con la creación de una oficina de proyectos dentro de la institución?**

Si conozco la importancia de un departamento de proyectos y las instituciones según el volumen de proyectos que llevan a cabo por lo que es recomendable tener una PMO.

**¿Conoce el rol de un director de proyectos?**

Si, el director de proyecto es el responsable de gestionar y dirigir el equipo para el logro de los diferentes hitos del proyecto.

**¿Cómo manejan el presupuesto asignado a los proyectos?**

Como sabemos las restricciones de proyectos en alcance, costo y tiempo. Los proyectos deben de estar vinculados a las actividades que se vayan a realizar y por hitos tener una distribución presupuestaria de modo que se puedan monitorear como los márgenes de holgura trimestralmente por si cualquier hito se retrasa por cualquier razón poder transferir el presupuesto a otra actividad y así a final de año no acumular un presupuesto ocioso.

**¿Cómo es el proceso de ejecución presupuestaria de los proyectos?**

---

---

Se deberían alinear al cronograma y al plan de ejecución del proyecto para hacerle un monitoreo y control mensualmente pero siempre atendemos a la demanda que determina la máxima autoridad.

### ***Analista de Proyectos***

#### **¿Qué metodología se utiliza para cada etapa del proyecto?**

De manera regular, ante la necesidad del desarrollo e implementación de algún proyecto:

1. Se elabora una propuesta con antecedentes, situación actual, objetivos del proyecto, alcance, y plan de implementación.
2. Dicha propuesta se presenta al viceministro de planificación para aprobar los proyectos y luego se instruye al departamento de planificación para ponerlo en marcha.
3. Desde el departamento de planificación se realiza un acompañamiento de cada proyecto para asegurar el correcto curso del cronograma planteado.
4. Periódicamente se presentan al órgano competente los avances obtenidos y se culmina con la presentación de resultados finales.

#### **¿Cuáles procesos internos dentro de la institución se encuentran documentados?**

La institución está en evaluación de dicho proceso de documentación de procesos internos.

#### **¿Tiene conocimiento sobre la metodología en gestión de proyectos?**

Nociones, pero tanto los equipos de Planificación como el de Proyecto si están al tanto de las metodologías utilizadas por el PMI.

#### **¿Cuentan con un repositorio de proyectos?**

Si, pero no cuentan con las informaciones requeridas por las buenas prácticas.

#### **¿Conoce la importancia de un Departamento de Proyectos? ¿Estaría de acuerdo con la creación de una oficina de proyectos dentro de la institución?**

Actualmente existe. Entiendo que es de suma importancia asegurar que los proyectos sean, desde su planeación hasta su cierre, ejecutados de forma eficaz y eficiente. Una oficina dedicada a proyectos, además, aporta en el acompañamiento de áreas que no necesariamente disponen de un manejo adecuado de las metodologías para llevar a cabo un proyecto.

#### **¿Conoce el rol de un director de proyectos?**

Más que el obvio enfoque de Planeación, Diseño, Organización y Control, un PM debe estar atento a todas los riesgos o impedimentos que pueden ir en contra de la consecución del proyecto para prevenirlos y mitigarlos de forma oportuna.

#### **¿Cómo manejan el presupuesto asignado a los proyectos?**

---

---

Todas las partidas presupuestarias son manejadas directamente por su responsable, siendo debidamente programadas con un año de antelación en conjunto con la dirección de Planificación, manteniendo por parte de esta dirección la alineación de los esfuerzos económicos con los objetivos estratégicos de la institución.

**¿Cómo es el proceso de ejecución presupuestaria de los proyectos?**

No dispongo de dicha información.

***Director de Planificación y Desarrollo***

**¿Qué metodología se utiliza para cada etapa del proyecto?**

En el Ministerio de agricultura utilizamos la metodología de marco lógico que nos permite obtener la cadena de valor y así determinar la realidad al momento de la formulación.

**¿Cuáles procesos internos dentro de la institución se encuentran documentados?**

Actualmente estamos teniendo reuniones para empezar a documentar los procesos internos a nivel institucional.

**¿Tiene conocimiento sobre la metodología en gestión de proyectos?**

Si, me gustaría poder ver como la institución cambia de mentalidad y comenzamos a utilizar una metodología adecuada para la institución según las buenas prácticas.

**¿Cuentan con un repositorio de proyectos?**

Si, pero no cumplen con los requerimientos necesarios con los descritos por las buenas prácticas.

**¿Conoce la importancia de un Departamento de Proyectos? ¿Estaría de acuerdo con la creación de una oficina de proyectos dentro de la institución?**

Si, la importancia es vital para cualquier institución y estaría muy de acuerdo con una oficina de proyectos así tendríamos una ayuda y apoyo en la formulación de proyectos y sobre todo en el buen uso de la metodología correcta.

**¿Conoce el rol de un director de proyectos?**

Claro, el director de proyectos es el líder que guía y monitorea todos los proyectos institucionales, pero sobre todo protege el buen uso de los recursos asignados a los proyectos.

---

---

### **¿Cómo manejan el presupuesto asignado a los proyectos?**

En el ministerio el custodio del presupuesto es la Dirección Administrativa y Financiera y nosotros como Planificación solo programamos que suele pasar que muchas veces no se ejecutan actividades del proyecto y utilizan el presupuesto de dicha actividad para otras cosas de las áreas transversales por lo que una oficina de proyectos ayudaría mucho en esta parte.

### **¿Cómo es el proceso de ejecución presupuestaria de los proyectos?**

La ejecución la lleva totalmente el área Financiera como mencionaba anteriormente.

---

Nota: La tabla 9 muestra las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas al personal técnico del ministerio. Autoría propia.

Después de analizar las respuestas por algunos de los expertos del área de planificación del Ministerio de Agricultura, no existe una cultura en administración de proyectos por lo que se recomienda la implementación de una PMO que les permita formular, controlar, evaluar y monitorear todos los proyectos llevados a cabo por la institución gubernamental. también tener acción sobre la ejecución presupuestaria de los proyectos.

La PMO en su función de supervisión de proyectos se asegurará de las mejoras en los entregables y que los mismos cumplan con sus objetivos, línea base, tiempo y el uso de los recursos. Esto ayudará a aumentar la madurez de la institución en la gestión de proyectos, como la implementación de las buenas prácticas que llevaran a la institución a otro nivel tanto en diseño de estrategias como en los éxitos de proyectos tantos con financiamientos de organismos internacionales como de fondos propios de estado dominicano.

Después de las entrevistas y en consenso con el grupo se determinó que la nueva oficina de administración de proyectos (PMO), deberá ser responsable de:

1. Apoyar los equipos de proyectos para asegurar el éxito de estos.
2. Documentar los procesos, políticas, manuales, planillas y resultados esperados.
3. Estandarizar y controlar la mejora continua en la gestión de proyectos.
4. Implementar nueva metodología en la programación y evaluación de presupuesto institucional.
5. Monitoreo y control de los Planes, Programas y Proyectos del Ministerio.
6. Elaboración de los Planes Operativos Anuales.

Para determinar que la madurez en administración de proyectos es débil para el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana se identificó los siguientes aspectos descritos por Kerzner (Castellanos, Gallego, Delgado, & Merchán, 2005) son:

- Procesos improvisados y no documentados
- Roles y responsabilidades no están bien definidos
- No se conoce como ejecutan el presupuesto
- No se percibe calidad institucional
- Poco éxito en los proyectos a nivel de impacto
- El personal técnico trabaja con el mismo mecanismo antiguo

No fue necesario aplicar encuestas a otro personal de la institución ni preguntas más específicas ya que con las respuestas obtenidas queda claro que no se alcanza ningún nivel de conocimiento en administración de proyectos, por lo tanto, tampoco nivel de madurez aprovechable.

Los resultados son cualitativos, ya que la institución es muy virgen en uso de metodologías de las mejores prácticas en administración de proyectos también en la documentación de procesos y políticas que no tienen por lo que un desarrollo cualitativo sería muy tedioso por el tipo de operatividad en la institución por años.

