

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PARA LA ASADA SAN
RAFAEL (ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
DE SAN RAFAEL DE OJO DE AGUA)

JOSE MIGUEL CORTÉS RAMÍREZ

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

San José, Costa Rica

Noviembre 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

ING. ALVARO MATA LEITÓN
PROFESOR TUTOR

ING. MAURICIO GUTIERREZ VILLAFUERTE
LECTOR No.1

LIC. MANUEL ALVAREZ CERVANTES
LECTOR No.2

JOSE MIGUEL CORTÉS RAMÍREZ
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedicado a mis hijas que son el impulso para lograr mis metas de vida, a mi pareja por su paciencia y apoyo durante este proceso. A mis padres por su formación y valores inculcados, a mis hermanas por siempre estar, y mi tía por su apoyo de siempre y ser un hijo más para ella.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer la guía de mi tutor Ing. Alvaro Mata Leitón, a mis lectores Ing. Mauricio Gutierrez Villafuerte y Lic. Manuel Alvarez Cervantes por su valioso aporte y enriquecimiento a este Proyecto de Graduación, a los docentes que dedicaron su tiempo a transmitir el conocimiento para potenciar mis capacidades y personal de la UCI por su disponibilidad para atender mis requerimientos. Agradecer también a la Asada San Rafael, colaboradores internos por su disposición para formular este trabajo, a los miembros de Junta Directiva, en especial al Lic. Juan Luis Cespedes Vargas por su impulso y apoyo en este proceso de formación.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1	Introducción 1
1.1	Antecedentes 2
1.2	Problemática 3
1.3	Justificación del proyecto 5
1.4	Objetivo general..... 7
1.5	Objetivos específicos 7
2.1	Marco institucional 9
2.2	Teoría de Administración de Proyectos 12
2.3	Teoría sobre PMO 24
3	Marco metodológico 30
3.1	Fuentes de información..... 30
3.2	Métodos de Investigación..... 35
3.3	Herramientas 38
3.4	Supuestos y restricciones 41
3.5	Entregables..... 44
4	Desarrollo..... 46
4.1	Evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos ... 46
4.2	Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo al grado de madurez de la Asada San Rafael..... 63
4.3	Definición de ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael. 68
4.4	Planteamiento del diseño y estrategia de implementación de la PMO en la Asada San Rafael. 71
4.5	Procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la Asada San Rafael... .. 84
4.6	Políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización. 96
4.7	Estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto. .. 105
5.	Conclusiones 119
6.	Recomendaciones 122
8	Anexos 126
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG 127
	Anexo 2: EDT del PFG..... 132
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG..... 115
	Anexo 4: Cuestionario OPM3..... 116

Anexo 5: Resultados Cuestionario OPM3	124
Anexo 6: Cuestionario Entrevista Madurez Organizacional	142
Anexo 7: Resultados de Cuestionario Entrevista Madurez Organizacional	144
ANEXO 8: Cuestionario-Entrevista para conocer expectativas del Equipo de Trabajo	157
ANEXO 9: Resultados Cuestionario-Entrevista para conocer expectativas del Equipo de Trabajo	161
ANEXO 10: Entrevista-Cuestionario para determinar necesidades de capacitación en la Asada San Rafael	180
ANEXO 11: Resultados de Entrevista-Cuestionario para determinar necesidades de capacitación en la Asada San Rafael	182
ANEXO 12: Cronograma de capacitación anual para los colaboradores de la Asada San Rafael	191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de inversiones en proyectos por parte de la Asada San Rafael en el periodo 2015-2019.	4
Figura 2. Estructura Organizativa.	11
Figura 3. Transición del estado de una Organización a través de la ejecución de un proyecto....	14
Figura 4. Interrelación de los componentes claves de un proyecto..	15
Figura 5. Ciclo de vida de proyecto típico.	17
Figura 6. Estructura de ciclo de vida de proyecto predictivo..	18
Figura 7. Interacciones de los grupos de proceso en el ciclo de vida de un proyecto.	20
Figura 8. Correspondencia entre las Áreas de Conocimiento y los Procesos de la Dirección de Proyectos.	23
Figura 9. Relación entre Portafolio-Programas-Proyectos-Operaciones con respecto a la Estrategia Organizacional.	57
Figura 10. Porcentaje de Madurez de la Asada San Rafael en la DIM 1.....	60
Figura 11. Porcentaje de Madurez de la Asada San Rafael en la DIM 2.....	61
Figura 12. Propuesta de ubicación de PMO dentro de la estructura de la Asada San Rafael.	69
Figura 13. Árbol de Problemas Gestión de Proyectos Asada San Rafael.....	77
Figura 14. Árbol de Objetivos como solución a mejora la gestión de Proyectos de la Asada San Rafael.	78
Figura 15. Cronograma de implementación de estrategia de Estandarización de procesos en la gestión de administración de proyectos..	84
Figura 16. RBS de Recursos Humanos para la PMO Unidad de Negocios de Asada San Rafael..	85
Figura 17. Resultados de la valoración de las capacidades para el Director de Proyectos de la PMO de la Asada San Rafael.....	87
Figura 18. Resultados de la valoración de las capacidades para el Asistente de Proyectos de la PMO de la Asada San Rafael.....	88
Figura 19. Resultados de la valoración de las capacidades para el Ingeniero Jefe Operativo de la Asada San Rafael.	89
Figura 20. Resultados de la valoración de las capacidades para el Proveedor de la Asada San Rafael.	90
Figura 21. Resultados de la valoración de las capacidades para el Contador de la Asada San Rafael.	91
Figura 22. Resultados de la valoración de las capacidades para el Encargado de Comunicación de la Asada San Rafael.	92
Figura 23. Flujo de procesos de contratación de colaboradores para equipo de proyecto de la Asada San Rafael.	95
Figura 24. Proceso del Programa de Capacitación que se aplicará en la Asada San Rafael.	99
Figura 25. Programación del Plan Anual de Capacitaciones del Asada San Rafael.....	105
Figura 26. Relación interesados con el proyecto de implementación PMO Unidad de Negocios de la Asada San Rafael.	108
Figura 27. Matriz poder-interés de los interesados en el proyecto de implementación de la PMO Unidad de Negocios en Asada San Rafael.....	111
Figura 28. Estrategias recomendadas para cada interesado según su poder-interés sobre el proyecto.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas.	33
Tabla 2. Métodos de investigación utilizados.....	36
Tabla 3. Herramientas utilizadas.....	40
Tabla 4. Supuestos y restricciones.	42
Tabla 5. Entregables.....	44
Tabla 6. Levantamiento de activos organizacionales de la Asada San Rafael que son aplicados en la gestión de proyectos.....	49
Tabla 7. Activos organizacionales de la Asada Rafael que son aplicados según Área de Conocimiento y Procesos de Dirección.	51
Tabla 8. Buenas Prácticas aplicadas por la Asada según su área de conocimiento.	52
Tabla 9. Clasificación de Buenas Prácticas aplicadas por la Asada San Rafael por Procesos de Gestión.	54
Tabla 10. Nivel de madurez en la administración de proyectos según rango de calificación de evaluación.	58
Tabla 11. Resultados de Cuestionario OPM3 realizado en Asada.....	59
Tabla 12. Análisis de involucrados en la estrategia de implementación y funcionamiento de la PMO Unidad de Negocio de la Asada San Rafael.....	74
Tabla 13. Criterios técnicos para calificar las alternativas propuestas y su respectivo peso sobre la calificación total.....	80
Tabla 14. Análisis de alternativas para el diseño y estrategia de implementación de una PMO en Asada San Rafael.	80
Tabla 15. Matriz de Marco Lógico orientada a estandarizar procesos en la gestión de administración de proyectos de la Asada San Rafael.	81
Tabla 16. Matriz de roles y responsabilidades del equipo de proyectos de la Asada San Rafael.	93
Tabla 17. Plan de capacitación para los colaboradores de la Asada San Rafael.	101
Tabla 18. Análisis de involucrados e interesados alrededor del Proyecto de implementación de una PMO en la Asada San Rafael.	107
Tabla 19. Criterios de ponderación para priorizar los interesados del proyecto.....	109
Tabla 20. Evaluación de los involucrados en su posición, poder e interés con respecto al proyecto.....	110
Tabla 21. Definición de estrategia a implementar para promocionar el proyecto ante los grupos de interesados.....	113
Tabla 22. Cronograma de actividades para promocionar con los involucrados la implementación de la PMO en la Asada San Rafael.	115

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AyA	Acueductos y Alcantarillados
Asada	Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
FODA	Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez Organizacional de Gestión de Proyectos)
MML	Matriz de Marco Lógico
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
PMI	Project Management Institute (Instituto para Dirección de Proyectos)
PMO	Project Management Office (Oficina de Proyectos)
SMCI	Standardize (Estandariza), Measure (Mide), Control (Controla)

RESUMEN EJECUTIVO

La aplicación de un estándar de gestión de proyectos en las Asadas es una gestión que al día de hoy está en ciernes, actualmente la única experiencia a nivel nacional consolidada es la propia Oficina de Administración de Proyectos para acueductos comunales con que cuenta Acueductos y Alcantarillados (AyA), no obstante, esta dependencia únicamente gestiona sus propios proyectos que luego son entregados a las comunidades, los proyectos generados por las Asadas producto de sus propios recursos no están dentro del marco de trabajo de dicha Oficina del AyA, toda Asada está sujeta legalmente al AyA mediante un Convenio de Delegación que les permite de manera independiente y descentralizada operar y administrar un acueducto.

La Asada San Rafael por su cantidad de abonados se cataloga como la Asada más grande del país, dando servicio a 25,000 personas.

La organización para poder cumplir con las expectativas y requerimientos de sus clientes necesita constantemente ejecutar proyectos para ampliar y mejorar la capacidad de respuesta a dichas necesidades en el corto, mediano y largo plazo, estos proyectos corresponden al “Estudio Técnico Integral del Acueducto de San Rafael” proyectado al año 2035, por tanto se puede decir con propiedad que son proyectos que están alineados con la estrategia organizacional, es importante resaltar que la Asada presenta un crecimiento importante en las inversiones de estos proyectos, destinando en el periodo comprendido entre 2014 a 2019 un monto de ¢715,000,000. La Asada administra fondos públicos, esto en razón de la naturaleza del servicio que brinda la Asada, ya que da un servicio público a sus clientes (servicio de agua potable) y de la rectoría del AyA sobre la gestión administrativa de la organización, por esto necesita el respaldo de la aplicación de la buenas prácticas en gestión adecuada en la administración de proyectos que promueva eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos, así como del compromiso con la excelencia y búsqueda del éxito en cada uno de los proyectos ejecutados, para realizar esta gestión se propuso el diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael.

El objetivo general de este proyecto fue proponer el diseño y estrategia de implementación de una PMO de acuerdo con el análisis de madurez y necesidades de la Asada San Rafael, con el objetivo de estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos de la organización y facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Los objetivos específicos fueron realizar una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI, definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo al grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional, plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo a las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad, establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización, establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización, crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización, definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.

Las metodologías utilizadas en este proyecto son el Método Analítico-Sintético busca analizar el fenómeno o el hecho detallando, fraccionando o descomponiendo los elementos que conforman el objeto analizado para su estudio individual, para luego formar parte del estudio general como un todo, para ampliar las herramientas, el criterio y enfoque de investigación en este estudio se utiliza

también el Método Inductivo-Deductivo que están basados en el razonamiento lógico, el enfoque inductivo va de lo particular a lo general y el enfoque deductivo desde lo general hacia lo específico. Como conclusiones se puede señalar que, a la fecha, la Asada San Rafael no contaba con una valoración de madurez organizacional que permitiera establecer una línea base partir de la cual establecer la mejora continua. El Modelo OPM3, arrojó como resultado una “madurez media alta”. A la fecha, la organización no cuenta con una Oficina que gestione los proyectos, aplicando las buenas prácticas en la administración de proyectos. La organización cuenta a la fecha con activos de la organización valiosos en la gestión de sus proyectos y procesos, sin embargo, estos no estaban agrupados ni identificados dentro las áreas de conocimiento y grupos de proceso de la gestión de proyectos. Se define que la PMO más conveniente tomando en cuenta la madurez organizacional es la Oficina de Proyectos Unidad de Negocios. La PMO propuesta tiene influencia sobre toda la estructura organizacional, en la gestión e intercambio de recursos de manera integral, aplicando la estandarización de las buenas prácticas en los procesos de gestión integral. La estrategia de implementación de la PMO es una guía de actividades secuenciales y lógicas que se ejecutan para llevar a cabo la implementación, en consecuencia, con los valores, cultura organizacional y entorno de la organización. La “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos” es la estrategia seleccionada para implementar la PMO en la Asada San Rafael. Definida la estrategia, se establecen el fin, el propósito, componentes y actividades para su implementación, y para cada uno de estos elementos sus indicadores, medios de verificación y supuestos asociados a los riesgos del proceso de implementación. Basados en la estructura y cultura organizacional de la Asada, las capacidades de cada miembro del equipo de trabajo, se propone la formación del equipo de la PMO y establecen los roles y responsabilidades para cada miembro. A la fecha, la organización no cuenta con un plan de capacitación anual estructurado, los esfuerzos en tal sentido han sido dispersos con capacitaciones ocasionales y producto de la oportunidad o necesidad por una circunstancia determinada sin dar seguimiento, continuidad y valoración de los conocimientos adquiridos por el personal de la organización. Realizada la investigación sobre las necesidades de capacitación para ampliar las capacidades y conocimientos de los colaboradores de la Asada, se establece el Plan de Capacitación, área de impacto, sus objetivos, indicadores, medios de verificación, el tiempo de ejecución y los recursos a utilizar en dicho plan. Identificados y mapeados los interesados, se establecen las estrategias para promocionar los beneficios de la implementación de la PMO en la Asada, con el fin de promover el cambio cultural, el máximo involucramiento de los involucrados y apoyo al proyecto.

Las recomendaciones producto de este trabajo son; a la Junta Directiva de la Asada, apoyar desde un acuerdo la creación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada para asegurar el apoyo y recursos para el proceso de implementación. La Administración debe realizar la evaluación de la madurez organizacional en la gestión de proyectos de manera semestral, también valorar el alcance de la gestión y la evolución del tipo de PMO recomendada, según vaya creciendo el grado de madurez de la organizacional en la gestión de sus proyectos. La Organización debe ubicar la PMO directamente bajo la Administración para que gestione su labor de manera transversal con todas las áreas de trabajo de la Asada. Se recomienda a la Administración documentar y establecer dentro los manuales de puestos los requerimientos necesarios que fueron determinados para el equipo de trabajo de la PMO. La Administración debe extender y estandarizar a toda la organización el proceso de contratación de personal propuesto para el equipo de trabajo de la PMO e implementar en un periodo de un año, el plan de capacitación al personal para potenciar sus capacidades y conocimientos y validar el programa dando seguimiento a sus resultados. La Organización debe establecer un monitoreo constante de los involucrados en la implementación de la PMO. Finalmente, la administración debe documentar las lecciones aprendidas y gestión de conflictos después cada etapa del proceso de implementación para generar un repositorio de información y consulta, que sea de utilidad para futuros emprendimientos de la organización o interesados en proyectos similares.

1. Introducción

La gestión de la Administración de Proyectos engloba de manera integral las buenas prácticas y estándares que establece la Guía del PMBOK (2017); y que debe ser de conocimiento y dominio del Director de Proyecto para garantizar la aplicación de estas técnicas y herramientas en la adecuada gestión del proyecto, este conocimiento sumado a sus capacidades dan valor la gestión del Administrador y de su Equipo de Trabajo, este grupo de conocimientos generará una línea base de trabajo de calidad, por tanto se requiere el mayor nivel de identificación con los procesos para asegurar la conclusión exitosa del proyecto, producto o servicio, con lo anterior como premisa, se propondrá en este PFG la “Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael (Asociación Administradora del Acueducto y Alcantarillados de San Rafael de Ojo de Agua)”.

La organización que se toma como base para realizar la propuesta es la Asada más grande del país con 5,010 abonados, lo que representa alrededor de 25,000 personas abastecidas incluyendo previstas domiciliarias, preferenciales, de gobierno, empresariales y condominios.

Para abastecer la demanda presente y futura, la Asada San Rafael tiene que llevar de manera paralela las operaciones permanentes de las labores diarias de la naturaleza del servicio público que brinda (agua potable) con los proyectos que se ejecutan para mejorar ese servicio brindado, esta situación puede provocar intersección en estas dos áreas, en este contexto una PMO sería la encargada de formalizar y estandarizar la dirección de los proyectos dentro del marco de gobernanza, las necesidades de la empresa y la madurez organizacional.

1.1 Antecedentes

La propuesta de diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael, es válida teniendo en consideración que a nivel nacional no existe una oficina que realice este tipo de gestión en las Asadas, si bien es cierto AyA cuenta con su propia Oficina de Administración de Proyectos para acueductos comunales; esta tiene alcance limitado puesto que opera cuando este Ente Estatal es el que los financia, diseña, construye y entrega los acueductos a las comunidades, sin embargo, cuando una Asada con sus propios recursos genera sus proyectos, no existe una figura que administre sus proyectos. Según los datos reportados en el Estudio *“Agua para consumo humano por provincias y saneamientos por regiones manejados en forma segura en zonas urbanas y rurales en Costa Rica al 2018”*, elaborado por el Laboratorio Nacional de Aguas, se estima que para julio del 2018 las Asadas abastecían al 32,36% de la población nacional, se verá entonces que todo esfuerzo por elevar la calidad del servicio que brindan las Asadas será un beneficio directo sobre a un porcentaje de peso de la población nacional que recibe el servicio por parte de los acueductos comunales.

La Asada San Rafael fundada en 1997 es dentro del grupo de estos operadores (Asadas) la más grande en cuanto a cantidad de abonados y ejemplo de gestión comunal, se conforma de nueve sistemas independientes para abastecer una población aproximada de 25,000 personas, el área de influencia del acueducto es de 7 Km² y cuenta con 45 km de redes de distribución, abarcando los distritos de San Rafael de Ojo de Agua, La Guácima y el Coco, son precisamente estas características y su posición de líder a nivel nacional dentro de los acueductos rurales, las que permiten poder plantear y diseñar la estrategia de implementación de una PMO dentro de la estructura de la organización, para que la

misma en su función permita mejorar la calidad de la administración de los proyectos de la Asada y como resultado colaborar a través del conocimiento con la mejora continua de la organización de manera integral, como referencia la Asada ha ejecutado importantes proyectos los últimos años, esto se debe al crecimiento sostenido que la organización tiene en cuanto sus operaciones, por lo que se debe mantener una infraestructura capaz de asumir ese crecimiento y la demanda futura.