#### **4.2 Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la institución para proponer su implementación.**

Se selecciono una PMO tipo torre de control de las establecidas por Casey y Peck (2001), por ser la más idónea para la institución según el análisis de madurez arrojado en el objetivo anterior y con el fin de ejercer mayor control sobre los Planes, Programas y proyectos y apoyar sus resultados en cada fases o etapas de su ciclo de vida. La misma estandariza políticas y procedimientos para mejorar la planificación, ejecución y proyectos financiados por los organismos internacionales. En donde se evaluó el nivel de madurez, las necesidades y características que rigen la institución, el presupuesto destinado para los proyectos, los convenios con los organismos internacionales sobre todo el nivel de impacto de los proyectos ejecutados en zonas agrícolas del país.

PMO Torre de control: es aquella en se ejerce mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida. Estandariza políticas y procedimientos para mejorar el gobierno, la planificación, la ejecución y la gerencia general de los proyectos. Puede incluir en su estructura o como apoyo a ella, el establecimiento de un comité de selección y de definición de estándares de procesos y de métricas que deben ser usados en los proyectos. (Fonseca Macrini, 2011)

La PMO se encarga del entrenamiento al personal técnico sobre la administración de proyectos y la metodología a implementar en cada proceso institucional, obteniendo los mejores resultados en la gestión de sus proyectos.

La misma será evaluada cada tres meses con el fin de visualizar su rendimiento y el impacto obtenido en todo el personal de la institución y en los proyectos llevado a cabo, en la acogida a la metodología establecida por la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Cumpliendo con la planificación estratégica institucional 2021-2024, donde se programaron proyectos y programas de gran impacto al sector agrícola alineados con las estrategias nacional de desarrollo al 2030 y el programa de gobierno 2020-2024 por lo que la PMO ha cumplido con los estándares establecidos en las estrategias aprobadas en el Ministerio de Agricultura.

Con el establecimiento de una PMO de torre de control la institución espera los siguientes resultados:

- Información estandarizada
- Información comparable
- Identificación de conflicto de recursos
- Mejora en calidad de procesos y proyectos
- Gestión de riesgos
- Base de información histórica de proyectos
- Gestión integrada de portafolios, programas, proyectos
- Información para la estrategia de la institución
- Tomas de decisiones más fáciles

Sierra (2017) establece las características de una PMO y hace una diferencia entre lo establecido por Kerzner y el PMI, en lo siguiente:

Este tipo de oficinas nos amplía la visión de lo que pueden ser las PMO, que implica tener un grado de madurez dentro de la organización; a diferencia del PMI, que definen que las PMO directivas solo se dedican a dirigir con un alto grado de control sobre los proyectos. Para Kerzner (2006), el concepto es más amplio al incorporar el concepto de PMO a nivel Corporativo o Estratégico, en las cuales se presta ayuda a toda la organización y se toman decisiones estratégicas, que permiten la reducción de costos, siendo un ente autónomo que además de desarrollar proyectos con calidad y metodología generan ganancias para la organización. (p.34)

#### **4.3 Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el Organigrama de la institución para promover el óptimo desempeño de los proyectos.**

Con el diseño e implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura, se establece la PMO de torre de control, con el rol de controlar el cumplimiento de la metodología en el desarrollo de los proyectos al igual que suministrar mejores prácticas, plantillas y procedimientos para lograr el éxito en la gestión de proyectos.

Las funciones de la PMO para el óptimo desempeño en la administración de proyectos tales como (Fonseca Macrini, 2011) y los resultados esperados vinculados con cada función detallada en la tabla más debajo;

**Tabla 10**

*Vinculación de las funciones y los resultados esperados de la PMO.*

<b>Funciones de la PMO</b>	<b>Resultados esperados</b>
Agilización y estandarización de la metodología para la gestión de proyectos definida por la PMO institucional.	Información estandarizada de los proyectos de inversión pública.
Coordinar la comunicación de todas las informaciones relacionadas a la gestión de proyectos de la institución a todos los grupos de interés e involucrados.	Información comparable.
Documentación de procesos internos como los de los proyectos para la fiabilidad y rigor de la gestión de proyectos.	Mejora de calidad de procesos y proyectos.
Gestionar los recursos económicos necesarios para la ejecución de las actividades de los proyectos.	Gestión de riesgo.
Programar y evaluar el presupuesto asignado a los planes, programas y proyectos con el fin de realizar una distribución financiera de acuerdo con la ejecución real de los proyectos.	Gestión integrada de portafolios, programas y proyectos de inversión.
Entrenamiento y educación constante al personal de la institución sobre la gestión de proyectos.	Capacitación a todos los colaboradores en administración de proyectos.
Definir los roles, responsabilidades y funciones del equipo que formara parte de la PMO.	Información de conflictos de los recursos.
Relaciones con los organismos patrocinadores de proyectos gubernamentales.	Gestión integrada de portafolios, programas y proyectos de inversión.
Proveer la seguridad a la máxima autoridad de la institución sobre el buen uso de la metodología correcta para lograr el éxito de sus proyectos	Toma de decisiones más fáciles.
Establecer las estrategias institucionales y que las mismas estén alineadas a las Estrategias Nacionales de Desarrollo al 2030 (END) y el Plan de gobierno de turno. Ya que los proyectos son de impacto social y dejan un bien a la ciudadanía.	Información para las estrategias de la institución.

Nota: Tabla 10, muestra la vinculación entre las funciones de la PMO y los resultados esperados para el Ministerio de Agricultura. Autoría propia.

### 4.3.1 Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO.

En los siguientes cuadros se detallan el rol, las habilidades y responsabilidades que deben de tener el personal técnico que forma parte de la oficina de gestión de proyectos.

**Tabla 11**

*Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO*

Rol	Habilidades	Responsabilidades
<b>Director PMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer Maestría en Administración de Proyectos, conocimiento en técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos.</li> <li>• Licenciado en Ingeniería Civil o Ciencias Económicas o afines.</li> <li>• Conocimientos en proyectos de inversión pública con capital extranjero.</li> <li>• Conocimientos de paquetes de aplicación y herramientas de Administración de Proyectos, Ms Project, WBS, Dibujo computarizado y otros.</li> <li>• Liderazgo reconocido en el manejo de proyectos.</li> <li>• Creatividad, iniciativa, proactivo y trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales y resolución de conflictos.</li> <li>• Conocimientos orales y escritos del idioma inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que se realizan en la PMO.</li> <li>• Identificar sistemas, métodos y procedimientos de trabajo para su área de acción.</li> <li>• Establecer los lineamientos de los factores fundamentales de la AP.</li> <li>• Establecer bases para priorizar la asignación de los recursos.</li> <li>• Evaluar cumplimiento de los objetivos de la PMO.</li> <li>• Implementar con el equipo de trabajo los estándares desarrollados en la PMO.</li> <li>• Monitorear el desarrollo de los proyectos.</li> <li>• Manejo del personal designado en la PMO.</li> </ul>