1.2 Problemática

Como se mencionó con anterioridad la Asada San Rafael dentro de sus actividades ejecuta operaciones continuas para el dar el servicio de agua potable y realiza los proyectos de mejora de forma conjunta, esta situación es muy propia de la organización debido a su naturaleza,

Cabe mencionar que a pesar de la experiencia de la organización y su crecimiento en las inversiones de proyectos no se definen correctamente las contingencias adecuadas para asumir riesgos de los proyectos y falta control en la línea base de tiempo presupuestado para las actividades, así también como la adecuada comunicación y flujo de recursos hacia los proyectos y las operaciones. Como referencia se puede indicar que en los últimos cinco años la organización ha realizado diversos proyectos invirtiendo ¢715,000,000, con este dato se puede entender la necesidad de que se apliquen las adecuadas técnicas y herramientas para administrar sus proyectos, para ampliar a un criterio, se presenta la evolución de las inversiones en este rubro de la asada en los últimos cinco años:

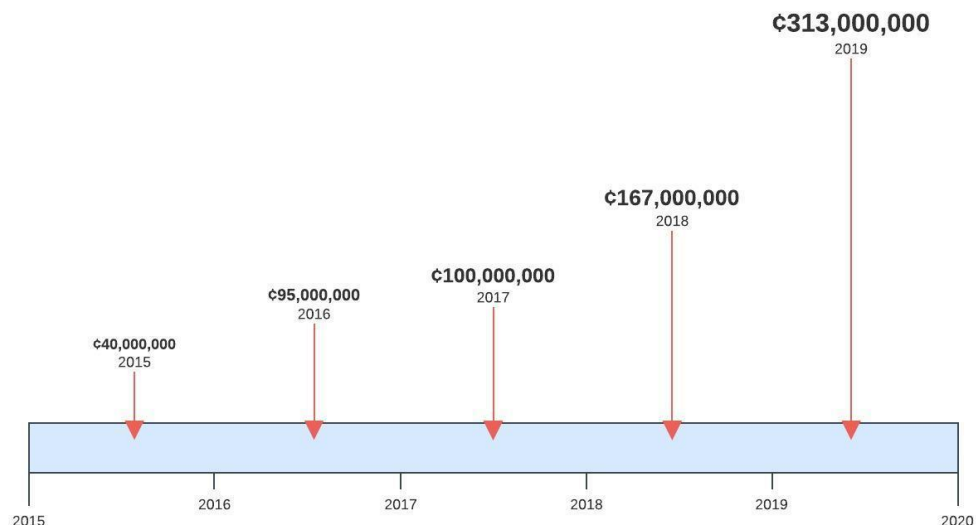


Figura 1. Evolución de inversiones en proyectos por parte de la Asada San Rafael en el periodo 2015-2019. Fuente Asada San Rafael. Elaboración Propia.

La administración de proyectos por parte de la Organización se ha basado en la experiencia del administrador o el consultor asignado como gerente proyecto, cada líder ha construido su propio estilo o forma de gerenciar sin que se estandaricen los procesos de manera formal y metódica, incluso llevándose el conocimiento después de cada proyecto sin que la Asada obtenga un beneficio real y concreto después de cada experiencia, es más bien iniciar un nuevo proceso con otras ideas o aportes cada vez que se ejecuta un proyecto.

La Asada dentro de la independencia operativa que le otorga el Convenio de Delegación con el AyA (documento que fue suscrito de manera permanente en el año 2002), tiene la obligación de administrar de manera eficiente mediante procesos en el que los involucrados logren la satisfacción personal en el cumplimiento de sus objetivos alineando sus intereses con los objetivos y estrategia organizacional, en este sentido el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados Comunales reformada por el Decreto Ejecutivo N°37169-S-MINAET, en su artículo 35,

inciso 4 señala como deber y obligación de los miembros de la Junta Administradora, lo siguiente; *“Velar por la contratación de bienes y servicios, para la construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo del acueducto y/o alcantarillado de acuerdo con su presupuesto anual y normativa vigente”*

Dado lo anterior, siendo uno de los pilares fundamentales de la gestión de las Asadas, es que se hace imprescindible para la mejora de la gestión, implementar dentro de la estructura de la organización; una oficina para la gestión de proyectos.

Se debe agregar que los recursos con que trabajan las Asadas son producto del servicio de agua potable que se brinda a los usuarios, por tanto, son fondos públicos que debe ser administrados de la mejor manera con eficiencia, eficacia y la máxima transparencia.

1.3 Justificación del proyecto

La Asada San Rafael es una organización privada de interés público sin fines de lucro, que tiene veintidós años de dar servicio de agua potable en su comunidad, este servicio se ampara en un Convenio de Delegación con el AyA, que funge como ente rector materia de acueductos a nivel nacional, este esquema se establece en la Ley General de Administración Pública, en los artículos 89 a 92, con lo anterior podría decirse que las Asadas por sus características propias, pueden ser catalogadas como partes activas de la economía social y solidaria del país.

Se ha mencionado que la Asada San Rafael, registra un constante movimiento en la ejecución de proyectos para poder responder a la necesidades de la demanda del servicio, para poder plantear con certeza los proyectos necesarios para lograr ese objetivo primordial, la Asada concretó el “Estudio Técnico Integral del Acueducto de San Rafael”, dicho documento plantea las mejoras necesarias que se deben realizar en el

acueducto un horizonte de tiempo hasta el año 2035, sin embargo las mejoras son macro, y ese planteamiento hay que “seccionarlo” en proyectos que suman un todo, para cumplir con la meta del Estudio Técnico, la organización plantea cada año su flujo de caja en donde involucra sus ingresos por el servicio público contra los gastos operativos y los proyectos realizar, estos proyectos deben ser ejecutados debido a la presión sobre la demanda y el crecimiento urbanístico en la zona, de ahí que sea necesario un esfuerzo sostenido para responder de manera exitosa a los requerimientos para mantener las operaciones y a la vez ejecutar proyectos que garanticen el servicio de calidad, cantidad y continuidad para la población actual y futura, estos proyecto se realizan a base de experiencia y aunque se trata de contar siempre con las asesoría técnica correspondiente el conocimiento no queda registrado de manera adecuada ni las prácticas son estandarizadas, por tal razón es necesario la existencia de una PMO en la organización que se encargue no solo de gestionar los proyectos que se programan de manera anual, de acuerdo a las buenas prácticas y estandarice los procesos.

Los beneficios que se obtienen mediante la gestión de proyectos de la PMO en la Asada San Rafael son:

- Alinear los proyectos de la organización con la estrategia organizacional: Para obtener una inversión eficiente de los recursos.
- Estandarizar, tecnificar los procesos y el lenguaje utilizados en los proyectos: Evitar sesgos en los pocesos de cominicación y calidad de los productos.
- Elevar el grado de madurez de la organización en la administración de proyectos: Establecer una linea base con el grado de madurez actual para comparar en el proceso de maduración continua.

- Dar valor a la gestión de la organización en la administración de fondos públicos: Garantizar la utilización de las buenas practicas, técnicas y herramientas en en una organización sin afan de lucro que brinda un servicio público esencial.
- Facilitar la transferencia de recursos en la diferentes áreas de la estructura organizacional: Ubicación estratégica de la PMO dentro la Organización para garantizar su funcionalidad y eficiencia.
- Potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y trabajar las debilidades y amanezas: para ello se ha de realizar un estudio FODA que permita establecer estrategias para obtener los mejores beneficios de los proyectos.
- Mayor certeza del cumplimiento de los objetivos de los proyectos, del producto final o del servicio que se brinda: Cumplir con los objetivos según los requerimientos establecidos en la linea base de cada proyecto en cuanto a calidad, tiempo, costo y satisfacción de los involucrados.

1.4 Objetivo general

Proponer el diseño y estrategia de implementación de una PMO de acuerdo con el análisis de madurez y necesidades de la Asada San Rafael, con el objetivo de estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos de la organización y facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo al grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.

3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo a las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.
4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.
5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización.
6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.
7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.

2. Marco teórico

2.1 Marco institucional

El alcance del PFG se enmarca en la propuesta de Diseño e Implementación de una PMO en la Asada San Rafael, un ente operador de acueducto que ejecuta proyectos programados anualmente y que si embargo no cuenta con una Oficina de Administración de Proyectos que implemente las buenas prácticas en la gestión de sus proyectos.

2.1.1 Antecedentes de la institución

Asada San Rafael fue fundada el 28 de setiembre de 1,997, la operación y administración del acueducto se valida legalmente a través de un Convenio de Delegación con Acueductos y Alcantarillados (AyA), brinda sus servicios en los distritos de San Rafael, La Guácima y el Coco, del Cantón Central de Alajuela. Desde 1997 a febrero de 2020, el crecimiento de abonados por parte de la Asada ha mostrado un crecimiento promedio anual de 4,76%, el cual se cataloga como alto según las Normas de Diseño vigentes del AyA, esta norma define como crecimiento alto al que se registre igual o mayor al 3% anual, esta circunstancia obliga a redoblar esfuerzos y enfocar los recursos en los proyectos adecuados para poder cumplir las expectativas de sus clientes. La Asada celebra cada año, en la última semana de setiembre su Asamblea Ordinaria de Socios, en dicha evento; los Socios de la Organización conocen el Plan de Trabajo Anual que incluyen sus Programas y Proyectos, con respecto al Flujo Caja producto de sus ingresos y operaciones normales, precisamente esta interrelación de áreas y las necesidades de la Asada, no están al día de hoy del todo claras, y por esta razón es necesario una reestructuración de la empresa con una PMO que puede gestionar esa relación y orientar los proyectos hacia los objetivos y estratégicas de la organización, a su vez ayudar definir los proyectos más

convenientes para la Asada, al respecto David (2013) define “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5). De ahí que el éxito de la Organización a mediano y largo plazo esté basado en una estrategia organizacional bien planificada y correcta para los intereses de la Empresa.

2.1.2 Misión y visión

Como parte de los factores ambientales internos y de la formulación de estrategias; la Misión de una empresa identifica sus valores y prioridades, además señala a nivel general el rumbo de la organización, también identifica el negocio, su alcance y naturaleza.

La Misión de la Organización es la siguiente:

“Brindar el servicio de agua potable en cantidad y calidad a cada uno de nuestros usuarios con eficiencia y eficacia maximizando los recursos y logrando la satisfacción y grupal e individual en la que cada decisión tomada se ampare en la honradez, transparencia y espíritu de servicio”. (Asada San Rafael, 2006)

Con la anterior declaración, se tiene que la propuesta de una PMO es un valor agregado a la gestión de la Asada, puesto que los proyectos serán gerenciados de manera eficiente, eficaz, tomando en cuenta objetivos de los grupos de interesados y alinearlos con los objetivos estratégicos.

Ahora bien, toda empresa debe contar con una Visión para su negocio, establecer hacia donde se dirige y en que se quiere desarrollar, esto permite establecer la estrategia para obtener beneficios y cumplir objetivos a mediano y largo plazo, al respecto la visión de la Asada es:

“Ser líder y ejemplo a nivel nacional en la prestación de un servicio público que implica salud y desarrollo”. (Asada San Rafael, 2006)

Igualmente, el impacto de la propuesta del proyecto en la visión de la Asada es positivo, una organización que cuenta con una estrategia a largo plazo facilita la inserción de una Oficina de Administración de Proyectos que se encargará de obtener y mantener los máximos beneficios y réditos de los proyectos para poder cumplir con la expectativa de la visión.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por la Asamblea de Socios, Junta Directiva y Colaboradores, como se muestra en la Figura 2:

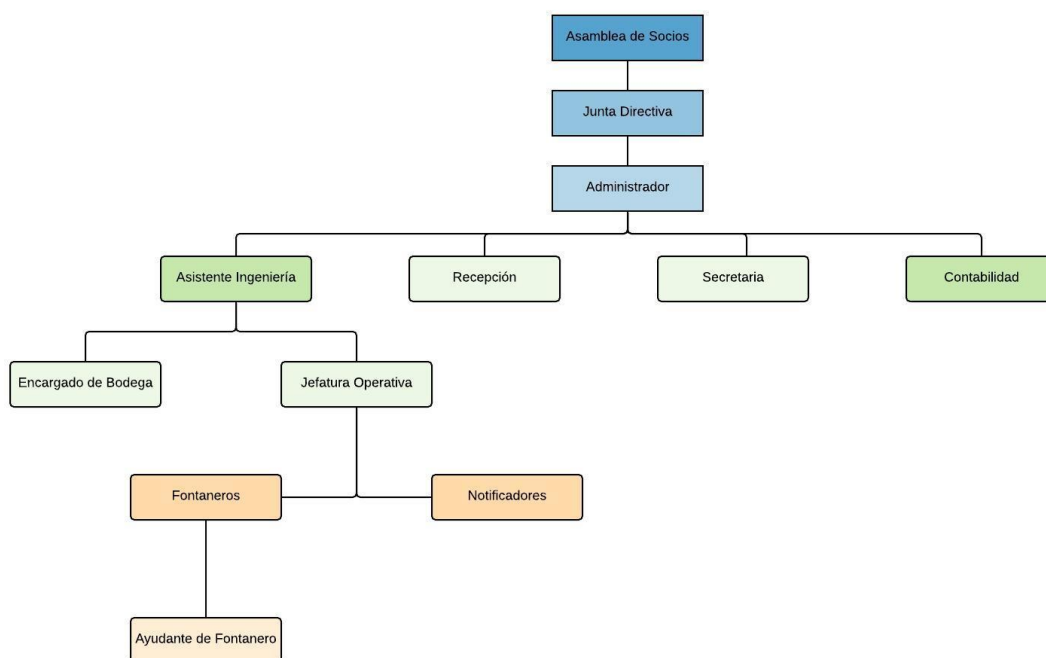


Figura 2. Estructura Organizativa. Asada San Rafael (2019).

Para entender la funcionalidad de la estructura de la Organización, se procede a explicar brevemente cada elemento y su relación con la propuesta de PMO:

- Asamblea de Socios: Máximo órgano de la Asada, en su caso se encarga de aprobar presupuesto anual, plan de trabajo anual y conocer informes anuales de labores.

- Junta Directiva: Órgano colegiado que se encarga de establecer las políticas generales y estrategias organizacionales, así como definir los proyectos prioritarios para la institución.
- Administrador: El Administrador debe gerenciar de manera integral la gestión ambiental, administrativa y operativa del acueducto, velar por la consecución de recursos para cumplir con los objetivos y estrategia organizacional.
- Colaboradores: Capital Humano, que facilitará el flujo de recursos, técnicas y herramientas entre las operaciones y los proyectos.

2.1.4 Servicio que ofrece

La Asada San Rafael brinda el servicio público de agua potable, básicamente es el único servicio que ofrece por su naturaleza, sus clientes son los abonados del acueducto, para tal efecto se debe administrar, operar y desarrollar la infraestructura del sistema de distribución de agua potable, para cumplir con estas funciones básicas se deben planear y ejecutar los proyectos necesarios para satisfacer la expectativas de sus usuarios y abonados, la organización debe garantizar poder cumplir dichas expectativas en el tiempo a través de una adecuada gestión de sus operaciones y los proyectos estratégicos alineados con los objetivos organizacionales, por tal razón se plantea el diseño y estrategia para la implementación de una PMO en la estructura de la Asada, y de esta manera fortalecer el área de administración de proyectos de la empresa.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos ha cambiado paulatinamente con el tiempo, se adaptó a las circunstancias económicas del momento dado, a la complejidad y demanda del mercado, así como a las normas y reglamentos de cada país, en la actualidad la globalización exige aún más que las que las metodologías, procesos, prácticas y herramientas sean estandarizadas, para

garantizar la aplicación de un modelo de calidad que encause hacia el éxito los esfuerzos de las organizaciones en la dirección de sus proyectos.

La evolución de la administración de proyectos se refleja directamente en el concepto de éxito, hace apenas unas décadas un proyecto exitoso se medía por su calidad, el siguiente nivel fue además cumplir con el tiempo de entrega y de acuerdo al presupuesto establecido inicialmente, dentro de los factores para establecer el éxito se sumó la percepción de satisfacción del cliente, hasta llegar a la actualidad en donde ahora se debe incluir el factor regenerativo del proyecto en pro de la mejora del medio ambiente para garantizar y promover la existencia de recursos naturales a futuro.

La anterior evolución se gestó en la necesidades de cambios y adaptación de los modelos de gestión, de igual manera la figura del Director de Proyectos se ha transformado para poder asumir el reto de gestionar con excelencia la mejora continua de los proyectos que le son asignados, por lo tanto, el director de proyecto debe dominar y aplicar los conocimientos técnicos para planificar, gestionar, ejecutar y controlar los proyectos, además de sumar sus habilidades directivas adquiridas para conseguir los resultados esperados del proyecto y el máximo desempeño del equipo de trabajo en consecuencia con los objetivos organizacionales.

2.2.1 Proyecto

Un proyecto se puede definir como “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p.4). Se determina entonces que ese desarrolla el esfuerzo con un inicio y final definido lograr los objetivos planteados, los resultados pueden ser tangibles o intangibles. Todo proyecto obliga a la organización a generar cambios en su estructura, por lo que son impulsores de las mejoras continuas en los procesos de la propia organización, que pasa de un estado actual a otro futuro para lograr concluir con éxito el

proyecto y alcanzar sus objetivos, cumpliendo con los parámetros de calidad, costo, tiempo, satisfacción del cliente y la sostenibilidad del mismo proyecto, agregar a esto la visión regenerativa como concepto primordial de cada proyecto, en la siguiente figura 3 se puede observar este proceso:

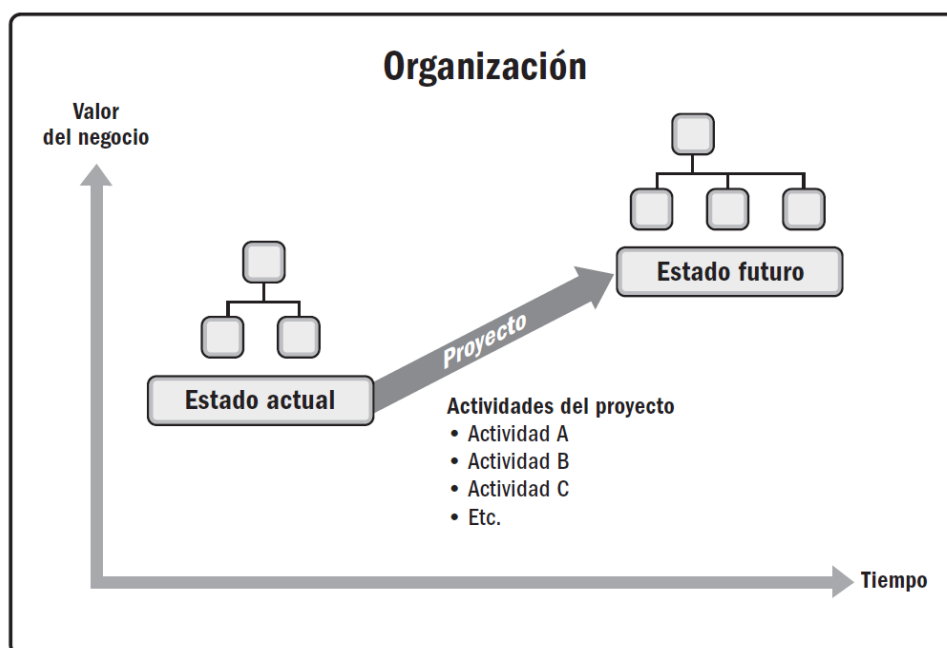


Figura 3. Transición del estado de una Organización a través de la ejecución de un proyecto. PMI (2017).

El contexto de iniciación de los proyectos presenta grupos de factores, que influyen sobre las organizaciones y estas responden a estos ejecutando proyectos, estos factores externos son:

- Cumplimiento de requisitos regulatorios legales o sociales.
- Satisfacción de necesidades de los interesados.
- Implementación o cambio de estrategias de negocios o tecnologías.
- Creación, mejora o reparación de productos, procesos o servicios.

La Guía PMBOK® (PMI; 2017) señala seis componentes claves en los proyectos, estos deben gestionarse de manera adecuada para concluir los proyectos con éxito, se puede observar la interrelación de los componentes claves en la siguiente figura 4:

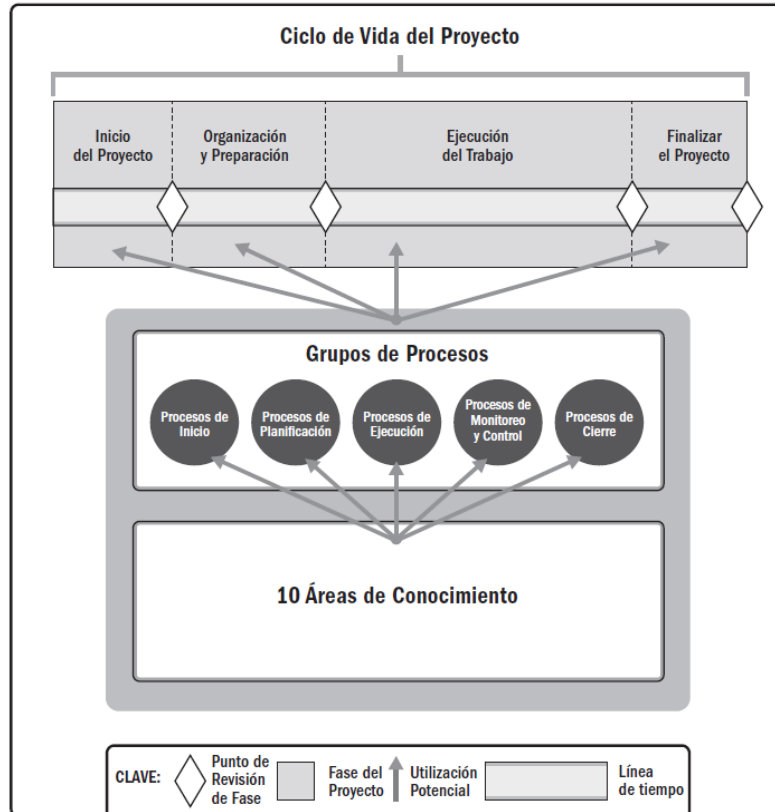


Figura 4. Interrelación de los componentes clave de un proyecto. PMI (2017).

Se identifican estos componentes claves:

- Ciclo de vida del proyecto.
- Fase del Proyecto.
- Puntos de revisión de fase.
- Procesos de la dirección de proyectos.
- Grupos de procesos de la dirección de proyectos.
- Área de conocimientos de la dirección de proyectos.

2.2.2 Administración de Proyectos

Es primordial para cada organización tener claro las bases de la administración de proyectos y la aplicación de las buenas prácticas y estándares en esa materia, con la intención de cumplir con

éxito los objetivos propuestos de un proyecto en beneficio los objetivos estratégicos de la organización , la administración de proyectos es una especialidad hoy en día, al respecto David (2013) afirma “ La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5). El mejor documento para la Dirección de Proyectos lo propone el Project Management Institute (PMI), compilando las mejores prácticas, estandarizando un modelo, conceptos y vocabulario común, fungiendo como autoridad aceptada en la materia, el documento producto de este proceso es la *Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos (Guía PMBOK®)*, cabe recordar que cada proyecto es dinámico en sí mismo, con sus características y necesidades propias, por lo tanto, la Guía PMBOK® debe ser adaptada a cada proyecto, en este sentido se define la dirección de proyectos como:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto (PMI, 2017, p.10).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Una característica básica de un proyecto es que tiene un tiempo determinado, un principio y un fin para lograr los objetivos propuestos, esta estructura en el tiempo está formada por eslabones que representan el progreso de un proyecto, estos eslabones son las fases del proyecto que se interrelacionan entre sí para dar forma al ciclo de vida del proyecto, al respecto el PMI (2017) define:

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es el conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables (p.547).

En la siguiente figura 5, se puede observar el ciclo de vida de un proyecto tipo:

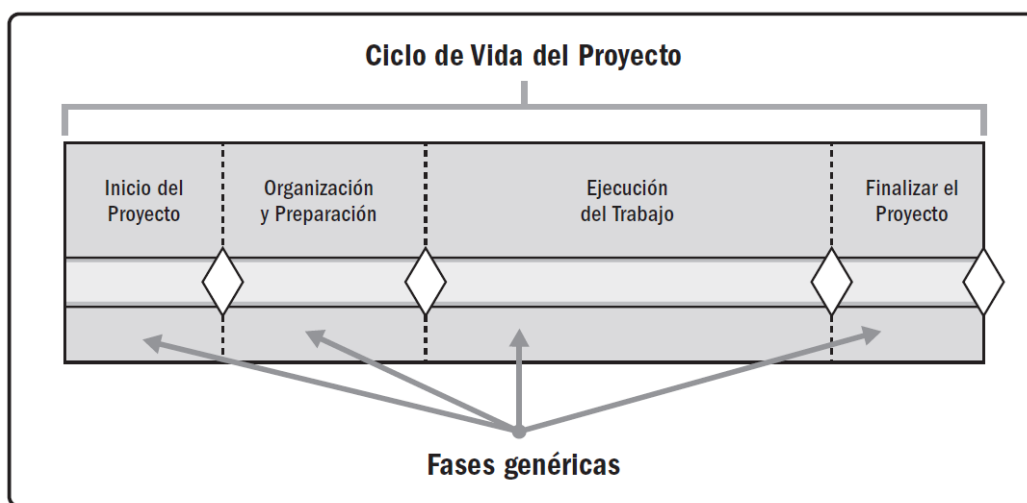


Figura 5. Ciclo de vida de proyecto típico. PMI (2017)

En las fases del ciclo de vida de un proyecto típico se da una relación entre la dotación de recursos (económicos y de capital humano), los riesgos del proyecto y la influencia de los interesados sobre el proyecto, de la siguiente manera:

- **Costo y Capital Humano:** Al inicio del proyecto, el aporte de los recursos es bajo, conforme se desarrolla el proyecto aumentan la inyección de recursos y al cierre baja nuevamente.
- **Riesgos del proyecto:** Altos al principio del proyecto, conforme avanza el proyecto disminuyen.
- **Influencia de los interesados:** Es mayor la capacidad de afectación sobre el presupuesto y cronograma del proyecto al inicio del mismo, según avanza el proyecto esta capacidad disminuye.

En la siguiente figura 6, se puede observar lo anteriormente mencionado con respecto al ciclo de vida de un proyecto predictivo:

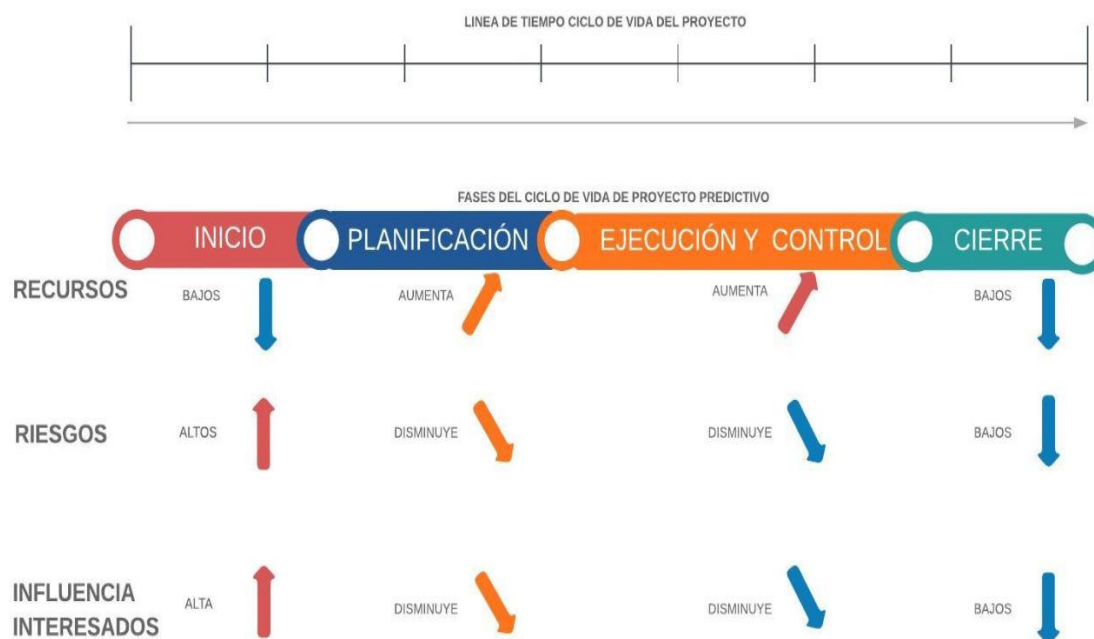


Figura 6. Estructura de ciclo de vida de proyecto predictivo. Fuente PMI (2017). Elaboración propia.

Los ciclos de vida pueden ser predictivos o adaptativos, en el primer caso, la fase que precede no necesariamente debe concluir para dar paso a la sucesora, se tiene bien identificado el alcance, costo y tiempo y existe un plan definido desde el inicio del proyecto hasta su conclusión; los proyectos adaptativos se comportan de manera cíclica e iterativa entre sus fases y se estructura el proyecto en entregables individuales que suman la totalidad del proyecto, cada entregable es tratado como un proyecto en sí mismo, de manera que en cada iteración la declaratoria de su alcance está definida al inicio de la misma, se pueden clasificar los proyectos adaptativos en:

- Iterativos: El entregable se va desarrollando y madurando conforme se dan las iteraciones, sin tener total certeza al principio del alcance.

- Incremental: Se tiene claro el alcance desde el inicio del proyecto y conforme se avanza se mejorando la calidad y funcionalidad del producto final.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

El grupo de procesos de la dirección de proyectos lo define el PMI (2017) como “El Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos” (p.713). Los grupos de procesos no son fases del proyecto, pero cada fase puede incluir los cinco grupos de procesos de dirección de proyectos, a su vez estos grupos interrelacionarse entre sí, estos grupos son:

- Inicio: Para definir el inicio del proyecto o una nueva fase.
- Planificación: Para definir el alcance del Proyecto, redefinir objetivos y las acciones para cumplir los objetivos del proyecto.
- Ejecución: Se debe completar el plan de trabajo de acuerdo con el plan de dirección del proyecto y el cumplimiento de los requisitos del proyecto.
- Monitoreo y control: Se dará el seguimiento, análisis, regular el progreso y el desempeño, así como identificar las áreas para realizar cambios en el plan.
- De cierre: Se debe completar o cerrar formalmente el proyecto.

La figura 7 muestra las interacciones de los grupos de procesos a lo largo de la vida de un ciclo de vida de un proyecto:

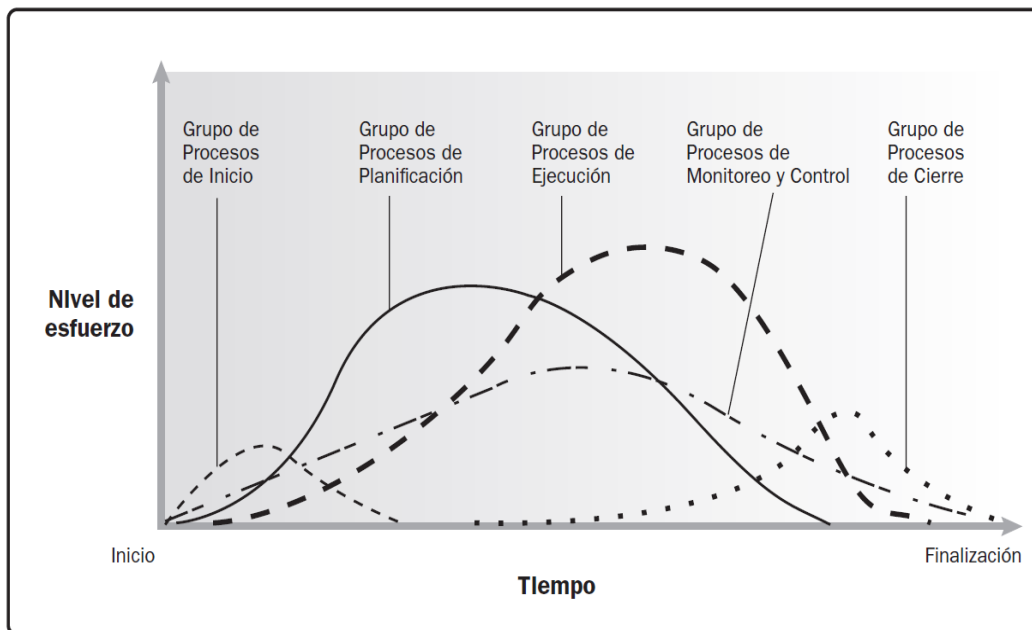


Figura 7. Interacciones de los grupos de proceso en el ciclo de vida de un proyecto. PMI (2017)

Existen tres categorías que engloban los grupos de procesos, a saber:

- Los que son utilizados de manera puntual o solo una vez en puntos determinados de antemano en el proyecto.
- Los que se ejecutan de manera periódica según la necesidad del proyecto.
- Los que llevan a cabo durante toda la ejecución el proyecto.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

La dirección de proyectos exitosa debe conocer y dominar las diez áreas de conocimiento que especifica la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), estas áreas se identifican por los requisitos de conocimientos y se detallan por el conjunto de procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, técnicas y herramientas. Las áreas de conocimiento tienen su propia estructura dentro del proyecto, sin embargo, están interrelacionadas entre sí provocando un dinamismo propio y único según las características de cada proyecto y que bien gestionado, llevará al Director de Proyecto,

al Equipo y a la Organización a la consecución de los objetivos del proyecto, estas diez áreas definidas por el PMI son:

1. Gestión Integración del Proyecto: Procesos requeridos administrar finalización proyecto a tiempo.
2. Gestión Alcance del Proyecto: Garantizar que se incluye todo trabajo requerido completar el proyecto con éxito.
3. Gestión Cronograma del Proyecto: Procesos requeridos para administrar finalización proyecto a tiempo.
4. Gestión Costos del Proyecto: Procesos para estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar costos dentro del presupuesto aprobado.
5. Gestión Calidad del Proyecto: Incorporar política de calidad en la organización, satisfacer expectativas de los interesados.
6. Gestión Recursos del Proyecto: Identificar, adquirir, gestionar recursos para garantizar el éxito del proyecto.
7. Gestión Comunicaciones del Proyecto: procesos planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo, disposición final de información del proyecto sean oportunos y adecuados.
8. Gestión Riegos del Proyecto: Planificación gestión, identificación, análisis, planificación respuesta, implementación respuesta, monitoreo de los riesgos de un proyecto.
9. Gestión Adquisiciones del Proyecto: Procesos necesarios compra/adquisiciones productos, servicios o resultados adquiridos externamente.
10. Gestión Interesados del Proyecto: Procesos para identificar personas, grupos, organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Realizar el análisis de

sus expectativas y su impacto en el proyecto. Gestionar e involucrar en las decisiones y ejecución proyecto a los interesados.

La Gestión de la Integración del Proyecto, funge como un hilo que amalgama todas las demás áreas del conocimiento, se puede afirmar esto puesto que esta gestión se encuentra presente en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos, también es importante señalar que cada actividad que se ejecuta para lograr los objetivos del proyecto está bajo el marco de acción de las áreas de conocimiento, esto es de suma importancia porque se refleja el consenso, guía y autoridad del modelo del Estándar de la Dirección de Proyectos propuesto por el PMI, este conjunto de conocimiento y buenas prácticas deben ser de profundo dominio del Director para que agregue valor al producto, servicio o resultado que se gestionará por la Organización, como se mencionó con anterioridad; el dinamismo y capacidad de adaptación no son externos al proyecto, por tanto la gestión integral de las áreas de conocimientos no debe ser rígida, debido a que los proyectos son influenciados por diversos factores externos e internos que pueden afectar el alcance propuesto inicialmente, entre más flexible sea la gestión de la dirección del proyecto y la aplicación de estos conocimientos por parte de la Organización, el proyecto tendrá mayores posibilidades de éxito.

A continuación, en la figura 8, se presenta la interrelación entre las diez Áreas de Conocimiento y los cinco los Grupos de Procesos de la Dirección 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	

Figura 8. Correspondencia entre las Áreas de Conocimiento y los Procesos de la Dirección de Proyectos. PMI (2017)

Dentro del alcance de la propuesta de Diseño e Implementación de una PMO en la Asada San Rafael, no se ejecutarán los Grupos de Proceso de:

1. Ejecución
2. Monitoreo y control

3. De cierre

Lo anterior en razón de que el tiempo establecido para la PFG no es suficiente para cubrir esos procesos y se enfocará la propuesta en los Grupos de Procesos de Inicio y Planificación.

2.3 Teoría sobre PMO

Lledó (2017) define la PMO como “una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos” (p.48”), esta definición, aunque sencilla especifica de manera concreta el fin primordial de una PMO.

Una PMO es una figura que se encarga de gestionar los proyectos en concordancia con los objetivos organizacionales, aplicando las buenas prácticas en materia de administración de proyectos, estándares, de valor al producto, resultado o servicio facilitando el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Los proyectos que están alineados con la estrategia organizacional de una Organización son un reflejo de su misión y visión, en este sentido una PMO puede fortalecer la Organización y potenciar su crecimiento hacia las metas de mediano y largo plazo, si la Organización basa su crecimiento en proyectos estratégicos una PMO es necesaria, este es el caso de la Asada San Rafael que lleva cabo proyectos de manera constante cada vez con mayor complejidad y mayor inversión en los mismos, por las necesidades de mejorar el servicio, por su obligación de proyectar el crecimiento de la Institución, se planteará en esta propuesta; una PMO adecuada para la Asada, según sea su nivel de madurez en la administración de proyectos, su gobernanza y las necesidades de la Organización, una Oficina de Proyectos con autoridad dentro de la estructura organizacional funciona como vínculo entre los proyectos, programas, portafolios y las operaciones.

2.3.1 Tipos PMO

Existen diferentes tipos de PMO que se implementan en las Organizaciones, según el PMI (2017) son:

- De apoyo: Básicamente su función es consultora y proporciona lineamientos para implementar metodologías, mejores prácticas, plantillas, capacitaciones, aporta experiencia, conocimientos y funciona como repositorio de información de proyectos, su control es reducido.
- De control: Da soporte en los procesos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos y tiene autoridad para exigir que se implementen las metodologías y buenas prácticas en la administración de los proyectos, usando plantillas, formularios, herramientas y técnicas de acuerdo con el marco de gobernanza, su control es moderado.
- Directiva: Administran directamente los proyectos, ejerciendo control elevado sobre los mismos y ejecutándolos con metodologías, los Directores de Proyecto son asignados directamente por la Oficina de Proyectos.