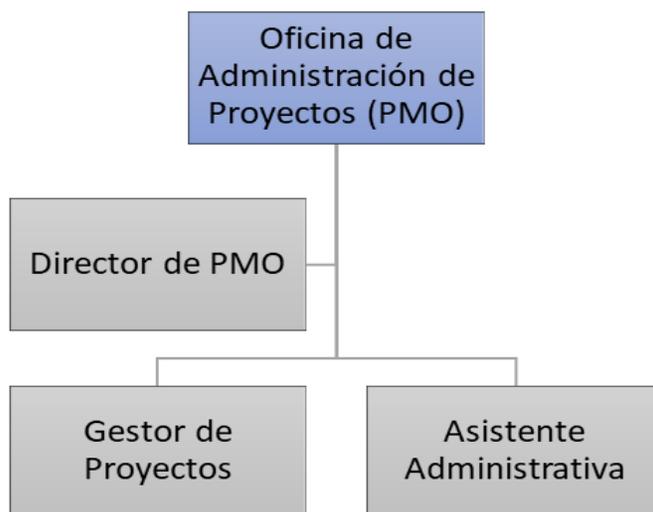
Rol	Habilidades	Responsabilidades
<b>Gestor Proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer conocimiento en técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos.</li> <li>• Licenciado en Ingeniería Civil, o Licenciado en Economía o Administración de Empresas.</li> <li>• Conocimiento en presupuesto público y programación de proyectos.</li> <li>• Experiencia en Manejo de personal.</li> <li>• Conocimientos de paquetes de aplicación y herramientas de Administración de Proyectos, Ms Project, WBS, y otros.</li> <li>• Liderazgo reconocido en el manejo de personal de todo tipo.</li> <li>• Creatividad, Iniciativa, proactivo y trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales y resolución de conflictos.</li> <li>• Conocimientos orales y escritos del idioma inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la efectiva comunicación entre la PMO y los organismos internacionales.</li> <li>• Comunicar al director de la PMO el desarrollo y avance de cada uno de los proyectos asignados y desarrollados, por medio de informes escritos.</li> <li>• Coordinar con todos los involucrados del proyecto la resolución de los problemas que puedan surgir en el proyecto y solicitar prontas soluciones.</li> <li>• Integrar y ejecutar las funciones de planificación, programación, negociación, comunicación, evaluación, control, toma de decisiones y elaboración de reportes en el proyecto.</li> </ul>
<b>Asistente Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer conocimiento en el manejo de procesadores de Texto y Hojas Electrónicas.</li> <li>• Título de secretariado o similar, con experiencia en proyectos.</li> <li>• Manejo de paquetes de cómputo Word, Excel, Project, WBS, Dibujo computarizado.</li> <li>• Creatividad, iniciativa, proactivo y trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales y resolución de conflictos.</li> <li>• Conocimientos Técnicos, orales y escritos del idioma inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar asistencia secretarial al director PMO y Gestor de proyectos.</li> <li>• Atender y despachar correspondencia, redactar oficio, dirigir informes.</li> <li>• Manejo de la agenda de la PMO.</li> <li>• Gestionar toda la parte administrativa de la PMO.</li> </ul>

Nota: la tabla 11, muestra los roles, habilidades y responsabilidades del personal que forma parte de la PMO en el Ministerio de Agricultura. Autoría propia con base de lectura de informes del PMI sobre implementación de PMO.

En la siguiente figura 10 se muestra el diagrama con el organigrama de la PMO con los roles anteriormente definidos.

**Figura 10**

Organigrama con los roles PMO.



Nota: la figura 10, muestra la estructura de la PMO por roles del equipo que formara parte de esta. Autoría propia.

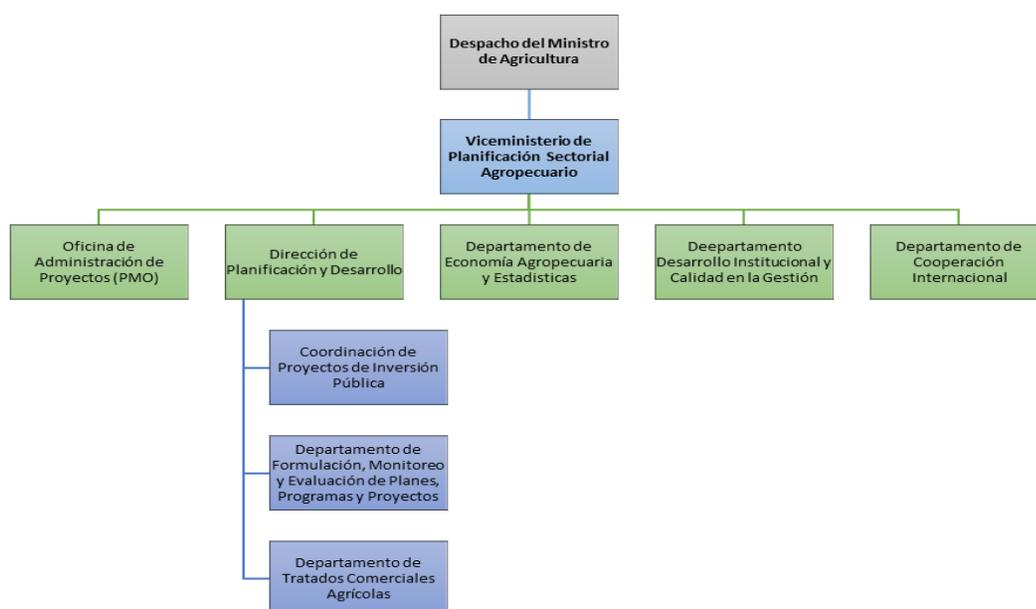
#### **4.3.2 Ubicación de la PMO en el organigrama institucional.**

El Ministerio de Agricultura cuenta con un organigrama aprobado mediante la resolución No. 14-2013, emitida por el Ministerio de Administración Pública (MAP). Para implementar la PMO, se ubicó dentro Viceministerio del Planificación Sectorial Agropecuario ya que el mismo dentro de sus roles y funciones descritas debe de manejar todos los planes, programas y proyectos de la institución con el fin de lograr una mejora continua en la gestión de proyectos.

En la siguiente Figura 10 se muestra la propuesta que se presentó al viceministro y a la directora de Desarrollo Organizacional para hacer los tramites con el Ministerio de Administración Pública (MAP), que son los responsables de validar y aprobar los cambios en las estructuras organizacionales en las instituciones correspondientes al gobierno central.

**Figura 11**

*Organigrama institucional propuesto al Ministerio de Agricultura.*



Nota: la figura 11, muestra la propuesta en el organigrama institucional con la inclusión de la PMO en el Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuario y los departamentos que lo conforman. Autoría propia.

#### **4.4 Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la institución.**

El nivel de autoridad de la PMO es de control según lo establecido en los objetivos anteriores por su naturaleza esta adopta las medidas correctoras para garantizar que el proyecto se ajuste a los estándares establecidos para lograr el uso de las mejores prácticas en la gestión de proyectos como también en la toma de decisiones. El director de la PMO será el responsable de establecer las directrices a todos los directores y encargados departamentales de la institución en la gestión de proyectos, capacitaciones solicitadas, así como en el monitoreo y evaluación de cada ciclo de vida de los proyectos. Con ayuda del Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión, se documentó un procedimiento de Formulación de proyectos, diseño de estrategias, formulación de Planes estratégicos y planes operativos anuales llamado Procedimiento de Planificación Institucional, en donde la PMO sea fiscalizador y regulador de cada proceso dando así importancia y un rol muy importante en la institución a la PMO.

Se realizó una reunión con todos los directores y encargados departamentales en donde se le presentó la nueva PMO, sus funciones, rol en la institución y el impacto que se lograría a nivel institucional. Los presentes en la reunión se mostraron muy interesados en darle un empuje a la institución a nivel de gestión de proyectos por la envergadura a nivel de país que esta conlleva y sobre todo el éxito de los proyectos y buen uso de los recursos tanto financieros como humanos pueden dar un gran impacto en el país que colocaría el Ministerio de Agricultura como la primera institución gubernamental en establecer una oficina de administración de proyectos. Para la

definición de este nivel de autoridad se basó en el análisis de madurez realizado en donde arrojó el tipo de PMO y nivel jerárquico que esta tendría, logrando la mejora de la gestión de proyectos en el ministerio, en la reunión quedo a cargo del director de planificación y el encargado de documentación del ministro en redactar la resolución en donde se establece el nivel de autoridad de la PMO.

#### **4.5 Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.**

En la actualidad el Ministerio de Agricultura no cuenta con políticas que regulen los procesos interdepartamentales, entre colaboradores por lo que en este objetivo se desarrollara en la elaboración de dos políticas vitales para la mejora en la implementación de las buenas prácticas que son:

##### **4.5.1 Política de capacitación al personal del Ministerio de Agricultura**

La elaboración y aprobación de esta política tiene como alcance de promover el desarrollo continuo de una forma integral y participativa de todos los colaboradores de la institución.

En la presente política se establece que es responsabilidad de todos los colaboradores del Ministerio de Agricultura cumplir con la política de capacitación establecida en el documento final firmado por el ministro y responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos vigilar el cumplimiento de este. La política tendrá una vigencia de dos años para fines de actualizaciones futuras. La política establece lo siguiente;

- Todos los colaboradores deberán cumplir un mínimo de horas requeridas de capacitación dependiendo el puesto de cada colaborador (a).
- Será responsabilidad del encargado o director departamental, informar a los empleados sobre los talleres, diplomados, certificaciones obligatorias y/o disponibles de acuerdo con sus funciones. Por igual será responsabilidad del empleado (a), aplicar a las capacitaciones correspondientes.
- El incumplimiento de esta política entraría en acciones disciplinarias al empleado.
- Las inducciones generales estarán a cargo de la dirección de recursos humanos con el fin de que cada nuevo colaborador se sienta familiarizado con la institución y conozca todos los bienes y servicios que ofrece a la población.
- El colaborador tendrá la oportunidad de solicitar una capacitación fuera de la institución como es el caso de programas de maestrías, especialidades, certificaciones internacionales en donde la institución asumirá el 100% del costo total del programa de estudio solicitado por el colaborador. En donde se establece que el empleado deberá de tener un mínimo de un año laborando en la institución.
- El Ministerio de Agricultura cubrirá el 100% del costo del programa cuando se trate de estudios requeridos para ejercer las funciones que desempeñe el empleado en la institución.

- El empleado, como contraprestación al beneficio otorgado por el Ministerio de Agricultura en la cobertura de gastos por estudios, se compromete a prestar sus servicios de forma exclusiva, a favor del Ministerio de Agricultura por un tiempo interrumpido no menor al doble de la duración de los estudios realizados, sin que dicho tiempo pueda superar un máximo de dos (2) años, computados a partir de la fecha de conclusión de los estudios; sin embargo.
- La Dirección Financiera y el Departamento de Planificación y Desarrollo, integrarán en el presupuesto anual una partida destinada a las capacitaciones del personal
- Para el caso del ejercicio del desahucio por parte del empleado, en contra de la Ministerio de Agricultura, el empleado deberá reembolsar al Ministerio de Agricultura la totalidad de los valores aportados por esta en la ejecución del acuerdo de promoción de estudios.
- Para el caso del ejercicio del desahucio por parte de la Ministerio de Agricultura en contra del empleado, al Ministerio de Agricultura deberá saldar a favor del centro de estudios los pagos de los valores restantes hasta cubrir la totalidad del valor del estudio objeto del Acuerdo de Promoción de Estudios, sin que en ningún momento dicho saldo pueda exceder el tope máximo previsto para la categoría aprobada.
- Para el caso del ejercicio de dimisión injustificada o despido justificado. El empleado deberá reembolsar al Ministerio de Agricultura la totalidad de los valores aportados por esta en la ejecución del Acuerdo de Estudios, sin

perjuicio de la aplicación de lo dispuesto en el Artículo 75 del Código del Trabajo;

Ayudando con esto al crecimiento de las habilidades blandas, preparando un personal técnico altamente calificado que asuma retos y ayude a aumentar la madurez de la institución. En el documento general firmado por el ministro y el personal técnico de planificación se detallan los flujogramas del paso a paso desde la solicitud hasta la finalización de la capacitación.

#### **4.5.2 Política de Reclutamiento y Selección**

Con el objetivo de utilizar las mejores prácticas aplicadas al momento de contratación de personal. Buscando el propósito de estandarizar los procesos de la división de reclutamiento para lograr que la captación de nuevos talentos no sea tan burocrática como hasta ahora sino más ágil y técnica.

La presente política será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos la coordinación y la aplicación de esta política en cada proceso de reclutamiento y selección de personal al ministerio, la misma tendrá vigencia de dos años para su actualización.

La política establece lo siguiente:

- La Dirección de Recursos Humanos: Es responsable de coordinar el proceso de reclutamiento y selección del personal; así como de clasificar y definir los candidatos a ingresar a la institución, aplicando las pruebas psicométricas a los candidatos que han sido depurados en el proceso de reclutamiento y selección. Las condiciones de raza, género, discapacidad

física, afiliación política y religiosa del candidato no serán impedimentos para participar en el proceso.

- La Dirección de Recursos Humanos deberá asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados.
- Una vez seleccionado el personal, debe procurar que se adapte lo más pronto posible al puesto, para que pueda desempeñar correctamente sus funciones, así como las instalaciones y herramientas que podría necesitar para su cargo.
- Ejecutar cada etapa del proceso de selección: Evaluación Curricular, Examen Técnico (Escrito Practico), Entrevista Preliminar, Examen Psicométrico y Entrevista.

Esta política ha cambiado totalmente el modelo de coyuntura política a las capacidades del personal en donde los puestos de trabajo eran por relaciones y no por las competencias que estos poseen.

#### **4.6 Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.**

Para la implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura, se estableció la metodología implementada por Kerzner en sus teorías sobre los modelos de madurez en las instituciones. El equipo del viceministerio de planificación en una reunión para determinar el proceso de implementación de la PMO se determinó iniciar por los niveles establecidos por Kerzner para lograr el éxito en el desarrollo e implementación asegurando su continuidad en el tiempo. (Kerzner, 2009)

##### **Fase 1. Lenguaje común.**

Para el Ministerio de Agricultura lograr obtener la primera fase, se debe tener de manera formal y documentada una serie de conocimientos en administración de proyectos y su nivel de alcance, para lograrlo la institución debe de realizar actividades de capacitación del personal que maneja los proyectos para lograr el mismo lenguaje entre todos los involucrados.

Las actividades para desarrollar:

- Taller sobre la Gestión en administración de proyectos con los conceptos claves y sobre la importancia de una PMO.
- Abordar temas principales como, integración, alcance, costo, tiempo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones según la metodología establecida en el Guía del PMBOK (PMI, 2017).
- Se realizará un cronograma por departamentos.

- El taller tendrá espacio de preguntas y lluvia de ideas en donde se aprovechará el espacio para conocer más a fondo las inquietudes y que esperan los colaboradores de todo el proceso de implementación.
- Objetivo crear lenguaje común en administración de proyectos.

Los talleres tendrán un plazo de (41) cuarenta y un días para que se cumpla con el personal de la sede central y las regionales, en donde el entregable final será un informe de la ejecución de los talleres de manera escrita.

### **Fase 2. Proceso común.**

Después de cumplir con la fase 1, en donde el personal del Ministerio de Agricultura cuenta con los conocimientos claves en administración de proyectos y el personal técnico de la PMO puedan desarrollar procesos estandarizados para que permitan a la institución alcanzar este nivel 2 en madurez en administración de proyectos.

Actividades para desarrollar:

- Resolución aprobando la implementación de una PMO en la institución y su ubicación en el organigrama, descripción del personal designado para el desarrollo de la PMO y su director, funciones a llevar a cabo, firmada por el ministro de agricultura para dar conocimiento a todo el personal.
- Realizar evaluación de los proyectos actuales que están en la etapa de ejecución por parte del ministerio, su estado a nivel de presupuesto, tiempo, alcance y logros obtenidos.

- Documentación de procesos en las áreas misionales y transversales de la institución.
- Establecer una metodología ágil en la administración de proyectos, como la formulación de indicadores de medición, creación de plantillas de solicitud de bienes y servicios.
- Realizar entrenamientos de implementación en la metodología ágil.

Estas actividades tienen un plazo de (45) cuarenta y cinco días para que se ejecuten en el ministerio y sea de conocimiento a todo el personal, con el logro de esta fase la institución pasaría al nivel 3.