Crawford (2008) realiza una clasificación de las PMO según el enfoque sobre la gestión de estas en los proyectos:

- Estación de Control de Proyectos: Establece los procesos básicos que serán utilizados en los proyectos ejecutados por la organización
- Oficina de Proyectos de la Unidad de Negocios: Aumenta su radio de acción y nivel de influencias en otras áreas de la organización, promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos y tiene injerencia sobre la disponibilidad de los mismos, a través de la comunicación con la organización.

- Oficina de Proyectos Estratégica: Su influencia abarca toda la estructura de la organización, aplica la gestión de recursos y prioriza los mismos.

En la propuesta de este PFG, se debe definir qué tipo de PMO se implementará en la Asada San Rafael, según corresponda con las características de la institución, sus necesidades y su madurez en la administración de proyectos, para determinar el grado de madurez de la Organización, se utilizó el Modelo OPM3, esto en razón de ser un Modelo que provee una visión amplia de desempeño de la gestión de portafolio, programas y proyectos, cabe mencionar de que la Asada San Rafael fundamenta sus actividades en estas tres dimensiones.

2.3.2 Beneficios de una PMO

La existencia de una PMO en la estructura de una organización ayuda la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de la estrategia organizacional, gestionando de manera eficiente la interrelación entre las direcciones de portafolios, programas y proyectos, esta gestión elevará el nivel de la calidad del producto final generando valor al servicio que brinda la Asada a sus clientes, puesto que adapta la administración de los proyectos a sus necesidades, así como también da valor al capital humano que se involucra en la ejecución de los proyectos, es importante resaltar que los proyectos ejecutados a través de una PMO presentarán menores desviaciones con respecto a su presupuesto, cronograma y calidad. Una PMO podrá estandarizar y establecer un lenguaje común en la dirección de proyectos de la organización.

La Asada San Rafael elevará su nivel de madurez con la creación de una PMO, la experiencia de evaluar los resultados obtenidos, crear un repositorio de experiencias adquiridas que será administrado por la Oficina de Proyecto, sin duda generará un círculo virtuoso de mejora continua.

2.3.3 Necesidad de una PMO

Para determinar la necesidad de la Asada de una Oficina de Proyectos, es necesario realizar un diagnóstico para definir qué tipo de PMO es la más adecuada, este diagnóstico debe estar basado en la madurez organizacional, su estructura, la experiencia de la organización en la administración de proyectos y su gobernanza, esta valoración permite establecer el grado de autoridad y alcance de la PMO, esta información será la base para diseñar la estrategia de implementación, las políticas de selección de personal, su capacitación y se define el plan de mejora continua.

Una razón primordial para la creación de una PMO es el tipo y cantidad de proyectos que se ejecutan, si son proyectos que necesariamente deben estar alineados con la estrategia de negocios, lo ideal es contar con una Dirección centralizada que se encargue de mantener alineados esos proyectos con la Misión y Visión.

El establecimiento una PMO, se da para lograr apoyo dentro de la Institución para que esta logre alcanzar sus metas, por esta razón en el diagnóstico y diseño de la PMO, se debe tener claro el tipo de esta para que sea funcional según las necesidades de la Asada y asegurar la autoridad necesaria para centralizar la gestión de los proyectos.

La implementación de una PMO seguramente tendrá como respuesta cambios en la estructura de la Asada, generar un nuevo organigrama, nuevos roles y responsabilidades, en algunos casos interferencia de estos, la estrategia de implementación debe tener en cuenta aspectos como estos para no caer en redundancias o dobles funciones, además en la estrategia se debe asegurar que los involucrados en la implementación acepten y apoyen el proyecto, además de fortalecer la cultura en administración de proyectos.

En este contexto la gobernanza de la organización es de vital importancia, ya que es el marco común que alinea la dirección organizacional de los proyectos con la dirección de portafolios, programas y proyectos, este marco lo constituyen las disposiciones organizativas y estructurales en todos los niveles de la organización, por lo tanto es multidimensional y determinan o influyen sobre el comportamiento de los miembros de la Asada, permite entonces en su ámbito ejercer la autoridad mediante reglas, políticas, normas, reglamentos, procedimientos, relaciones, procesos y sistemas, permite además establecer y lograr los objetivos de la organización.

2.3.4 Referencias previas de iniciativas similares

En Costa Rica no hay muchas referencias sobre PMO que administren proyectos del tipo que realizan la Asada San Rafael, la Organización está sujeta a las normas técnicas y directrices del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), como ente rector en materia de acueductos en el país, así mismo la Asada está sujeta legalmente al AyA por medio de un Convenio de Delegación, esto repercute claramente en el tipo de manejo que la Asada realiza sobre la contratación de servicios, bienes o productos, esta gestión está regulado por la Ley de Contratación Administrativa, bajo estas condiciones la referencia más cercana al propuesta de este PFG es la Unidad Ejecutora del Programa Suministro de Agua Potable a Comunidades Rurales, el programa se encarga de construir, ampliar y mejorar acueductos de comunidades rurales que tiene importancia estratégica en las prioridades del gobierno, esta Unidad Ejecutora pertenece a la Subgerencia de Gestión de Sistemas Comunales, y sus funciones abarcan:

- Selección y priorización de beneficiarios
- Desarrollos de Estudios de Viabilidad Técnica, Legal, Social, Ambiental y Financiera.
- Diseño de Obras.
- Ejecución de Obras.

- Puesta en Operación de las Obras.
- Delegación de en administración del proyecto al ente Operador que corresponda.

La Unidad ejecutara solo administra proyectos que son de interés estratégico según las prioridades del gobierno y de fondos provenientes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección General de Desarrollo Social y Familiares y el AyA.

Según lo anterior existe un espacio en el que todo proyecto desarrollado con fondos propios por parte de la Asada, y que es gestionado actualmente por la propia Organización, sea dirigido por la Oficina de Proyectos a proponer, ya que la Unidad Ejecutora del AyA dentro de su alcance no realiza estas labores de manera externa ni da asesoría a las Asadas que con sus propios recursos ejecutan proyectos que son de importancia estratégica según los criterios de la propia organización.

3. Marco metodológico

Esta sección referencia las bases teóricas en las que se fundamenta la presente investigación para realizar el PFG, permite a su vez describir, ubicar y definir el problema dentro del contexto del estudio, se determinan los conceptos técnicos, prácticos y teóricos para establecer los pasos a seguir en la solución a implementar, incluye el marco metodológico; las fuentes de información de las cuales se obtienen datos, la definición de los métodos de investigación utilizados en el estudio para definir la forma en que se llevará a cabo el mismo, las herramientas de recolección de datos e información básica con su respectivo análisis, también el alcance del marco metodológico abarcó los supuestos y restricciones sobre los objetivos a cumplir en el entregable final y la descripción de los entregables para cumplir cada objetivo de este PFG.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son la base a partir de la cual se realizará la investigación, es el repositorio de donde se toman los datos que permitirán desarrollar el estudio del cual es objeto esta investigación, sobre la fuente de información Arias (2012) define “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)” (p.27)

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son las que contienen información que nunca ha sido generada por alguna otra persona más que por el autor o investigador que las publica por primera vez, Hernandez (2014) afirma “Las referencias o fuentes primarias, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61)

A efectos de realizar el presente documento se utilizaron como fuentes primarias leyes y reglamentos relacionados con la naturaleza del servicio que brinda la Asada San Rafael, libros de texto, revistas, artículos que abordan las buenas prácticas, técnicas herramientas de la administración de proyectos y estrategia empresarial, así como datos de campo obtenidos a través de cuestionarios o encuestas a directores y equipo de trabajo de la organización.

Dentro de las fuentes de información primarias a utilizadas en este Proyecto se tiene:

- Entrevistas con el equipo de trabajo de la Asada San Rafael e interesados para conocer de primera mano la experiencia y roles en los procesos internos de la Organización y enfocar los planteamientos sobre madurez organizacional, cultura en administración de proyectos, diagnóstico FODA y marco de gobernanza de la institución y requerimientos del proyecto.
- Cuestionarios/Encuestas al equipo de trabajo de la Asada San Rafael, Directivos e interesados, para conocer expectativas sobre el alcance de la gestión de la PMO, políticas de capacitación, reclutamiento de capital humano, además de obtener datos para aplicar a la estrategia de implementación propuesta de este PFG.
- Reglamentos y leyes que delimitan la gestión operativa y administrativa de la Asada San Rafael, para determinar las restricciones y marco legal que regula la funciones de la Asada San Rafael.
- Estudio de clima organizacional generado sobre la Organización que permitirá acceder a recomendaciones y elementos de juicio sobre la situación del clima y cultura organizacional.
- Juicios de expertos relacionados con el área de aplicación con la propuesta diseño y estrategia de implementación de una PMO en la Asada San Rafael, abarcando áreas como

madurez organizacional, políticas de capacitación y reclutamiento de capital humano y estrategia organizacional.

3.1.2 Fuentes secundarias

Son las que hacen referencia y nutren su contenido sobre las fuentes primarias, exponen su criterio sobre las mismas ya sea para ampliar, resumir, organizar, analizar o discutir sobre lo propuesto por las fuentes primarias originales, se utilizan cuando no es posible acceder las fuentes originales. Reyes (2006) las define como “aquellas que contienen, suministran o transfieren información resultante de cualquier tipo de procesamiento de información primaria. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada o remiten a ella” (p.12)

En este PFG se utilizan como fuentes secundarias:

- Publicaciones especializadas en temas de gerencia de proyectos, recursos humanos, estrategia organizacional, modelos de madurez, para respaldar la propuesta del PFG con la teoría de la relacionada con las buenas prácticas en la administración de proyectos aplicadas a las PMO.
- PFG realizados con anterioridad utilizados como referencia y guía en temas en temas similares al propuesto en esta investigación.
- Auditorias sobre la gestión administrativa y operativa, procedimientos y políticas utilizados por la Asada en su gestión de proyectos.
- Repositorios de información de proyectos anteriores ejecutados por la Asada San Rafael como fuentes de datos e información de valor para comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.
- Guía PMBOK 2017 para establecer referencias con las buenas prácticas. Uso de herramientas y técnicas en la gestión administración de proyectos.

- Investigación Documental varia que incluye revistas, artículos, material de apoyo y bibliografía de la Maestría de Administración de Proyectos aplicados en el área de la propuesta de este PFG.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la

Tabla 1:

Tabla 1. *Fuentes de información utilizadas.*

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar a través del Modelo OPM3 una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionario OPM3 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias • Repositorio de información de proyectos anteriores • Guía PMBOK 2017 • Literatura sobre Modelos de Madurez
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo con el grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Asociaciones Administradoras • Entrevistas • Cuestionarios • Juicios de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • PMBOK 2017 • Literatura sobre Gestión de Proyectos
3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • PMBOK 2017 • Literatura sobre Gestión

con las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.	de Proyectos
4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionarios • Investigación documental • PMBOK 2017 • Auditorias • Literatura sobre Gestión de Proyectos • Literatura sobre Estrategia Organizacional
5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Puestos Asada San Rafael • Protocolos de procesos Asada San Rafael • Entrevistas • Investigación documental • PMBOK 2017 • Auditorias • Literatura sobre Recursos Humanos
6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Estudio sobre el Clima Organizacional de la Asada San Rafael • Investigación documental • PMBOK 2017 • Literatura sobre Recursos Humanos
7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas • Juicio de Expertos • Investigación documental • PMBOK 2017 • Literatura sobre

sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.	Estrategia Organizacional
---	---------------------------

Fuente: elaboración propia.

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

3.2 Métodos de Investigación

Se puede decir que los métodos de investigación son las diferentes herramientas, procedimientos y modelos que se realizan para obtener conocimientos y datos, dependiendo del método de investigación elegido y de la finalidad de lo que se requiere investigar, Hernandez (2014) define “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4)

Los métodos de investigación demarcan la ruta mediante la cual, a través de la teoría el interesado logra alcanzar sus objetivos, ejecutando acciones, procesos y procedimientos para validar o refutar una propuesta o hipótesis. Es válido para el investigador utilizar enfoques mixtos en sus estudios, esto le da una mayor gama de herramientas y procedimientos desarrollando su investigación de manera dinámica y flexible, este concepto se aplica en esta propuesta.

3.2.1 Método Analítico -Sintético

El método analítico -sintético busca analizar el fenómeno o el hecho detallando, fraccionando o descomponiendo los elementos que lo conforman el objeto analizado para su estudio

individual para luego formar parte del estudio general como un todo, al respecto Lara (2011), define el método analítico-sintético como “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p.60)

3.2.2 Método Inductivo-Deductivo

Sobre el método inductivo-deductivo Bernal (2010) afirma “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia los hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (p.60)

Los enfoques inductivo y deductivo están basados en el razonamiento lógico, el enfoque inductivo va de lo particular a lo macro y el enfoque deductivo desde lo macro hacia lo específico.

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

Tabla 2. *Métodos de investigación utilizados.*

Objetivos	Método de investigación	
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo
1. Realizar a través del Modelo OPM3 una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.	Análisis de documentación de procesos de administración de proyectos aplicados por la organización y el cumplimiento de los objetivos para determinar a nivel general (síntesis) el nivel de madurez de la organización en su proceso de administración de procesos.	Recolección de datos eficiencia y eficacia a través de la experiencia del personal en administración de proyectos con el fin de establecer el aporte del recurso humano a los procesos de la gestión y la forma en que la gestión establecida influye sobre el personal.
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo con el grado de	Análisis de la estructura organizacional y tipología de PMO para definir a nivel integral cual es la mejor opción de PMO	Procesar los resultados obtenidos sobre las expectativas de los interesados sobre la función de una PMO, mediante

<p>madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.</p>	<p>para la Asada San Rafael.</p>	<p>las herramientas de investigación de campo como: entrevistas, cuestionarios y juicios de expertos para adaptar según los resultados una PMO funcional de acuerdo con la cultura organizacional.</p>
<p>3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo con las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores. especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.</p>	<p>Análisis de documentación que aborda el tema y las buenas prácticas para definir la ruta de actividades para completar con éxito la propuesta del entregable.</p>	<p>NA</p>
<p>4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.</p>	<p>Análisis de los activos de la organización, literatura sobre estrategia organizacional y gestión de proyectos para establecer posición idónea de la PMO en la estructura de la Asada.</p>	<p>En base a las expectativas de los interesados sobre la gestión de la PMO obtenidos a través de historias de vida, entrevistas, cuestionarios, definir el impacto de los colaboradores sobre los activos de los procesos de la organización y viceversa.</p>
<p>5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización</p>	<p>Análisis de protocolos y manuales de puestos, así como de la literatura relacionada con la gestión de recurso humano para generar de manera integral las metodologías y políticas de reclutamiento y sintetizar los perfiles adecuados de los miembros del equipo de trabajo.</p>	<p>Documentar la experiencia previa de la Asada en el proceso de contratación de personal mediante entrevista a directores y personal relacionado con la gestión de proyectos para establecer las oportunidades de mejora.</p>
<p>6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.</p>	<p>Análisis de la literatura relacionada con la gestión del recurso humano, para aplicar o adaptar los principios en capacitación y formación de personal para potenciar sus capacidades y a su vez cada colaborador sume de manera integral para dar valor a la</p>	<p>Documentar las políticas actuales que la organización aplica para potenciar las capacidades y desarrollo de sus colaboradores para establecer las oportunidades de mejora a nivel general en la gestión.</p>

	organización.	
7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.	Investigación sobre literatura de estrategia organizacional con objetivo de proyectar estratégicamente hacia interesados la propuesta de PMO alineando la misma con la estrategia organizacional y estableciendo los beneficios para todos involucrados.	Documentar expectativas y requerimientos de los involucrados con respecto a la labor de la Asada en la administración de proyectos mediante entrevistas, cuestionarios y juicios de expertos, para establecer de manera integral las estrategias de promoción de la PMO y el cambio cultural en los interesados en administración de proyectos.

Fuente: elaboración propia.

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

3.3 Herramientas

El PMI (2017) define las herramientas como “Algo tangible como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p.714), dada la anterior definición para efectos de este proyecto, las herramientas son el medio válido, objetivo y fiable a través de las cuales se obtiene la información y datos necesarios para analizar y definir la propuesta de diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael.

Dentro del conjunto de herramientas que se utilizan para los procesos de investigación de este PFG, la Guía PMBOK® (PMI; 2017) expone las siguientes:

3.3.1 Técnicas de recopilación de datos

Recopilación de datos e información de varias fuentes, entre las que se tiene:

- Entrevistas: Se obtiene información a través de los interesados, por medio de dialogo cara a cara (directo), por lo general se lleva cabo realizando preguntas

estructuradas o espontáneas, realizar este proceso con expertos o personas en el tema, contribuye a que el investigador conozca con más propiedad las características o funciones del producto o servicio final.

- Tormentas de Ideas: Se genera y toma información desde diferentes perspectivas, experiencias y conocimiento por parte del grupo en relación con el tema en cuestión y de sus expectativas con los requisitos de la propuesta.
- Cuestionarios/Encuestas: Herramienta que permite recolectar rápidamente información de un gran número de encuestados que por lo general pertenecen a un grupo variado. Dentro de este apartado se utilizó en la formulación al grupo de trabajo del cuestionario OPM3 que permitió como herramienta obtener la información necesaria para concluir el grado de madurez de la organización.
- Juicio de expertos: Es el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en el área de la investigación que se realiza, en este caso se aplica la gestión de administración de proyectos, madurez y estrategia organizacional.

3.3.2 Técnicas de análisis de datos

Organizan, examinan y evalúan datos e información:

- Mapeo Mental: Se organizan y consolidan en un solo esquema, las diferentes ideas surgidas durante la tormenta de ideas, con el fin de encontrar puntos de concordancia y las diferencias de criterios, para generar nuevas ideas en el proceso.

3.3.3 Técnicas de representación de datos

Muestran representaciones gráficas u otros métodos para representar datos e información:

- **Análisis de documentos:** Consiste en la revisión y evaluación de información documentada con referencia al tema estudiado, es útil para identificar y obtener información relevante en lo que respecta a los requisitos esperados del entregable, este caso se aplica la literatura sobre gestión de proyectos, estrategia organizacional, estudios de madurez, repositorios de información de otros proyectos ejecutados por parte de la Asada, sus protocolos, políticas y procedimientos, así como leyes y reglamentos que regulan su función.

3.3.4 Habilidades interpersonales y de equipo

Permiten liderar e interactuar de manera efectiva con interesados del proyecto.

- **Reuniones:** Se mantienen las reuniones con los interesados claves para identificar objetivos, expectativas, criterios de éxito, requisitos, hitos e información importante para el proyecto, esta herramienta será clave en la implementación estrategia de la propuesta entre los interesados y la promoción de sus beneficios.

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

Tabla 3. *Herramientas utilizadas.*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar a través del Modelo OPM3 una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.	Entrevistas, cuestionarios, encuestas a miembros del equipo de trabajo y directores, lluvia de ideas entre diferentes los diferentes actores, mapeo mental producto de las ideas generadas por los interesados y análisis de documentos relacionados con el tema.
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo con el grado de madurez de la organización para	Entrevistas, cuestionarios a miembros del equipo de trabajo y directores, juicio de expertos con experiencia en administración de proyectos, análisis de documentos

<p>asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.</p>	<p>relacionados con el tema.</p>
<p>3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo con las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores. especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.</p>	<p>Entrevistas, cuestionarios, encuestas a miembros del equipo de trabajo y directores, lluvia de ideas entre diferentes los diferentes actores, análisis de documentos relacionados con el tema.</p>
<p>4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.</p>	<p>Entrevistas, cuestionarios a miembros del equipo de trabajo y directores, análisis de documentos relacionados con el tema.</p>
<p>5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización.</p>	<p>Entrevistas a miembros del equipo de trabajo y directores, análisis de documentos relacionados con el tema.</p>
<p>6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.</p>	<p>Entrevistas a miembros del equipo de trabajo y directores, análisis de documentos relacionados con el tema.</p>
<p>7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.</p>	<p>Entrevistas, encuestas a miembros del equipo de trabajo y directores, juicio de expertos con experiencia en estrategia organizacional, análisis de documentos relacionados con el tema.</p>

Fuente: elaboración propia.

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

3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos son declaraciones que se asumen como ciertas y que no cambian durante la ejecución del proyecto, dar por hecho algo partir de una premisa, el PMI (2017) define las

herramientas como “Factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (p.725)

En cuanto a las restricciones, el PMI (2017) los define como “Factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (p.723), así entonces las restricciones afectan el rendimiento del proyecto, condicionando el cumplimiento de los objetivos.

Es fundamental entender que todos los proyectos tienen sus propios supuestos y restricciones.

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

Tabla 4. *Supuestos y restricciones.*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar a través del Modelo OPM3 una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> • La Asada cuenta con información suficiente de sus procedimientos, herramientas y políticas para establecer una línea base comparativa. • Se cumple con el tiempo establecido para lograr el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La poca experiencia previa de la Asada en la administración de proyectos. • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades.
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo con el grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • La Directiva apoya el cambio en la estructura organizacional. • Se cumple con el tiempo establecido para lograr el objetivo. • Existe la 	<ul style="list-style-type: none"> • La poca disponibilidad y flexibilidad de la estructura organizacional. • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades. • La cultura organizacional puede

<p>3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo con las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores. especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.</p>	<p>disponibilidad y aceptación del capital humano de la organización para poner en práctica la propuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con el tiempo establecido para lograr el objetivo. • La organización dispone de los recursos necesarios para lograr esta meta. 	<p>ser reacia a la implementación de la estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades. • El presupuesto limitado que asigne la Organización para lograr el éxito de la implementación.
<p>4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con el tiempo establecido para lograr el objetivo. • La administración patrocina este proceso. • Se cumplirá con el tiempo establecido para lograr el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades. • Los recursos limitados que asigne la Organización para lograr el éxito de este objetivo.
<p>5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La administración patrocina este proceso. • Los colaboradores participan activamente en el proceso. • Se cumple con el tiempo establecido para lograr el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades.
<p>6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los interesados apoyan la consecución de este objetivo. • Se cumple con el tiempo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos limitados que asigne la Organización para lograr el éxito de este objetivo. • El capital humano puede ser reacio en el proceso. • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de

7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.	para lograr el objetivo.	actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto limitado que asigne la Organización para lograr el éxito del objetivo. • El poco tiempo establecido para este objetivo en el cronograma de actividades. • Los interesados pueden ser reacios para aceptar los cambios y apoyar el proyecto.

Fuente: elaboración propia.

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

3.5 Entregables

Los entregables son servicios, que son intercambiados entre cliente y desarrollador a lo largo de la ejecución de un proyecto, el PMI (2017) define un entregable como como “Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p.708).

Los entregables pueden estar relacionados con los objetivos del proyecto o con la gestión del proyecto

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

Tabla 5. *Entregables.*

Objetivos	Entregables
-----------	-------------

1. Realizar a través del Modelo OPM3 una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI.	Informe de grado de madurez de la Organización: Dignostico sobre las prácticas, procedimientos, políticas y herramientas utilizadas por la Asada para administrar sus proyectos comparados con la buenas prácticas y estandares del PMI.
2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo con el grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional.	Documento de recomendación sobre tipo de PMO implementar y su grado de autoridad dentro de la organización: Establecer el tipo de PMO mas conveniente para la Asada para facilitar funcionalidad e integración a la estructura organizacional.
3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo con las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores. especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad.	Diseño y estratetegia de implementación de PMO en la Asada: Plan con el procedimiento que contenga la estretegia para lograr de manera exitosa la implentacion de la PMO.
4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización.	Diseño de la ubicación de la PMO en la Estructura Organizacional de la Asada: Diseño de ubicación según la cultura de la organizacional.
5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización.	Plan de reclutamiento de personal: Establecer el conjunto de metodologías, procesos y perfiles para garantizar la incorporacion del personal idoneo en el equipo de trabajo de proyectos.
6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.	Diseñar politicas de capacitación al personal: Compendio de politicas y recomendaciones que la Organización debe implementar para asegurar la continua mejora en los procesos y potenciar las capacidades de sus colaboradores.
7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.	Diseño de Estrategia de promoción de la PMO entre los interesados: Plan para mejorar la aceptación y asegurar el apoyo de todos los interesados en la implementacion de la PMO, así como apoyar el cambio en la cultura de la administracion de proyectos.

Fuente: elaboración propia.

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

4 Desarrollo

4.1 Evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos

Para evaluar y determinar el nivel de madurez de la Asada San Rafael, se utilizó el Modelo OPM3 de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos, este modelo que permite establecer un diagnóstico y una visión amplia inicial que funge como línea base a partir de la cual se establece la mejora continua en las buenas prácticas en la administración de proyectos y así como aplicación en la gestión de programas y portafolios, la Asada en su gestión integral realiza sus funciones en esos tres ámbitos de gestión, por lo que es de valor la utilización del Modelo OPM3 que incluye un análisis concreto de la madurez en la gestión de los portafolios, programas y proyectos con que cuenta la organización. La aplicación de este modelo tiene como ventaja que es un modelo estándar que permite a la Asada comprender y medir su grado de madurez referenciando este grado de madurez contra un conjunto de mejores prácticas establecidas por el PMI y que se enmarcan dentro de las mejores prácticas conocidas como SMCI, también esta comparación abarca los facilitadores organizacionales, otra fortaleza del modelo OPM3 es que abarca los tres dominios de la gestión de la organización; Portafolio, Programas y Proyectos.

Los beneficios que se obtienen de aplicar el modelo de madurez OPM3 son:

- Proporciona una guía para la mejora continua de la organización.
- Proporciona un conocimiento amplio de las buenas prácticas que aplica la organización y cuales buenas prácticas no se aplican en su gestión.
- Es un puente para que la organización logre sus objetivos estratégicos por medio de la gestión de proyectos y buenas prácticas de la organización.

Para lograr determinar el grado de madurez se desarrollan actividades para generar un informe que consiste en el diagnóstico sobre las prácticas, procedimientos, políticas y herramientas utilizadas por la Asada para administrar sus proyectos, programas y portafolios, comparados con las buenas prácticas y estándares del PMI. El Modelo OPM3 contiene tres componentes interrelacionados entre sí:

1. Mejores prácticas:

- SMCI (Standardize (Estandariza), Measure (Mide), Control (Controla) and continuously Improve (Mejora): Se clasifican de acuerdo con el grado de mejora en los procesos relacionados en la gestión de portafolios, programas y proyectos.
- Facilitadores organizacionales de mejores prácticas, tales como: la cultura organizacional, la estructura, la tecnología y el capital humano, que funcionan como rol de adaptación de las SMCI.

2. Capacidades: Son las competencias específicas que permiten a la organización ejecutar los procesos de la gestión de proyectos, programas y portafolios. Constituyen criterios que permiten al modelo OPM3 evaluar el grado de madurez de la organización y planificar futuras mejoras.

3. Resultados: Pueden ser tangibles o intangibles consecuencia de la aplicación de una capacidad y que sirven como indicadores clave de rendimiento.

El OPM3 se completa mediante un círculo de mejoramiento, el cual consiste en:

A. Conocimiento:

Paso 1.

- Preparación para la evaluación: Incluye dos niveles de conocimiento:

- El primer nivel se refiere al entendimiento de los objetivos estratégicos de la Asada y el nivel de madurez que se necesita para conseguir esos objetivos,
- El segundo nivel se refiere al entendimiento de los componentes del OPM3 y su aplicación para conseguir los metas de madurez de la organización.

B. Evaluación:

Paso 2.

- Evaluación de alto nivel: Identificación de cuáles son las mejores prácticas en uso por parte de la organización y cuáles no, esto señala cuales son las áreas por mejorar.
- Evaluación integral: Definir cuales mejores prácticas se investigan en primera instancia y cuales capacidades, relacionadas con dichas prácticas, existen dentro de la organización.

C. Mejoramiento:

Paso 3.

- Planificación de Mejoras: Se toman a partir de los resultados de la evaluación integral, mediante información documentada sobre las capacidades y resultados requeridos según la prioridad de la organización.

Paso 4.

- Implementación de las mejoras: Una vez determinado y establecido el plan de mejora, la Organización debe aplicarlo.

D. Regresar a la Evaluación y a la Implementación:

Paso 5

- Repetir el proceso: Reevaluar el nivel de madurez de la organización, para determinar el nivel de madurez en la fecha de corte y direccionar hacia la mejora continua, este proceso se realizará una vez implementadas las mejoras, se recomienda realizar la evaluación de manera semestral.

Las acciones concretas para desarrollar el estudio de madurez en la gestión de proyectos en la Asada San Rafael se realizan con la siguiente secuencia:

1. Un levantamiento (inventario) sobre los activos organizacionales que son aplicados en la gestión de proyectos, programas y portafolios, que es útil para tener una idea del nivel de madurez organizacional, además de ser un insumo valioso para la confección de cuestionarios, entrevistas y revisión documental. Se toma como base la siguiente Tabla 6:

Tabla 6. *Levantamiento de activos organizacionales de la Asada San Rafael que son aplicados en la gestión de proyectos.*

Levantamiento de los Activos Organizacionales de la Asada San Rafael							
Ítem	Código	Nombre	Tipo	Estado	Área PMBOK®	Grupo de Procesos	Dominio
1	No tiene	Acta de Constitución de Proyecto	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Integración	Inicio	Proyectos
2	No tiene	Estudios Preliminares	Mapa de proceso	Aprobado y en Aplicación	Integración	Inicio	Proyectos
3	No tiene	Términos de Referencia	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Planificación	Proyectos
4	No tiene	Contrato	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Ejecución	Proyectos
5	No tiene	Orden de Cambio	Formulario	Aprobado y en Aplicación	Integración	Monitoreo y Control	Proyectos
6	No tiene	Presupuesto	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Costos	Planificación	Proyectos
7	No tiene	Solicitud de Cotización	Formulario	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Ejecución	Proyectos
8	No tiene	Bitácora de Reunión	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Comunicación	Ejecución	Programas
9	No tiene	Memorándum	Plantilla	Aprobado y en	Comunicación	Ejecución	Programas

				Aplicación			
10	No tiene	Cronograma de Actividades	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Cronograma	Planificación	Proyectos
11	No tiene	Cuadro Comparativo de ofertas	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Ejecución	Proyectos
12	No tiene	Tabla de Pagos	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Alcance	Monitoreo y Control	Proyectos
13	No tiene	Acta de recepción de obra	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Control	Proyectos
14	No tiene	Plan de Trabajo Mensual	Plantilla	Aprobado y en Aplicación	Integración	Monitoreo y Control	Portafolio
15	No tiene	Manual de Puestos	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Recursos	Planificación	Portafolio
16	Protocolo 01 PR01	Protocolo Control Operativo	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Riesgos	Ejecución	Portafolio
17	Protocolo 02 PR02	Protocolo Reporte Averías Electromecánicas	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Riesgos	Ejecución	Portafolio
18	Protocolo 03 PR03	Protocolo lecturas hidrómetros y facturación por consumo	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Calidad	Ejecución	Portafolio
19	Protocolo 04 PR04	Protocolo Tramitación Nueva Conexión	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Alcance	Planificación	Portafolio
20	Protocolo 05 PR05	Protocolo Contaminación de fuentes y tanques de almacenamiento	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Riesgos	Ejecución	Portafolio
21	Protocolo 06 PR06	Proceso lavado interno tanque de Agua Potable	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Calidad	Ejecución	Portafolio
22	Protocolo 07 PR07	Protocolo Uso de Vehículos Institucionales	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Recursos	Ejecución	Portafolio
23	Protocolo 08 PR08	Protocolo Proceso Compras y Servicios	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Ejecución	Programas
24	Protocolo 09 PR09	Protocolo uso de Caja Chica	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Adquisiciones	Ejecución	Portafolio
25	Protocolo 10 PR10	Protocolo Administración de Bodega	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Recursos	Ejecución	Programas
26	Protocolo 11	Protocolo Visita Proyecto Paso Llano	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Interesados	Ejecución	Proyectos

PR11							
27	No tiene	Evaluación de Desempeño		Plantilla	Recursos	Monitoreo y Control	Portafolio
28	No tiene	Reglamento para prevenir, prohibir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual en la Asada San Rafael	Instructivo	Aprobado y en Aplicación	Interesados	Ejecución	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 muestra los activos organizacionales con que cuenta la Asada en la gestión de sus proyectos.

2. Generar una matriz clasificando los activos de la organización por áreas de conocimientos y procesos de dirección, según el modelo que se presenta en la Tabla 7:

Tabla 7. *Activos organizacionales de la Asada Rafael que son aplicados según Área de Conocimiento y Procesos de Dirección.*

Activos organizacionales de la Asada San Rafael según Áreas de conocimiento y Procesos de Dirección					
Área de Conocimiento	Procesos de Dirección				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Gestión de Integración del Proyecto	-Estudios Preliminares. -Acta de Constitución de Proyecto		-Protocolo Administración de Bodega.	-Orden de Cambio. -Plan de Trabajo Mensual.	
Gestión del Alcance del Proyecto			-Protocolo Tramitación Nueva Conexión.	-Tabla de pagos	
Gestión del Cronograma del Proyecto		-Cronograma de Actividades.			
Gestión de los Costos del Proyecto		-Presupuesto.			
Gestión de la Calidad del Proyecto			-Protocolo lecturas hidrómetros y facturación por consumo. -Proceso lavado interno tanque de Agua Potable. -Protocolo Control Operativo		

Gestión de los Recursos del Proyecto		-Evaluación de Desempeño. - Protocolo uso de vehículos institucionales. - Manual de Puestos.	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		-Bitácora de Reunión. -Memorándum.	
Gestión de los Riesgos del Proyecto	-Protocolo Reporte Averías Electromecánicas. -Protocolo Contaminación de fuentes y tanques de almacenamiento.		
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	-Términos de Referencia. -Protocolo uso de Caja Chica.	-Solicitud de Cotización. -Cuadro Comparativo. -Contrato. -Proceso Compras y Servicios.	-Acta de recepción de obra.
Gestión de los Interesados del Proyecto		- Protocolo Visita Proyecto Paso Llano. -Reglamento para prevenir, prohibir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual en la Asada San Rafael.	

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 presenta los activos organizacionales que son aplicados de la Asada San Rafael agrupados por área de conocimiento y procesos de dirección.

3. Clasificación de las Buenas Prácticas en la Gestión de Proyectos aplicadas actualmente por la Asada según su área de conocimiento, mediante la siguiente Tabla 8:

Tabla 8. *Buenas Prácticas aplicadas por la Asada según su área de conocimiento.*

Buenas Prácticas en la Gestión de Proyectos aplicadas por la Asada según su área de conocimiento				
Item	Buenas Prácticas aplicadas	Descripción	Proceso OPM3	Área de Conocimiento
1	Estandarización de generación del Acta de Constitución del Proyecto.	Se establecen los procesos para el desarrollo del Acta de Constitución para cada proyecto.	Estandarización.	Integración.
2	Estandarización proceso licitatorio para compras y servicios.	Se establecen los procesos para desarrollar el proceso licitatorio para adquisiciones de bienes y	Estandarización.	Adquisiciones.

		servicios.		
3	Estandarización confección de contratos.	Se establecen los procesos para generar los contratos por compras de bienes y servicios.	Estandarización.	Adquisiciones.
4	Estandarización uso cronograma actividades.	Se establecen los procesos para generar la secuenciación de actividades de manera lógica y su representación para cada proyecto.	Estandarización.	Cronograma.
5	Estandarizaciones Manuales de Puestos.	Se establecen los requerimientos, responsabilidades y roles para los colaboradores internos.	Estandarización.	Recursos.
6	Estandarización Instructivos Control Operativo.	Se establecen los procedimientos y actividades para los procesos operativos claves.	Estandarización.	Calidad.
7	Procedimiento respuesta Averías eléctricas.	Se establecen los procedimientos y actividades para responder a las averías eléctricas que afecten el funcionamiento de los equipos de bombeo.	Estandarización.	Riesgos
8	Procedimiento respuesta contaminación de fuentes y tanques.	Se establecen los procedimientos y actividades para responder a las posibles contaminaciones de fuentes y tanques con que cuenta la Asada.	Estandarización.	Riesgos
9	Proceso para Control Avance de Obra Financiero y Físico mediante Tabla de Pagos.	Se establecen los procesos para controlar el avance de obra y su justificación de pago.	Medición.	Alcance.
10	Estandarización Minuta de Reuniones.	Se establecen los procesos para documentar las reuniones entre los interesados.	Estandarización.	Comunicación
11	Estandarización comunicación formal escrita mediante memo.	Se estandariza comunicación formal escrita mediante memos	Estandarización	Comunicación
12	Estandarización Visita Interesados a Proyecto Paso Llano.	Se establecen los procesos para formalizar y documentar las visitas al Proyecto Paso Llano.	Control.	Interesados.
13	Proceso para Evaluación de Desempeño.	Se establecen los procesos para calificar y medir el desempeño del Capital Humano.	Medición.	Recursos.
14	Estandarización de comportamiento apegado a la ética y el respeto para evitar el hostigamiento	Se establecen las normas de comportamiento para todo colaborador, socio y proveedor para evitar el hostigamiento sexual en la	Estandarización.	Interesados.

	sexual.	organización.		
15	Normalización uso de vehículos.	Se establecen las normas y procedimientos para el uso de los vehículos de la organización.	Control.	Recursos.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 detalla las buenas prácticas en la administración de proyectos que son utilizadas por la Asada San Rafael y que son agrupadas por el Proceso OPM3 y Área de Conocimiento.