### **Fase 3. Metodología única.**

Luego de lograr el nivel 2, la institución pasa al nivel 3 en donde se inicia el proceso de metodología centrada en la gestión de proyectos, esta fase evalúa seriamente avanzar desde el primer dominio del modelo de maduración en apoyo a la gestión en todos los niveles. Es básico que el Ministerio de agricultura en esta fase reúna las áreas del conocimiento del PMI establecidas en el chárter inicial del proyecto y establecer de manera formal la institución.

Actividades para desarrollar:

- Definir una metodología única en administración de proyectos que incluya las áreas del conocimiento del PMI.
- Creación de plantillas para los diferentes procesos internos de la institución y de los proyectos.
- Elaborar los indicadores de medición y rendimiento de las áreas de la institución.

- Realizar entrenamientos de implementación de metodología en administración de proyectos para los grupos de interés de la institución.
- Crear plantillas de planificación de proyectos.
- Creación de plantillas de adquisición de bienes y servicios orientado a los proyectos.
- Establecer una metodología para la formulación y ejecución del presupuesto asignado a los proyectos.

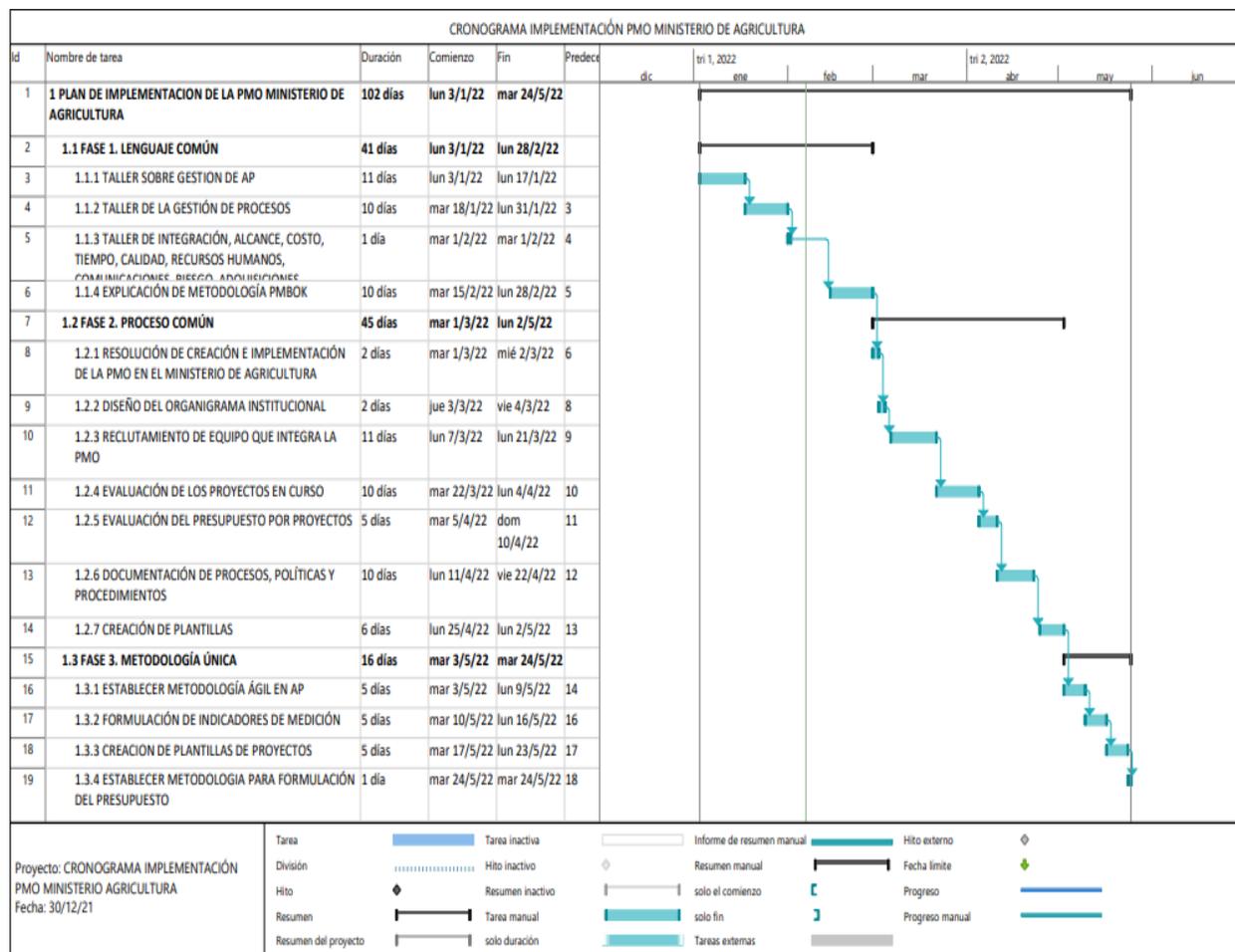
Con el logro de esta fase, en donde la institución tiene definida su metodología en administración de proyectos y procesos establecidos en diferentes áreas de la institución, obteniendo un grado de mayor conciencia sobre la integración y combinación en administración de proyectos. Este nivel durara el periodo de (16) dieciséis días bajo la responsabilidad del director y gestor de proyectos.

Para fines de elaboración de este PFG no se abarca el desarrollo de los niveles 4 benchmarking y 5 mejoramiento continuo, en donde la institución deberá planificar con el equipo técnico de la PMO como desarrollar estos dos niveles.

En la figura 11, se visualiza el cronograma de implementación de la PMO en el ministerio de agricultura con las fechas establecida para cada entregable y el tiempo que tomara el proceso de implementación tanto en la sede central y oficinas regionales.

Figura 12

Cronograma Implementación PMO Ministerio De Agricultura

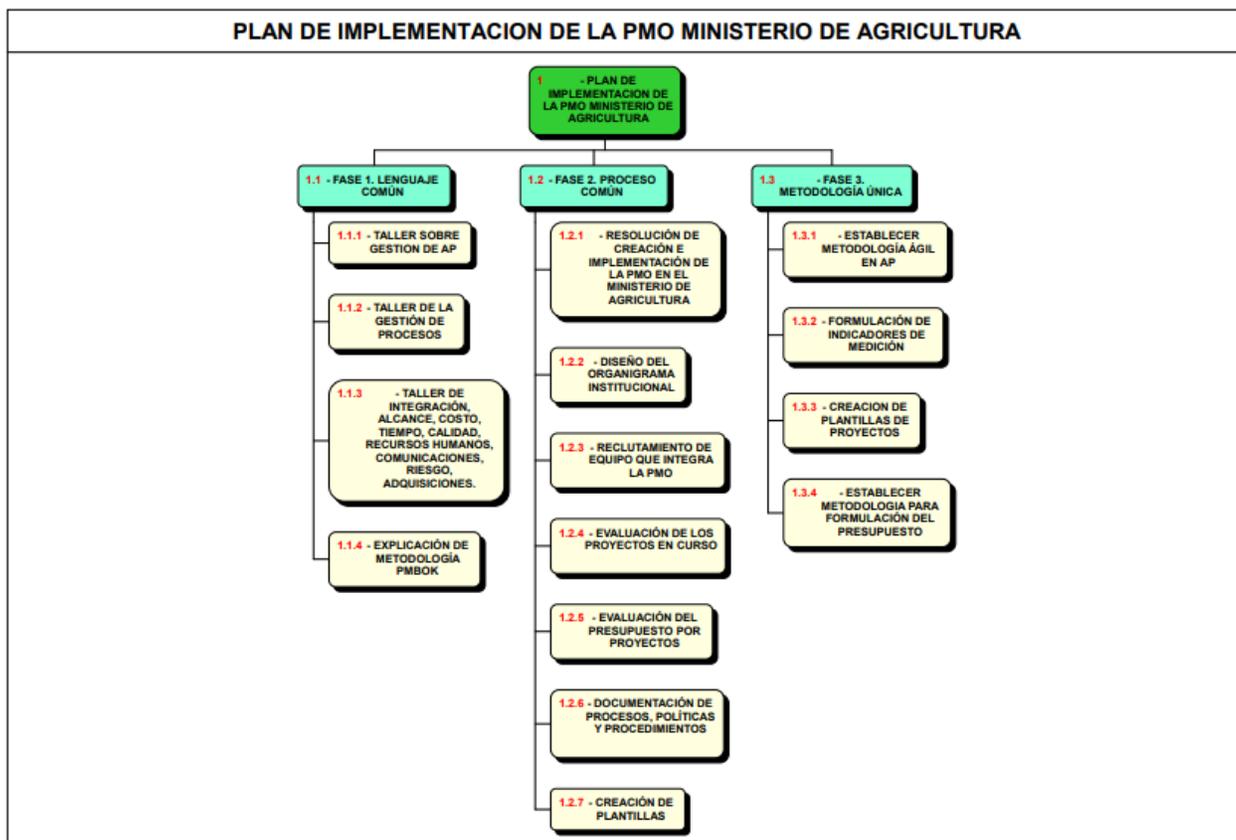


Nota: este es el cronograma que desglosa las actividades con las fechas estimadas para cumplir con el plan de implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura. Autoría propia.