4. Se realiza la clasificación de las Buenas Prácticas aplicadas por la Organización por Procesos de Gestión, mediante la siguiente Tabla 9:

Tabla 9. *Clasificación de Buenas Prácticas aplicadas por la Asada San Rafael por Procesos de Gestión.*

Clasificación de las Buenas Prácticas aplicadas por la Asada San Rafael por Procesos de Gestión			
Área de Conocimiento	Buenas Prácticas	Proceso de Gestión	Descripción
Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y uso de generación del Acta de Constitución del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto. 	Se establece el proceso estándar para el inicio del proyecto.
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y uso Tabla de Pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el Alcance. 	Se establece el uso de la Tabla de Pagos como estándar para controlar el alcance desde la perspectiva física y financiera, control del contrato.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y uso de cronograma actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el Cronograma 	Se establece el uso del cronograma para planificar la programación del proyecto.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Protocolo Control Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los parámetros de calidad en el proceso de control operativo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Evaluación del Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los criterios para evaluar y desarrollar el desempeño de los colaboradores internos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Protocolo uso de vehículos. • Estandarización de documento y aplicación Manuales de Puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los Recursos. • Desarrollar el Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen las políticas organizacionales. • Se establecen los estándares y requerimientos para los colaboradores de la Organización.
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y uso de Bitácora de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece el estándar para documentar las reuniones entre interesados. • Se establece el método estándar formal para la comunicación escrita entre los interesados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Memorándum. 		
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Procedimiento respuesta Averías Eléctricas. • Estandarización de documento y aplicación Procedimiento respuesta contaminación de fuentes y tanques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los procesos estándar para responder a los riesgos por fallos del suministro eléctricos para los equipos de bombeo. • Se establecen los procesos estándar para responder a los riesgos por contaminación de las fuentes de abastecimiento.
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación de formato confección de contratos. • Estandarización y aplicación de proceso licitatorio para compras y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las Adquisiciones. • Efectuar las adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece el marco estándar y proceso para confeccionar los contratos para adquirir bienes y servicios. • Se establece el marco estándar y proceso para efectuar las adquisiciones.
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de documento y aplicación Protocolo Visita Interesados al Proyecto Paso Llano. • Estandarización de documento y aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el involucramiento de los Interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen las políticas por parte de la organización para los interesados que visten el proyecto. • Se establecen las políticas de comportamiento que la

del Reglamento de comportamiento apegado a la ética y el respeto para evitar el hostigamiento sexual.

organización exige a sus colaboradores para evitar en todas sus manifestaciones el hostigamiento sexual dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 9, presenta el compendio y describen de las Buenas Prácticas agrupadas por Procesos de Gestión que son utilizadas y aplicadas por la Asada San Rafael.

5. El desarrollo del cuestionario de OPM3 (en el anexo 4 se presenta el cuestionario) fue realizado a cuatro personas relacionadas con la gestión de proyectos a nivel de Gerencia General, Gerencia de Proyectos y Equipo de Proyectos, se toma como muestra este grupo de colaboradores que representa la estructura de la organización en los niveles que participan en la gestión de proyectos y debido a que actualmente pertenecen a un único equipo de trabajo que asume proyectos y operaciones a la vez, el detalle del equipo es el siguiente:

- Administrador.
- Gerente de Proyecto.
- Asistente de Proyecto.
- Ingeniero Jefe Operativo.

Realizar este ejercicio permitió realizar la evaluación y establecer una línea base de madurez de la Asada San Rafael desde dos dimensiones de la estructura organizacional:

- DIM 1: Proyectos (PY), Programas (PM) o Portafolios (PF).

En esta dimensión, la relación entre los anteriores componentes es de suma importancia para una exitosa gestión de la Asada para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, puesto que el portafolio de la Asada incluye sus programas,

proyectos y operaciones, esta relación vincula toda la estructura de la organización, tal y como se puede observar esa relación en la Figura 9:

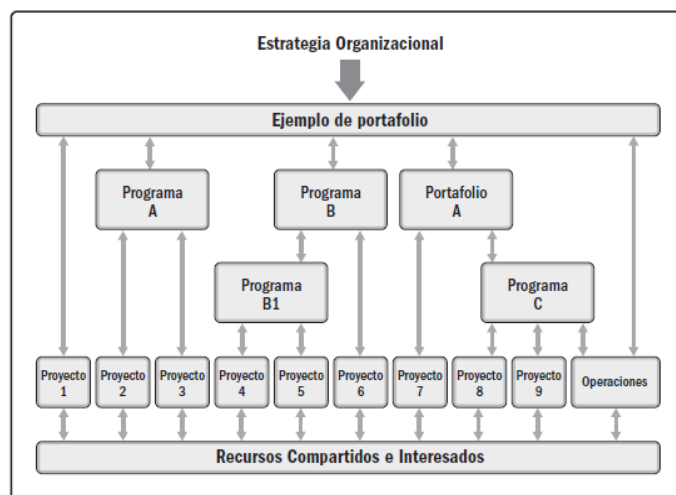


Figura 9. Relación entre Portafolio-Programas-Proyectos-Operaciones con respecto a la Estrategia Organizacional. PMI (2017).

- DIM 2: Estandarización (S), Medición (M), Control (C) o Mejora (I).

La anterior dimensión hace referencia a la relación los procesos SMCI y el grado de aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos de la ASADA, estos procesos se aplican en la organización de la siguiente manera:

- Estandarización (S): Definir los procesos, técnicas y herramientas a utilizar en la gestión de proyectos, con lo que se evitan desviaciones, malas interpretaciones de los objetivos a cumplir
- Medición (M): Establecimiento por parte de la organización de los métodos para medir y cuantificar el desempeño y cumplimiento de estándares mediante métricas o indicadores
- Control (C): Concierno a la verificación de la aplicación del cumplimiento de los procesos monitoreados mediante auditorías.
- Mejora (I): Es la implementación de buenas prácticas a través de un plan de mejora una vez detectados los problemas en los procesos. El plan de mejora es dinámico y debe ser

generado como insumo de los directores de proyectos y el administrador a través de su aporte de conocimiento y experiencia, aplicando y estandarizando las buenas prácticas, así como documentación de lecciones aprendidas a partir de los resultados de este primer análisis de grado de madurez de la organización en la gestión de proyectos, programas y portafolios.

En el cuestionario aplicado para este estudio de madurez se evalúa la relación a través de toda la estructura organizacional entre los procesos de la gestión de la Asada San Rafael por medio de sus dominios: proyectos, programas y portafolios, así como las buenas prácticas a través de estos dominios aplicando los componentes SMCI, para ver más detalles referirse al Anexo 7, esta relación se valora consultando a cada miembro del equipo cuestionado la asignación de un valor sobre la frecuencia de aplicación de la buena práctica en el ámbito del DIM1 (Proyecto-Programa-Portafolio) y la DIM (precisamente los componentes SMCI)

Los resultados obtenidos se tabulan para obtener datos de la realidad actual de la madurez de la organización en la administración de proyectos, se referencia el grado de madurez según el siguiente detalle de la Tabla 10:

Tabla 10. *Nivel de madurez en la administración de proyectos según rango de calificación de evaluación.*

Resultado de Evaluación	Nivel de Madurez
$75 < a \leq 100\%$	Alto
$50\% < a \leq 75\%$	Medio Alto
$25\% < a \leq 50\%$	Medio bajo
$0\% < a \leq 25\%$	Bajo

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje obtenido en la evaluación del Modelo OPM3 será ubicado en su respectivo nivel con el rango y grado correspondiente según el detalle de la Tabla 10, esta tabla es una variación de la figura 3-13 del Estándar OPM3 (pag.1003), con el objetivo de representar de manera porcentual el nivel de madurez en la implementación de las buenas prácticas en la gestión de proyectos, programas y portafolios por parte de la Asada.

A continuación, se presenta la Tabla 11 con la tabulación de los resultados, que ilustran los mismos en términos porcentuales:

Tabla 11. *Resultados de Cuestionario OPM3 realizado en Asada.*

Área	Rol	DIM 1			DIM 2			
		Proyecto (PY)	Programa (PM)	Portafolio (PF)	Estandarizar (S)	Medir (M)	Controlar (C)	Mejora (I)
Gerencia General	Administrador	59,0%	42,8%	52,8%	57,0%	52,0%	46,0%	48,0%
Gerencia Proyectos	Gerente Proyecto	63,2%	55,4%	62,2%	69,0%	64,0%	49,0%	60,0%
Equipo de Proyecto	Asistente de Proyecto	57,4%	20,0%	54,0%	66,0%	49,0%	50,0%	47,0%
	Ingeniero Jefe Operativo	60,4%	59,5%	56,1%	64,0%	55,6%	48,5%	51,4%
Promedios		60,0%	44,4%	56,3%	64,0%	55,2%	48,4%	51,6%
Promedios DIM			53,6%		54,8%			

Fuente: elaboración propia.

La anterior tabla muestra los porcentajes producto de los resultados de la aplicación del cuestionario OPM3 (fuente de datos: anexo 5) en las dos dimensiones de evaluación y como resultado se arroja un promedio que será la referencia a partir de la cual se establece la línea base para la mejora continua.

La Figura 10 representa gráficamente los resultados porcentuales obtenidos de la DIM 1.

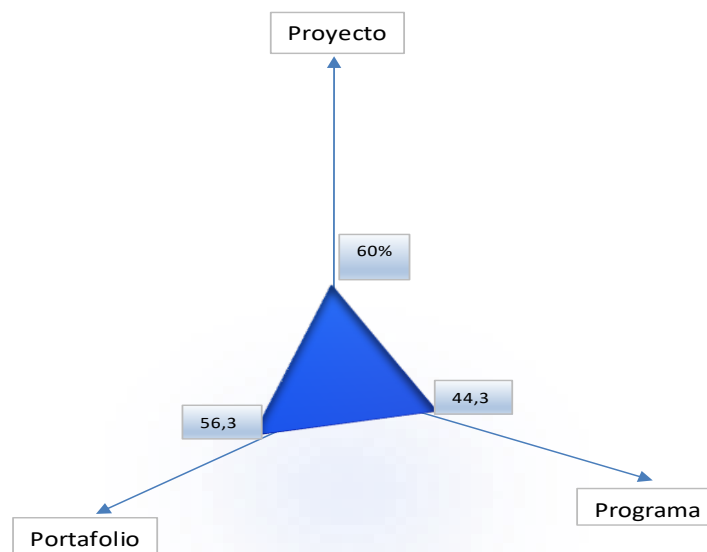


Figura 10. Porcentaje de Madurez de la Asada San Rafael en la DIM 1. Elaboración propia.

El análisis de los resultados indica que la gestión de la organización entre los componentes de la DIM 1, refleja la gobernanza de la Asada entre sus componentes de la siguiente manera:

- **Portafolio:** Aquí es donde la organización agrupa sus programas, proyectos y operaciones, no hay coordinación a través de toda la estructura de la organización, puesto que la transferencia de recursos, activos, plantillas, protocolos, controles no son del todo eficientes, lo cual se refleja en la calificación media alta de 56,3%, la cual indica que los objetivos estratégicos organizacionales a través de los programas y proyectos no se están logrando de manera eficiente.
- **Programas:** En su programa, la Asada agrupa sus proyectos y actividades de proyecto, se observa que la calificación de este componente es media baja (44,3%), reflejando la poca comunicación y coordinación entre proyectos y actividades de proyectos, afectando directamente el flujo de recursos directamente entre estos, así como el cumplimiento de los objetivos de proyectos.

- Proyecto: Este es el componente que mejor resultado obtuvo (medio alto) un 60%, posiblemente porque una vez que captura los recursos de la organización, hay un enfoque claro para cumplir con las necesidades del proyecto, sin embargo, aun así, su gestión debe mejorar e implementar un estándar que facilite la gestión, más allá de especificar un valor mínimo aceptable en la evaluación, se establece un valor a partir del cual se tendrá la línea base de la mejora continua.

La Figura 11, representa mediante un gráfico los resultados porcentuales obtenidos en la evaluación OPM3 de la DIM 2

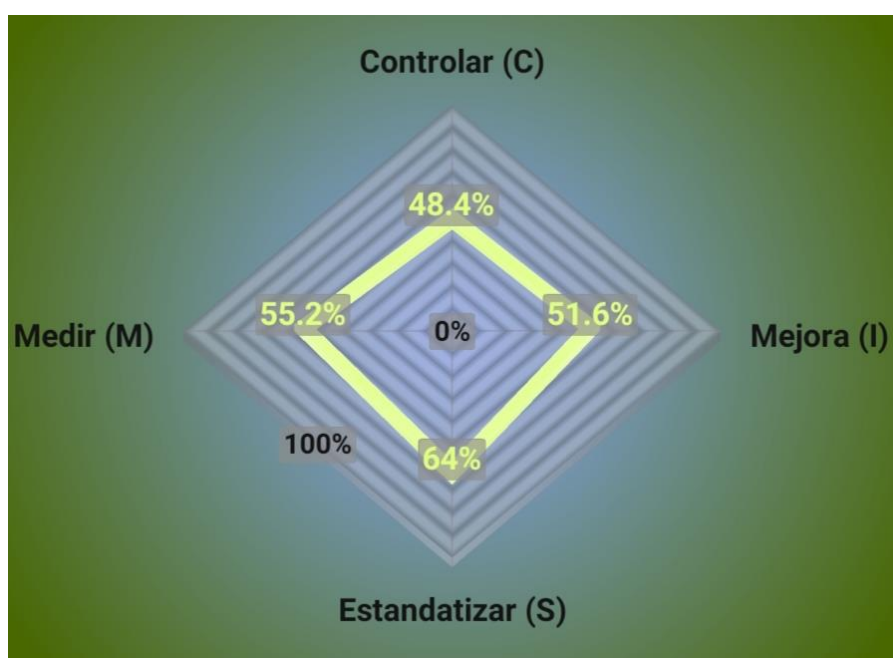


Figura 11. Porcentaje de Madurez de la Asada San Rafael en la DIM 2. Elaboración propia.

De la figura anterior se observa la calificación porcentual que se obtuvo al realizar la evaluación OPM3 en la DIM 2, que enmarcan las buenas prácticas aplicadas a los procesos SCMI. De los resultados obtenidos se puede obtener lo siguiente:

- Estandarizar (S): Se obtiene una calificación de 64% (media alta), esto refleja que hay cierta estandarización de los procesos, aunque este esfuerzo de la organización es disperso y no aplica en todas las áreas.
- Medir (M): El porcentaje de calificación que se obtuvo en este componente es de 55,2% (medio alto), lo que evidencia que la organización no aplica la medición de manera consecuente en todos sus procesos.
- Controlar (C): Se observa que la calificación obtenida en este componente es de 48.4% (medio bajo) tiende a ser menor que los anteriores componentes valorados, refleja esta medición que la organización es deficiente en el control de sus procesos, no se aplica a la mayoría de los procesos de manera estándar, aunque existen algunos documentos y plantillas como herramientas por utilizar.
- Mejora (I): El dato que se obtiene en este componente; la mejora continua es medio alto (51,6%), se puede afirmar que la mejora de los procesos no se mantiene en el tiempo, son esfuerzos esporádicos y dispersos, no son actividades secuenciales ni constantes.

Como observación general la Asada San Rafael refleja un nivel de madurez en términos porcentuales que se puede calificar como “madurez media alta”, al determinar los promedios generales de las DIM evaluadas. Los datos obtenidos son:

- DIM 1: 53,6%
- DIM 2: 54,8%

Lo anterior refleja que, aunque la organización ejecuta de manera constante proyectos, mantiene sus programas y aglutina proyectos, programas y operaciones en sus portafolios, cuenta con algunas plantillas, manuales y protocolos, estos son dispersos en sus áreas de trabajo y en su

mayoría no son aplicados de manera estándar en los procesos de gestión, reflejándose esto en los resultados obtenidos en ambas dimensiones en el rango bajo de la “madurez media alta”.

4.2 Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo al grado de madurez de la Asada San Rafael.

El marco de gobernanza de la organización consiste en las disposiciones a través de la estructura organizacional en todos los niveles que influyen el comportamiento de los miembros de la organización, se puede decir entonces que es multidimensional, funciona como un marco que agrupa las políticas, reglas, roles, normas, reglamentos, procedimientos y procesos, que permiten ejercer la autoridad en las organizaciones, así mismo ayudan a lograr los objetivos de la Organización.

En el ámbito de este estudio la gobernanza es el marco común que alinea la dirección organizacional con la dirección de Portafolios-Programas-Proyectos, es en esta coyuntura en donde la PMO propuesta juega un papel central para alinear los proyectos con los objetivos de la organización y establecer el tipo PMO de acuerdo con el grado de madurez.

Para que la PMO propuesta sea funcional, en primera instancia la Organización debe tener claro el objetivo de su negocio y la estrategia organizacional para lograr las metas, en este caso la Asada tiene establecida su visión y misión, la PMO ayudará a direccionar la gestión de los proyectos con la estrategia de la organización. La PMO como tal también debe tener una misión y visión que concuerde con la estrategia organizacional.

Se preparó una entrevista (anexo 6) que funge como herramienta para determinar desde la percepción del equipo de trabajo y patrocinador de los proyectos sobre las expectativas de los colaboradores e interesados sobre la gestión e importancia de una PMO en la Asada San Rafael, la actividad realizada consiste en documentar aspectos dentro de la cultura organizacional como:

- El arraigo de la misión y la visión de la organización en los colaboradores.
- Aspectos por mejorar desde el punto de vista de los colaboradores sobre la gestión de la organización.
- El balance entre operaciones y proyectos.
- Como se da la comunicación dentro de la organización.
- Cumplimiento de objetivos.
- Expectativa sobre el aporte a la organización y tipo de PMO que se podría implementar.

Al realizar la entrevista, se consultaron cinco miembros de la organización relacionados con la gestión de proyectos en este proceso de conocimiento, sus respectivos roles son:

- Miembro director (Patrocinador).
- Administrador.
- Gerente de Proyecto.
- Asistente de Proyecto.
- Ingeniero Jefe Operativo.