En la figura 13, se muestra la estructura de desglose del trabajo en donde detallan las tareas por fase de ejecución y que numeración le corresponden.

**Figura 13**

*EDT PLAN DE IMPLEMENTACIÓN*



Nota: Estructura de desglose del trabajo que muestra en orden los entregables que componen el plan de implementación y alimenta el cronograma con las fechas de entrega establecidas.

Autoría propia.

Tabla 12

Matriz RACI del Plan de Implementación de la PMO

RACI DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO	DIRECTOR PMO	GESTOR DE PROYECTOS	VICEMINISTRO	DIRECTORA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN	COORDINADORA DE PROYECTOS EN INVERSIÓN PÚBLICA
<b>FASE 1. LENGUAJE COMÚN</b>					
TALLER SOBRE GESTIÓN DE AP	A	R	C	R	I
TALLER DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	A	R	C	R	I
TALLER DE INTEGRACIÓN, ALCANCE, COSTO, TIEMPO, CALIDAD, RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, RIESGO, ADQUISICIONES.	A/R	R	C	I	R
EXPLICACIÓN DE METODOLOGÍA PMBOK	A/R	R	C	I	I
<b>FASE 2. PROCESO COMÚN</b>					
RESOLUCIÓN DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA	R	I	A	C	C
DISEÑO DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	R	C	A	R	I
RECLUTAMIENTO DE EQUIPO QUE INTEGRA LA PMO	R	C	A	I	I
EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS EN CURSO	R	R	C	I	I
EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS	R	R	I	I	C
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	A	R	C	R	C
CREACIÓN DE PLANTILLAS	A	R	C	R	I
<b>FASE 3. METODOLOGÍA ÚNICA</b>					
ESTABLECER METODOLOGÍA ÁGIL EN AP	A/R	R	C	I	I
FORMULACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN	A	R	C	I	C
CREACIÓN DE PLANTILLAS DE PROYECTOS	A	R	C	R	I
ESTABLECER METODOLOGÍA PARA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	A/R	R	I	I	C

Nota: Matriz RACI de las fases en el plan de implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana. Autoría propia.

## 5 Conclusiones

Después del estudio realizado al Ministerio de Agricultura de la República Dominicana con la colaboración de directores, encargados departamentales y analistas, sobre sus conocimientos en administración de proyectos y la metodología utilizada en proyectos de inversión pública, se determinan como conclusiones:

1. El Ministerio de Agricultura no cuenta con una cultura en administración de proyectos y el nivel de madurez es muy bajo, datos arrojados en el análisis de madurez de Harold Kerzner.
2. Se realizó un levantamiento de información con entrevistas a tres especialistas del área de planificación sectorial agropecuaria de la institución en donde se mostró la necesidad de la implementación de una PMO.
3. Con la implementación de una PMO torre de control, el Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuario tendrá más control y manejo en los proyectos de inversión, ya que los mismo estarán documentados y cumplirán con el proceso adecuado antes de su ejecución, dando con esto más seguridad a los patrocinadores de los organismos internacionales.
4. En las reuniones con el equipo técnico se determinó la ubicación de la PMO dentro del Viceministerio de Planificación reportando directamente al viceministro, con el fin de establecer canales de comunicación entre el director de la PMO y el ministro y todo su cuerpo directivo viendo la PMO como una ayuda adecuada.
5. Se estableció como parte de las responsabilidades de la PMO la propuesta de una metodología de AP para el Ministerio con el fin de estandarizar los conocimientos, técnicas y herramientas.
6. La PMO documentará dos políticas esenciales para el desarrollo de la mejora continua de la institución que fueron política de capacitación y la de reclutamiento y selección de personal, dando un cambio de cultura institucional.

## 6 Recomendaciones

1. En la República Dominicana las instituciones gubernamentales deberían de considerar la implementación de las mejores prácticas internacionales en administración de proyectos, complementándolas con el sistema de gestión gubernamental de planificación institucional, con el fin de que los planes, programas o proyectos cumplan con los requerimientos establecidos para su formulación y luego puesta en marcha. Un reto para el Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria de llevar a cabo esta iniciativa.
2. La Oficina de Administración de Proyectos (PMO), debe de establecer una metodología en gestión de proyectos con base en el sistema de planificación nacional aprobado para todas las instituciones del estado por lo que el Director de Planificación y Desarrollo trabajara un borrador hasta que se contrate un Director para la PMO.
3. El Ministerio de Agricultura debe comenzar el proceso de reclutamiento a través de la Dirección de Recursos Humanos del personal que integrará la PMO, para que los mismos cumplan con los roles y habilidades que se detallan en este documento y las pautas establecidas en la política de reclutamiento y selección.
4. Todos los departamentos de la institución deben de suministrar a la PMO toda la información que esta requiera sobre los proyectos en ejecución, fase de formulación y los futuros, con el fin de la creación de un repositorio de proyectos y sea de insumo para las formulaciones futuras.
5. La PMO debe contar con el apoyo del ministro, viceministros y directores del Ministerio de Agricultura para que del mismo modo exista un canal de comunicación efectivo y las áreas le den el valor que esta amerita.

6. El Departamento de Desarrollo Institucional estará liderando los equipos del proceso de implementación de la PMO que se realizará según los niveles descritos en el documento con el fin de lograr la madurez en administración de proyectos en la institución.
  
7. Los Departamentos de Ingeniería y Tecnología de la institución deben de proveer que la PMO conste con un espacio adecuado para realizar las labores cotidianas con el equipo tecnológico especializado que les permita realizar más ágil sus trabajos.

## 7 Lista de referencias

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. En M. Balestrini, *Marco Metodologico* (pág. 125). Caracas, Veneuela: Consultores Asociados, 2006.

Banco Central de la República Dominicana. (2020). *Producto Interno Bruto (PIB) por sectores de origen*.

Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid, España: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

Castellanos, T., Gallego, J., Delgado, J., & Merchán, L. (2005). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*. Colombia.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Fonseca Macrini, R. (2011). Madurez en la gestión de proyectos. *Revista Construir No. 97*.

Fonseca Macrini, R. (2011). Roles y funciones de una oficina de administración de proyectos. *Construir, 94*.

Franklin, M. (2013). *Which PMO model is the best fit for you?* Obtenido de <https://www.morganfranklin.com/>

Kerzner, H. (2009). *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (10th. Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitosos*. Estados Unidos: Copyright © 2017 Pablo Lledó.

Maranto, M., & González, M. (2015). *Fuentes de Información*. Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Ministerio de Agricultura. (2020). *Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020-2030*. Santo Domingo, Distrito Nacional.
- Ministerio de Agricultura de la República Dominicana. (2017). Obtenido de <https://agricultura.gob.do/transparencia/index.php/organigrama>
- Mondelo, E. P., & Siles, R. P. (2019). *PM4 Guía de aprendizaje*. . Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model – OPM3*. Pennsylvania: PMI, Inc.
- Project Management Institute. (2013). *Standard for Program Management (3th. Ed.)*. Pennsylvania: PMI, Inc.
- Project Management Institute, I. e. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, Inc.
- Redondo Salas, A. (16 de Febrero de 2017). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de <https://uci.ac.cr/gspm/que-es-pmo/>
- Reiling, J. (2008). *The 3 Different Types of Project Management*. Obtenido de [www.projectsart.uk](http://www.projectsart.uk)
- Salimbeni Gandino, S. (25 de Enero de 2018). *Research gate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/322702717\\_La\\_oficina\\_de\\_Proyectos\\_-\\_Diseno\\_e\\_Implementacion](https://www.researchgate.net/publication/322702717_La_oficina_de_Proyectos_-_Diseno_e_Implementacion)
- Sierra, D. A. (2007). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *CITAS - Vol. III. Año 2017*, 34-35.
- Torres, Zacarías; Torres, Helí. (2014). Administración de Proyectos. En Z. Torres, & H. Torres, *Principios Generales* (págs. 17-18). México.

Vásquez, & Isabel. (2006). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Zoncsich, A. (2020). *PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO EN SURGE-ON*. Países bajos.

## Anexos

### Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
28/10/2020	Propuesta diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio</li> <li>• Planificación</li> <li>• Monitoreo y Control</li> <li>• Cierre</li> </ul> <b>Áreas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integración</li> <li>2. Alcance</li> <li>3. Recursos humanos</li> <li>4. Comunicaciones</li> </ol>	Sector Agrícola
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
24/01/2021	19/05/2021
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos en el Ministerio de Agricultura de la Republica Dominicana, que permita controlar y coordinar la gestión de proyectos en la institución.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis del estado actual de conocimientos en administración de proyectos para identificar fortalezas y zonas de mejora, a través de una evaluación de madurez en AP con un instrumento ampliamente usado en la región.</li> <li>2. Determinar el modelo de PMO adecuada según las necesidades y estrategias de crecimiento de la empresa para proponer su implementación.</li> <li>3. Definir el rol y las funciones de la PMO a implementar y su ubicación en el organigrama de la empresa para promover el óptimo desempeño de los proyectos.</li> <li>4. Proponer el nivel de autoridad de la PMO para lograr una mejor integración en la empresa.</li> </ol>	

5. Proponer políticas sobre capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional y reclutamiento de personal idóneo para operar la PMO.
6. Desarrollar un plan de implementación de la PMO para asegurar su continuidad.

#### **Justificación o propósito del proyecto**

La propuesta de diseño e implementación de la PMO servirá de medio para la supervisión de todos los proyectos de la institución alineados con las estrategias nacional de desarrollo y las estrategias de gobierno, además implementar una gestión institucional en el uso de las buenas prácticas según el Guía del PMBOK (PMI, 2017).

La PMO en su función de supervisión de proyectos se asegurará de las mejoras en los entregables y que los mismos cumplan con sus objetivos, línea base, tiempo y el uso de los recursos. Esto ayudara a aumentar la madurez de la institución en la gestión de proyectos, como el uso de las herramientas adecuadas para los mismos.

Incentivara a que por el gran seguimiento en los proyectos poder atraer patrocinadores tanto nacionales e internacionales para los proyectos o programas de impacto social detallados en el plan de gobierno constitucional 2020-2024.

Elaboración de planes de capacitación para todo el equipo de trabajo del Viceministerio de planificación sectorial agropecuaria que son los custodios de los proyectos en la institución, logrando con esto la transferencia de conocimiento de un equipo operacional a ser administradores de proyectos.

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

El producto final del PFG es una Propuesta diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana.

Los entregables que serán presentados por esta propuesta son:

1. Documento del análisis del estado actual y evaluación de madurez del Ministerio de Agricultura, en gestión de AP.
2. Informe con el tipo y característica de la PMO adecuada para el Ministerio de Agricultura.
3. Informe con los roles y funciones identificados entre la PMO y la institución, también un organigrama actualizado en donde se incluye la PMO.
4. Documento donde identifica el nivel de mando que tendrá la PMO en la institución y la integración con los departamentos.
5. Documento con las nuevas políticas de capacitación para la institución, colaborando con la madurez organizacional y el reclutamiento idóneo
6. Plan para la implementación de la PMO en el Ministerio de Agricultura.

<b>Supuestos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta estará alineada conforme a la ley que conforma la institución.</li> <li>2. Se obtendrá toda la información solicitada de los proyectos.</li> <li>3. Aceptación de la nueva metodología para la administración de proyectos.</li> <li>4. La propuesta de PFG estará lista en la fecha prevista.</li> </ol>		
<b>Restricciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El ministerio de agricultura nunca ha realizado una propuesta de PMO.</li> <li>2. El tiempo para terminar la propuesta del PFG es el establecido por la UCI.</li> <li>3. La propuesta debe estar alineada a la resolución no. 14-2013 emitida por el Ministerio de Administración Pública.</li> <li>4. No contar con el apoyo del equipo para el suministro de información vincula a la administración de proyectos.</li> <li>5. El autor de este proyecto no tiene disponibilidad de tiempo completo para su desarrollo.</li> </ol>		
<b>Identificación riesgos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se incumple en el proceso de análisis de madurez de la institución, a causa del inadecuado sistema de información, esto podría afectar el alcance del proyecto.</li> <li>2. Si no se cuenta con la información necesaria para el desarrollo de los entregables, podría impactar el alcance y afectar la fecha de entrega del PFG.</li> <li>3. Si no se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar el PFG, podría generar una extensión del proyecto a más del tiempo establecido por la UCI, impactando el cronograma del proyecto.</li> </ol>		
<b>Presupuesto</b>		
Este proyecto es una iniciativa personal y el mismo no contara con presupuesto para su elaboración.		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre hito</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Aprobación de tema propuesto.	20/10/2020	22/10/2020
Elaboración del charter y EDT	26/10/2020	01/11/2020
Introducción y cronograma	02/11/2020	08/11/2020
Elaboración marco teórico	09/11/2020	15/11/2020
Elaboración metodológica	16/11/2020	22/11/2020
Elaborar resumen ejecutivo, bibliografías.	23/11/2020	29/11/2020

Asignación de Tutor	25/01/2021	29/01/2021
Elaboración desarrollo del proyecto	01/02/2021	01/04/2021
Aprobación del tutor	01/04/2021	04/04/2021
Revisión por los lectores asignados de la UCI	05/04/2021	05/05/2021
Realizar arreglos en las observaciones por los lectores.	06/05/2021	10/05/2021
Aprobación por los lectores	11/05/2021	14/05/2021
Final del PFG	17/05/2021	19/05/2021

### **Información histórica relevante**

El Ministerio de Agricultura creado en el 08 de septiembre del 1965 mediante la ley No. 08, siendo el sector agropecuario es uno de los pilares más importantes de la economía de República Dominicana, por su aporte a la seguridad alimentaria, la generación de divisas, al empleo, a la disminución de la pobreza en la zona rural, regulación al medio ambiente, por la generación de materia prima para la industria y otros atributos.

La institución tiene la virtud de que la mayoría de sus proyectos son financiados por organismos internacionales como BID, departamento de agricultura de los Estados Unidos como también la presidencia de la república y otros ministerios aliados buscando incentivar la agricultura en el país. Todos los proyectos se manejan a través del viceministerio de planificación sectorial agropecuaria, ellos los controlan y hacen la evaluación periódicamente, nunca han elaborado un plan de diseño e implementación de una PMO por lo que esta iniciativa es de gran valor para la estructura organizacional y de apoyo para el soporte de los proyectos.