Realizada la entrevista, se observa que la Asada San Rafael cuenta con activos de valor para aplicarlos a las buenas prácticas de administración de proyectos, sin embargo estas herramientas están dispersas en todo el ámbito de las áreas de conocimiento, no están agrupadas, ni codificadas en su mayoría y no son aplicadas de manera consistente y estándar, esto se ve reflejado en los resultados del Modelo OPM3 que permitió establecer la línea base a partir de la cual la Asada establecerá su mejora continua, se puede decir que Asada San Rafael tiene un grado madurez medio alto (según la evaluación realizada con el Modelo OPM3), resultado que se valida de acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista, la cual se podrá observar con detalle en el anexo 7, se tiene entonces que:

- La misión y la visión son conocidas, pero no arraigadas a la cultura organizacional: Se debe implementar un proceso de concientización a través de toda la organización para direccionar el equipo hacia los objetivos y estrategias organizacionales.
- La Organización debe mejorar la comunicación interna y externa: Se cuenta con herramientas para generar una mejor comunicación, aun así, se debe implementar un plan para gestionar las comunicaciones y establecer roles claramente. Las herramientas y plantillas con que cuenta la Asada son: memo, oficio, correo electrónico y reporte.
- Se debe mejorar las capacidades del equipo de trabajo y estandarizar procesos: En este sentido la organización debe procurar potenciar las capacidades de su Capital Humano y a su vez estandarizar los procesos de operación y proyectos.
- Los trabajos tienden a coordinarse de manera espontánea: Establecer siempre la secuencia lógica de las actividades en sus procesos, controlar y monitorear el trabajo programado.
- Operaciones y Proyectos son de igual importancia dentro de la gestión de la Asada: Se debe balancear la gestión de los recursos entre operaciones y proyectos, por lo general los recursos son compartidos entre ambas áreas de gestión.
- Los proyectos no se cumplen a tiempo, afectando el presupuesto: Ejercer mayor control en el seguimiento del cronograma, control de cambios y su afectación en el costo final de los proyectos.
- Los procesos deben estar bien definidos, acompañado de cuadros, actividades y mapas de procesos para mejor entendimiento del equipo: Establecer secuencia lógica de actividades para los procesos, ampliando su comprensión con mapas de procesos.
- Se considera que el aporte de una PMO mejoraría la gestión integral de los proyectos, la comunicación a través de toda la estructura organizacional y mayor eficiencia en la

optimización de los recursos, esto se lograría a través de la estandarización de las buenas prácticas en gestión de proyectos.

- Los entrevistados prefieren una PMO con cierto poder para disponer recursos y posibilidad de comunicación efectiva a través de toda la estructura de la organización: Implementar una Oficina de Proyectos capaz de gestionar su función a través de la estructura organizacional.

A nivel general se entiende, según los resultados de la entrevista, que la implementación de una PMO, da valor a la gestión de la organización facilitando la comunicación y movilización de recursos entre toda la estructura organizacional, además de poder conseguir la calidad esperada en los proyectos en tiempo, costo e impacto, es importante entender que para todos los proyectos de manera estandarizada se deben implementar y aplicar las buenas prácticas en la gestión de proyectos para maximizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Al tener la Asada San Rafael una madurez organizacional media alta, lo primordial es estandarizar las buenas prácticas ya existentes y ampliar su aplicación en toda la gestión de proyectos de la organización, así como los formatos, plantillas, procedimientos, guías y manuales que son usados en la actualidad, adicionalmente, ampliar las herramientas y agrupar de manera consistente y lógica las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con los procesos de dirección. La cultura organizacional no está acostumbrada a la dirección de una gestión de proyectos estandarizada, lo que puede provocar resistencia al liderazgo de la PMO que busque de manera inmediata promover un control total sobre la gestión de proyectos, sin embargo los consultados están conscientes de la necesidad de implementar una gestión de proyectos estándar en la organización, en este sentido la herramienta de la entrevista que se utilizó en esta sección, propuso tres opciones validas de tipo de PMO para que los consultados, en base a su experiencia

dentro de la organización, seleccione la que consideren podría llenar suplir las necesidades de la organización, las opciones fueron:

- **De Control:** Cuyas funciones son de acompañamiento además de establecer procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.
- **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
- **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Los resultados obtenidos por unanimidad demuestran que los consultados prefieren la implementación de una PMO tipo Oficina de Proyectos de Unidad de Negocios, que pueda tener influencias en otras áreas de la organización, promover la eficiencia mediante la gestión de recursos y tener injerencia sobre la disponibilidad de los mismos, a través de la comunicación con la organización, esto es básico en razón de que la estructura organizacional de la Asada San Rafael comparte recursos tanto en su área operativa como en los proyectos que ejecutan, sobre todo el Capital Humano, Equipo y Mobiliario.

La PMO tipo Oficina de Negocios presenta como características principales:

- Informa a la organización para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones.
- Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones.
- Promueve el aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos.
- Vincula toda la gestión de la organización a través de la priorización de los recursos.
- Genera una gestión de comunicación horizontal y vertical a través de toda la estructura organizativa.

Al ser la PMO un vínculo natural entre portafolios, programas, proyectos y operaciones, esta Unidad de Negocio puede apoyar la alineación estratégica de la organización aportando valor a la gestión de proyectos y evaluando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de alto nivel, de esta manera influir positivamente en el grado de madurez organizacional, la cultura organizacional y la gobernanza de la institución. Otros beneficios que se obtienen con la implementación de la PMO Unidad de Negocios de la Asada san Rafael son:

- Menores desviaciones en el alcance, tiempo, costo y calidad en los proyectos.
- Estandarización de los procesos de gestión de administración de proyectos y la utilización de un lenguaje común.
- Mejor y oportuno control de los proyectos por parte de la organización.
- La PMO se adecúa a las necesidades de la organización.

4.3 Definición de ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael.

La ubicación recomendada de la PMO tipo Oficina de Proyectos de la Unidad de Negocios, dentro de la estructura organizacional se representa en la Figura 12:

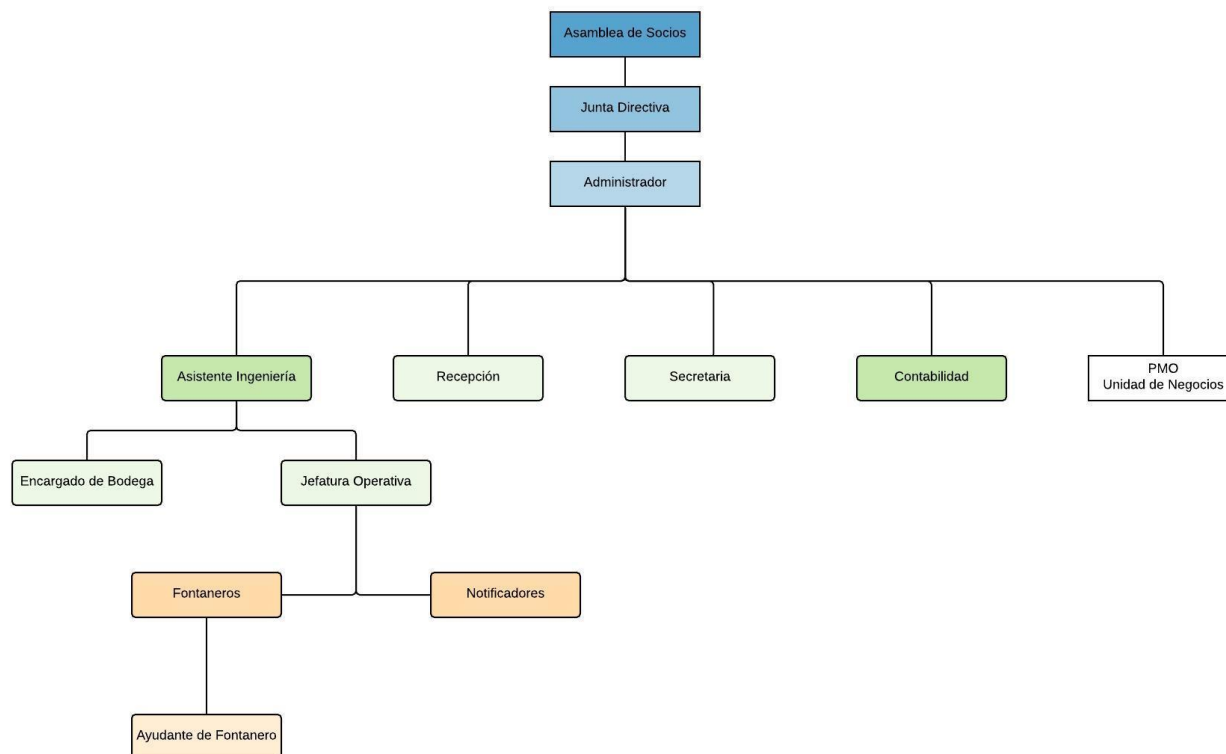


Figura 12. Propuesta de ubicación de PMO dentro de la estructura de la Asada San Rafael.
Elaboración propia

Esta PMO de Unidad de Negocios se recomienda que esté respaldada desde la Gerencia General como Patrocinador para empoderar su gestión y potenciar la comunicación hacia los otros ámbitos de la organización, a favor de esta ubicación se tiene que la PMO tiene influencia sobre toda la estructura organizacional, la gestión de los recursos se hace de manera integral, también se busca la eficiencia de los procesos a través del intercambio de los recursos, otra ventaja de su ubicación es aplicar la estandarización de las buenas prácticas en los procesos de manera integral, otra ventaja importante es recalcar que los consultados reconocen, según los resultados obtenidos en la entrevista, los beneficios de la PMO en la organización, por lo que se espera, con una adecuada estrategia, implementar y fortalecer la figura de la PMO Unidad de Negocios, eventualmente conforme la organización crezca en su madurez organizacional y experiencia en

gestión de proyectos, la PMO puede evolucionar a un nivel de mayor control dentro de la organización, tal como sería la PMO de Proyectos Estratégica.

Los aspectos en contra que podrían surgir a la ubicación sugerida para la PMO planteada son:

- Oposición dentro de la organización debido a la cultura organizacional imperante al día de hoy. Para minimizar esta resistencia se debe trabajar directamente con el capital humano promoviendo los beneficios de una PMO con las características planteadas, así mismo la organización debe trabajar alineando objetivos e intereses particulares de los miembros del equipo de trabajo con los objetivos y metas de la organización, identificando las motivaciones de cada individuo para beneficio del grupo.
- Los recursos limitados que la organización pueda destinar para la implementación. Para solventar esto, se debe garantizar, desde la dirección de la organización, los recursos suficientes para lograr la implementación de la PMO. Para lograr ese objetivo, la Junta Directiva debe generar un acuerdo de creación de la PMO en la Asada y aprobar los fondos necesarios para lograr la implementación.
- La poca disponibilidad del tiempo para cumplir con el cronograma de actividades para lograr la implementación de la PMO recomendada. Para minimizar la incertidumbre del tiempo de implementación, se debe diseñar una estrategia con actividades claramente identificadas de manera secuencial y lógica con sus respectivas duraciones estimadas, esto será la línea base del cronograma del proyecto de implementación con la cual se podrá establecer el control y seguimiento del tiempo de implementación.

Las responsabilidades de la PMO Unidad de Negocios en la Asada son:

- Alineación de los Proyectos ejecutados por la Asada con la estrategia organizacional.

- Gestionar a través de toda la estructura organizacional los recursos para la correcta ejecución de los proyectos.
- Implementar y estandarizar formatos y plantillas como herramientas para aplicar las buenas prácticas en la administración de proyectos.
- Planificar, ejecutar, controlar, monitorear y cerrar los proyectos ejecutados por la Asada en concordancia con los estándares y buenas prácticas en la administración de proyectos.
- Documentar y crear un repositorio histórico de cada uno de los proyectos que sirvan como base informativa para la gestión de proyectos futuros.
- Generar conocimiento que aporte valor a la organización y crecimiento en las capacidades de cada uno los miembros del equipo de trabajo.
- Generar reportes técnicos de los avances de los proyectos a solicitud de la administración superior.

4.4 Planteamiento del diseño y estrategia de implementación de la PMO en la Asada San Rafael.

La implementación de la PMO en la Asada San Rafael es un elemento clave dentro de la estructura de la organización que permite alinear el portafolio, programas y proyectos con la estrategia organizacional, por tal razón el valor de la PMO va más allá de estandarizar los procesos en la gestión de proyectos, de ahí que el diseño y estrategia de implementación de una PMO Unidad de Negocios para la Asada debe garantizar el mejor resultado en beneficio de la organización y los interesados.

Para formular la estrategia general de implementación de la PM se utilizó la Matriz de Marco Lógico (MML), este método permite presentar la propuesta de manera resumida y estructurada.

Las ventajas de este método en este estudio son:

- Permite un mayor entendimiento entre todos los involucrados debido a que se maneja un mensaje común y es de fácil difusión entre los interesados.
- Presenta un resumen, en un solo documento, de la información más relevante para los directores, gerentes y equipo de trabajo.
- Facilita concretar acuerdos entre todos los involucrados para alcanzar los objetivos y metas propuestas, así como valora los riesgos asociados a los supuestos
- Ayuda a dar seguimiento y control al proceso de implementación de la propuesta de la PMO.
- Define una línea base para evaluación de la implementación y de los impactos de la PMO.

Para lograr la MML se necesitó realizar diferentes pasos, a saber:

- Determinar el problema (situación actual): Representa la situación real, en la que no existe una PMO. La determinación del problema se realizó a través de dos herramientas:
 - Análisis de Involucrados: Se establece el grupo que está relacionado directa e indirectamente con el proyecto, estos involucrados son el patrocinador (director), administrador, director de proyectos y su equipo de proyecto. En este análisis de involucrados se debe determinar el interés, la perspectiva del interesado y sus mandatos (autoridad legal o estatutaria para aportar sus recursos en la atención del problema).
 - Análisis de Problema: Permite establecer un modelo lógico de relaciones causa-efecto, este modelo facilita analizar la situación actual alrededor del problema expuesto.

- Definir la situación deseada (situación potencial): El horizonte meta, la situación alcanzable y viable a futuro. Para lograr este propósito las herramientas utilizadas fueron:
 - Análisis de objetivos: Se transforman los problemas identificados en el Árbol de Problemas como objetivos para buscar la situación deseada, describe entonces la situación una vez resuelto el problema a través de relaciones medio-fin entre objetivos.
 - Análisis de Alternativas: Se identifican con esta herramienta las estrategias alternativas que eventualmente pueden contribuir a llegar a la situación deseada, una vez identificadas estas estrategias alternativas las mismas deben ser evaluadas.
- Indicar las barreras o problemas: Los problemas que no permiten que la situación actual evolucione en dirección a la situación deseada, estos son identificados mediante una consulta a los interesados que desde su perspectiva y siendo conocedores de primera fila del problema, tiene claro cuáles son las barreras que no permiten que se concrete la situación deseada.
- Plasmar un Árbol de Problema: Donde se identificará el problema, sus causas y sus efectos.
- Plantear el Árbol de Objetivos: Donde se plantea el inverso del árbol de problemas para plantear las acciones para llegar a la situación deseada.
- Propuesta de acción justificada a través de la MML.

Para los encargados de la implementación se debe crear una guía clara de procedimientos y actividades necesarias para lograr un producto de calidad en un tiempo determinado, ya en sí misma la implementación de la PMO es un proyecto y debe contar con una secuencia lógica de

actividades para lograr ese objetivo, y que el mismo sea representativo de la misión y visión de la organización.

La estrategia para implementar la PMO, funciona como la guía de actividades secuenciales y lógicas que debe ejecutar la organización para concretar la implementación, así mismo debe ser consecuente con los valores y cultura organizacional, así como al entorno de la Asada, este proceso consta de tres etapas, que son:

- **Formulación:** Se refiere al planeamiento de la estrategia de implementación.
- **Implementación:** Se refiere a la ejecución.
- **Evaluación:** Se relaciona con actividades de seguimiento y control.

Para efectos de este estudio por restricción del factor tiempo se planteará la propuesta en la etapa de la formulación de la estrategia de implementación de la PMO para la Organización.

Como se planteó anteriormente para realizar el análisis de interesados se identificaron los grupos de interés alrededor de la implementación de la PMO de Unidad de Negocios en la estructura de la Asada San Rafael, con base a la estructura organizacional y su funcionamiento actual se realizó un levantamiento sobre estos interesados, su interés sobre el problema identificado, su perspectiva del problema y recursos y mandatos de los mismos sobre la situación, esta información se muestra en la Tabla 12 según el siguiente detalle:

Tabla 12. *Análisis de involucrados en la estrategia de implementación y funcionamiento de la PMO Unidad de Negocio de la Asada San Rafael.*

Involucrado	Intereses	Enfoque del problema	Recursos y Mandatos
Junta Directiva Asada San Rafael	Alinear la Gestión de Portafolio-Programas - Proyectos con la Estrategia Organizacional.	Afectación negativa sobre la Estrategia Organizacional al desviarse de su Misión, Visión y Valores.	Aprobación de proyectos y recursos para su ejecución.
Patrocinador	Respaldar un proyecto exitoso.	No contar con las herramientas necesarias para consecución de	1. Apoyo en consecución de recursos para los proyectos.

		recursos para el Proyecto.	2. Apoyo en resolución de problemas de manera escalonada.
Administrador	Lograr los Objetivos Organizacionales.	No cumplir con los Objetivos Organizacionales.	Promoción del proyecto en consecuencia con los Objetivos Organizacionales y relación Portafolio-Programa-Proyecto.
Gerente de Proyecto	Cumplir con metas de los proyectos	1. Corrupción del alcance. 2. No gestionar bien el Equipo de Trabajo.	1. Aportar su experiencia. 2. Gestionar el Proyecto de manera integral en consecuencia con las buenas prácticas y estándares en administración de proyectos.
Equipo de Trabajo	1. Potenciar sus Capacidades. 2. Estrategia organizacional bien identificada.	1. Poca capacitación y formación para ejercer sus labores de manera eficaz y eficiente. 2. Poca retroalimentación para conocer los objetivos y estrategia organizacional.	Valorizar la gestión administrativa y operativa con sus conocimientos y capacidades en la ejecución de proyectos en alineación con la Estrategia Organizacional.
Clientes de Asada	Recibir un servicio de calidad.	Sufrir retrasos con la entrada en funcionamiento de proyectos claves por mala gestión administrativa de los proyectos.	Aportar económicamente con el pago de los servicios para mantener la gestión operativa y administrativa de la Asada San Rafael.
Colaboradores Externos (Proveedores)	Generar alianzas con la Asada que den valor a su negocio.	1. Poca apertura a nuevos proveedores. 2. Retrasos en la línea de suministros.	Apoyo logístico externo en proveeduría de materiales, equipos, mano de obra y servicios.

Acueductos y Alcantarillados	Como Ente rector garantizar que la Asada cumple con la normativa legal y técnica en el ejercicio de sus funciones.	No Cumplimiento de normas y reglamentos vigentes para garantizar la validez del Convenio de Delegación entre AyA y la Asada San Rafael.	Fortalecimiento de la gestión de la Asada desde su función de rectoría.
Otras Asadas	Aprender de la experiencia y resultados de la Asada San Rafael para adaptar la gestión a sus propia realidad y necesidades.	No tener apertura para poder acceder a la experiencia y lecciones aprendidas de la Asada San Rafael.	Disponibilidad para compartir información y experiencias adquiridas en gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia.

La anterior tabla identifica los interesados en el diseño, implementación de la estrategia y posterior funcionamiento de una PMO para la Asada San Rafael identificando su interés, enfoque de problema y recursos y mandatos del interesado.

Tal como se explicó con anterioridad para realizar el Árbol de Problemas, se utilizó la herramienta de análisis de problema , en este escenario la información que se obtuvo es la percepción de los interesados sobre las condiciones negativas de la situación actual, esta herramienta es un insumo que permite establecer un modelo lógico de las relaciones causas-efectos que generan el problema, para representar el árbol de problemas de la situación actual de la Asada San Rafael sin una PMO que gestione sus proyectos, se tomó como base los resultados del cuestionario- entrevista (anexo 7) aplicado a los miembros claves en la gestión de proyectos de la Organización, cada miembro del grupo consultado fue entrevistado para obtener su perspectiva de la situación actual y a partir de dicha información establecer el conjunto de relaciones de causalidad que rodean el problema y finalmente ser representadas en un diagrama (árbol de problemas). Los interesados que fueron entrevistados son:

- Miembro director (Patrocinador).