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

Involucrados Directos:

- Ministerio de Agricultura
- Viceministro de Planificación Sectorial Agropecuaria
- Director de Planificación y Desarrollo
- Coordinadora de Proyectos en Inversión Pública
- Analistas de Proyectos

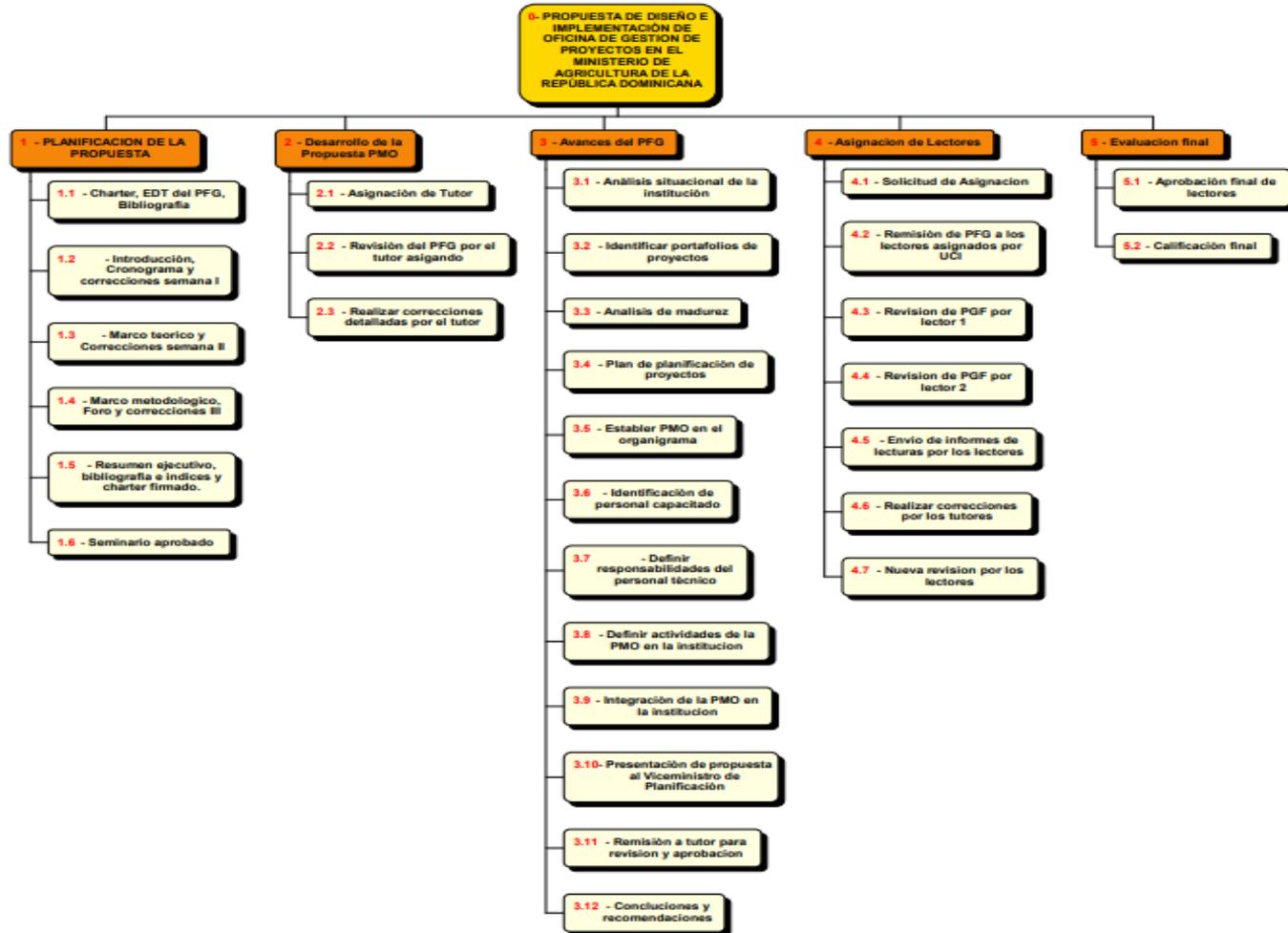
Involucrados Indirectos:

- Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)

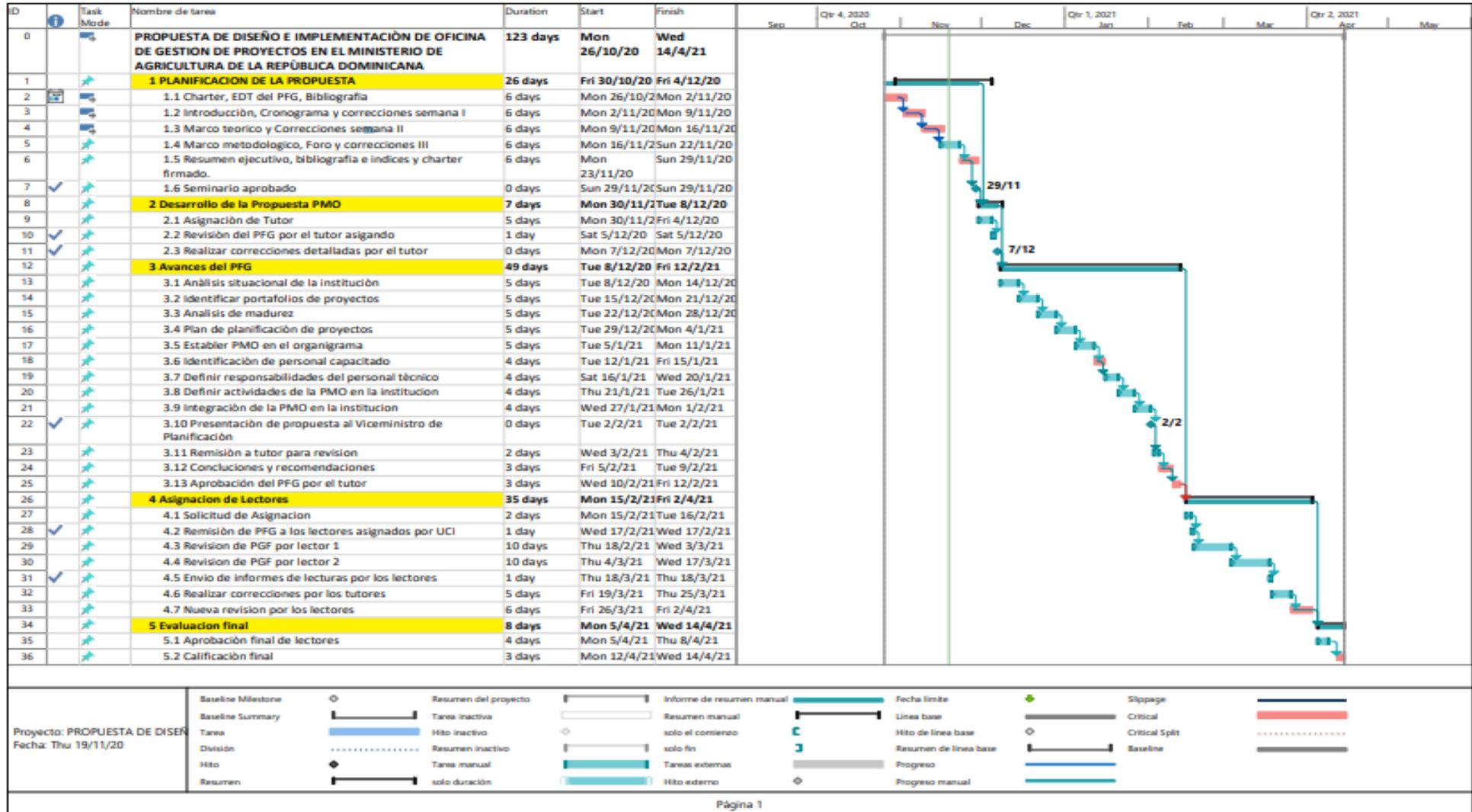
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiantes que tengan acceso al proyecto.</li><li>• Beneficiarios de los proyectos</li></ul>	
<b>Director de proyecto:</b> Larry Anderson Lebrón Gómez	<b>Firma:</b>
<b>Autorización de:</b> Ing. Álvaro Mata, MAP	<b>Firma:</b>



Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



**Anexo 4: Otros**