- Administrador.
- Gerente de Proyecto.
- Asistente de Proyecto.
- Ingeniero Jefe Operativo.

A continuación, mediante la Figura 13 se presenta el **Árbol de Problemas** que representa la situación actual de la Asada San Rafael:



Figura 13. **Árbol de Problemas** Gestión de Proyectos Asada San Rafael. Elaboración propia.

La figura anterior muestra la situación actual de la Asada San Rafael, mostrando un modelo causas -efectos del problema, en este caso el Grado de Madurez que presenta la Organización en su Gestión de Proyectos. El árbol de problemas generado representa los problemas más importantes desde la perspectiva de los involucrados, estos problemas se representan como las

raíces del problema principal en desarrollo, que para este caso en análisis el problema principal es “La Gestión de Proyectos de la Asada sin PMO”, los consultados perciben que el problema mencionado es producto una serie de causas y efectos que influyen directamente sobre la situación actual, estas interrelaciones causa-efecto representan las raíces del problema; se observa en el diagrama en la parte inferior las causas (numeradas sin orden de importancia) que provocan el problema y en la parte superior se observan los efectos (reflejando la causalidad) numerados y ordenados de la misma manera que las causas que los generan.

El siguiente paso es la construcción de un árbol de objetivos que se representa mediante un diagrama, esta herramienta permite plantear las respuestas a las soluciones de cada problema del árbol de problema. La Figura 14, muestra el Árbol de Objetivos como respuesta para solucionar el problema:

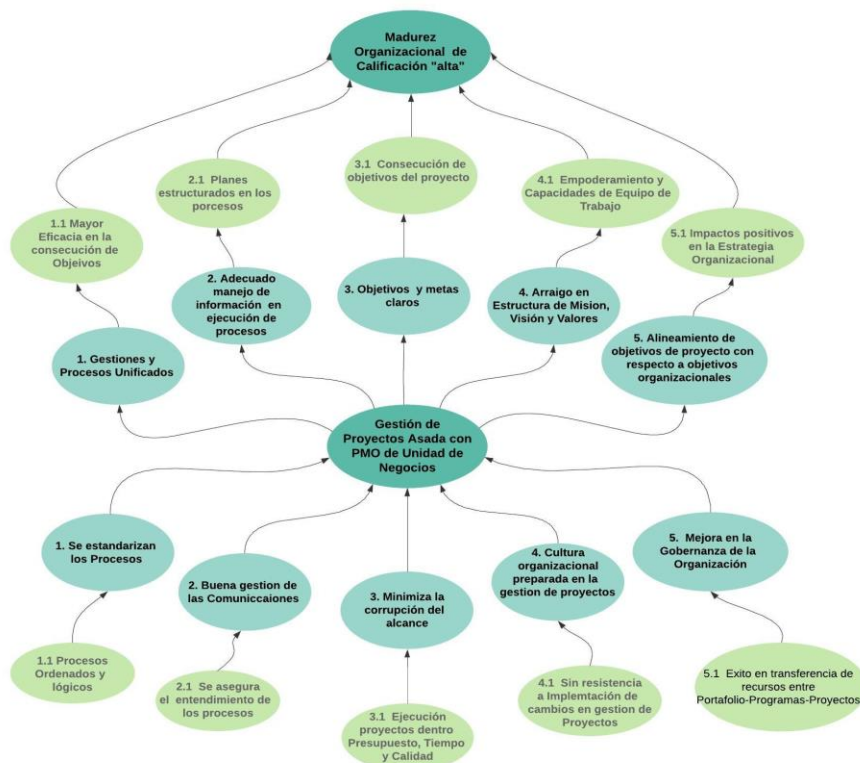


Figura 14. Árbol de Objetivos como solución a mejora la gestión de Proyectos de la Asada San Rafael. Elaboración Propia.

El diagrama de la figura anterior muestra la situación deseada para la Asada, a diferencia del árbol de problemas, en esta figura se representan el medio-fin como respuesta a cada problema, se plantearon los objetivos para buscar la situación futura, en este diagrama el propósito es “La Gestión de Proyectos de la Asada con la PMO Unidad de Negocios” por lo que cada solución planteada (al inverso que el árbol de problemas de la figura 13) busca resolver el problema. Al igual que en el árbol de problemas se observa en el diagrama en la parte inferior los medios (numerados sin orden de importancia) que buscan resolver la situación deseada a futuro y en la parte superior se observan los fines numerados y ordenados de la misma manera que los medios que los generan. El enfoque del árbol de objetivos es presentar el medio en la parte baja para logara el fin en la parte alta, así interrelacionando todas las soluciones estas confluyen en el propósito “La Gestión de Proyectos de la Asada con la PMO Unidad de Negocios” y este a su vez un fin máximo que se presenta como la consecución de una “Madurez Organizacional de calificación alta” por parte de la Asada.

A raíz de los resultados obtenidos en el árbol de objetivos, se plantearon las cinco alternativas para lograr acceder a determinar cuál de ellas es la mejor valorada para implementar a partir de esa valoración una estrategia para conseguir el propósito planteado, no obstante a pesar de que todas son válidas, es necesarios direccionar los recursos y estrategia a la mejor valorada , esto por cuanto los recursos enfocados son finitos y permite establecer una serie de actividades secuenciales con una lógica y fin determinados, evitando “varios frentes” abiertos que pueden ocasionar desviaciones del plan de implementación, malos entendidos en las gestiones a través de toda estructura organizacional, así como recursos dispersos y poco eficientes.

Con esta premisa se plantean criterios con los cuales se clasificaron las estrategias y su respectivo peso en el puntaje total, estos factores o criterios de viabilidad son los componentes

básicos para de realizar el análisis de las alternativas, los aquí utilizados se referencian con los factores aceptados como consenso generalizado y que son expuestos por Camacho, Cámara, Cascante y Sainz (2001), este detalle se muestra en la Tabla 13:

Tabla 13. *Criterios técnicos para calificar las alternativas propuestas y su respectivo peso sobre la calificación total.*

Criterio Técnico	Valor
Viabilidad técnica para implementarla	15
Aceptabilidad de la alternativa por los interesados	15
Financiamiento disponible.	20
Capacidad institucional para ejecutar administrar la alternativa de la propuesta	20
Tiempo requerido para su implementación.	15
Requerimiento de personal para su implementación	15
Total	100

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se procede a calificar las alternativas producto del árbol de objetivos planteado en la Figura 14, según los criterios antes valorados en la Tabla 13:

Tabla 14. *Análisis de alternativas para el diseño y estrategia de implementación de una PMO en Asada San Rafael.*

Criterio \ Alternativa	Peso	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
		Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos.	Buena gestión de las comunicaciones.	Minimizar la corrupción del alcance de los proyectos.	Mejorar la cultura organizacional en la gestión de proyectos.	Mejorar la gobernanza de la organización.
Viabilidad técnica para implementarla	15	12	12	10	10	10
Aceptabilidad de la alternativa por los interesados.	15	12	12	10	10	10
Financiamiento disponible.	20	15	15	15	15	15
Capacidad institucional para ejecutar administrar la alternativa de la propuesta.	20	12	12	8	10	10
Tiempo requerido para su	15	10	10	10	5	5

implementación.

Requerimiento de personal para su implementación	15	10	8	10	8	5
Total	100	71	69	63	58	55

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la Tabla 14 indica que la alternativa “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos” es la de mejor calificación, por tanto, es la estrategia de acción escogida, dicha estrategia se implementará mediante una secuencia lógica de actividades, basadas en la siguiente MML, que se presenta en la Tabla 15:

Tabla 15. *Matriz de Marco Lógico orientada a estandarizar procesos en la gestión de administración de proyectos de la Asada San Rafael.*

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Elevar el Nivel de Madurez en la Gestión de Administración de Proyectos de la Asada San Rafael.	Resultados de Modelo de Madurez.	Evaluación Modelo de Madurez OPM3	
Propósito	Mejorar la Gestión de Proyectos de la Asada San Rafael	1. Proyectos concluidos de acuerdo a los objetivos planteados. 2. Nivel de satisfacción de los interesados. 3. Mejora de la gestión de recursos a través de toda la organización.	1. Porcentaje de proyectos concluidos con éxito. 2. Encuesta de satisfacción a interesados. 3. Control EDT	1. Aprobación de iniciativa por parte de la Junta Directiva. 2. Disposición de interesados para ser consultados. 3. Contar con la disponibilidad de recursos necesarios.
Componentes	1. Estandarización de los procesos de gestión de	1. Ejecución de procesos unificados.	1. Auditoria.	1. Disponibilidad de para colaborar por parte de

	proyectos.		involucrados.
		2. Mayor eficiencia en consecución de los objetivos.	2. Informe final cierre de proyecto. 2. El Capital Humano está debidamente capacitado.
Actividades	1.1 Procesos ordenados y lógicos.	1. Ordenar y unificar procesos por área de conocimiento aplicadas a las buenas prácticas en gestión de proyectos.	1. Auditoría. Responsable: Auditor Tiempo de ejecución: 4 semanas Recursos: ¢790,0000 Costo auditoría externa
		2. Determinar herramientas, técnicas y plantillas necesarias para aplicar en los procesos.	1. La Cultura organizacional facilitará el proceso. 2. La Cultura organizacional facilitará el proceso.
		3. Determinar proceso y roles para comunicación interna entre portafolios-programas - proyectos.	2. Auditoría. Responsable: Auditor Tiempo de ejecución: 4 semanas Recursos: ¢790,0000 Costo auditoría externa.
		4. Capacitación a nivel de toda la estructura organizacional sobre los procesos a implementar y ejecutar de manera lógica y ordenada.	3. Auditoría. Responsable: Auditor Tiempo de ejecución: 4 semanas Recursos: ¢790,000 Costo auditoría externa. 4. Evaluación de procesos. Responsable: Administrador Tiempo de ejecución: 4 semanas Recursos: Proyector Computadora portátil. Material impreso (¢100,000) Tinta impresora (¢45,000)
			3. La cultura organizacional facilitará el proceso. 4. La organización dispondrá de los recursos necesarios para las capacitaciones.

	Fotocopias (¢50,000)	
5. Definir perfil, capacidades y roles del equipo de trabajo de proyectos.	5. Evaluación de desempeño de personal Responsable: Administrador Tiempo de ejecución: 4 semanas Recursos: Material impreso (¢50,000)	5. Los colaboradores están dispuestos a la mejora continua

Fuente: elaboración propia.

Tiempo total de ejecución de la estrategia, para cumplir con los objetivos propuestos en las actividades de manera secuencial es de 20 semanas y un costo total estimado de ¢2,615,000.

La Tabla 15 presenta el fin a conseguir mediante la solución del problema planteado, el propósito para lograr el fin deseado, a su vez se identifican los componentes y acciones correspondientes a la estrategia mejor calificada “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos” según el proceso realizado en la Tabla 14.

La MML de la Tabla 15 presenta la línea base de las actividades a ejecutar para conseguir el propósito “Mejorar la Gestión de Proyectos de la Asada San Rafael”, los indicadores para cada actividad, el medio de verificación, el responsable de la actividad, el tiempo estimado para la ejecución de cada actividad, los recursos necesarios, así como los riesgos asociados a la ejecución de las actividades al especificar los supuestos.

Una vez implementada la estrategia en las 20 semanas que se definieron para su ejecución, se debe proceder a la conformación del equipo de trabajo de gestión de proyectos de la Asada San Rafael.

La Figura 15 muestra el cronograma de implementación de la estrategia “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos”, se estima como fecha de inicio el 11 de enero de 2021:

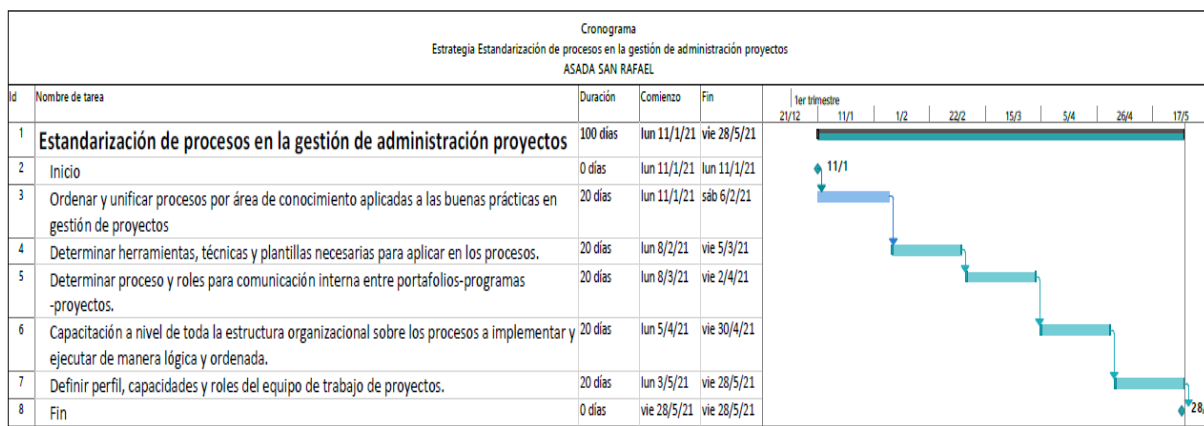


Figura 15. Cronograma de implementación de estrategia de Estandarización de procesos en la gestión de administración de proyectos. Elaboración propia.

La figura anterior presenta las actividades necesarias para implementar la estrategia de manera secuencial y lógica, se establece el día 28 de mayo 2021 como fecha de finalización de la implementación.

4.5 Procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la Asada San Rafael.

Es importante que, en el proceso de creación de un equipo de trabajo para la PMO a implementar en la organización, se tenga definido el perfil de los colaboradores a conformar el equipo, este perfil no solo debe incluir la formación profesional de cada miembro, en el entendido que el equipo contará múltiples disciplinas que deben garantizar la consecución de los objetivos, sino también de sus cualidades, destrezas y habilidades para integrar un equipo de trabajo exitoso y crear una cultura y sinergia, enfocada en la satisfacción personal de cada miembro enfocada hacia la consecución de los objetivos de los proyectos y la estrategia organizacional, en este

sentido la organización debe proveer las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo se desarrolle en búsqueda de un objetivo común, cimentado en la confianza, sentido de pertenencia y bajo los procesos, procedimientos y normas establecidos por la Asada San Rafael en la gestión de sus proyectos.

Se procede a establecer una estructura de desglose de recursos, que para efectos de este estudio se enfocará únicamente en el capital humano necesario para establecer el equipo de trabajo de la PMO Unidad de Negocios, según se detalla en la Figura 16:

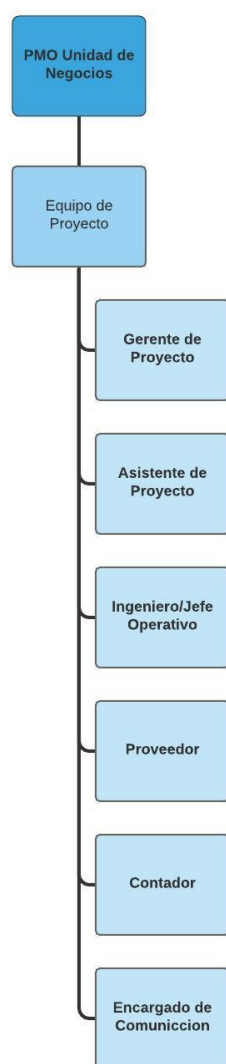


Figura 16. RBS de Recursos Humanos para la PMO Unidad de Negocios de Asada San Rafael. Elaboración propia.

Una vez con la propuesta de equipo de la tabla anterior, se aprovechó la experiencia del equipo de trabajo de proyectos existente en la organización y se procedió a realizar una entrevista (ver anexo 8) con el fin de obtener información básica y clave sobre sus expectativas en cuanto a las características de los miembros del equipo que la Asada San Rafael utiliza en sus proyectos, esta entrevista se enfoca en las expectativas y apreciaciones sobre el equipo de proyectos propuesto en los siguientes ámbitos:

- Competencias (habilidades, capacidades y destrezas de cada miembro).
- Roles y responsabilidades de cada miembro.

La consulta se realizó con una perspectiva grupal en la que cada consultado opina sobre las competencias, roles y responsabilidades que debería tener cada miembro del equipo a implementar, de esta manera se obtiene una visión más completa del criterio del grupo entrevistado, los consultados en este proceso fueron:

- Miembro director (Patrocinador).
- Administrador.
- Gerente de Proyecto.
- Asistente de Proyecto.
- Ingeniero Jefe Operativo.

Realizada la consulta y tabulados los resultados (ver más detalle de resultados en el anexo 9) se presentan las siguientes figuras que representan que capacidades y habilidades fueron valoradas para el equipo de trabajo de la PMO de la Asada San Rafael:

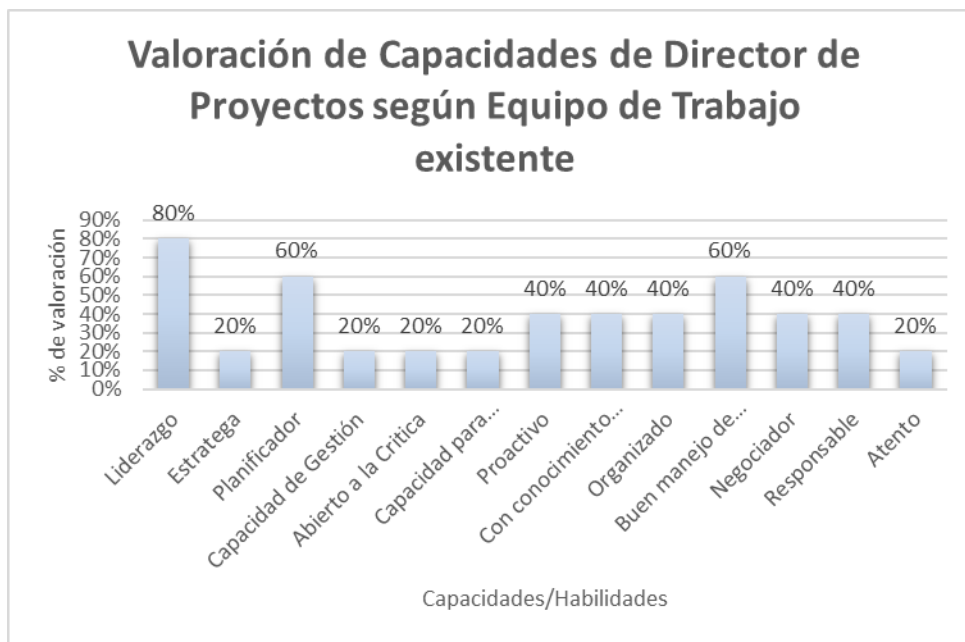


Figura 17. Resultados de la valoración de las capacidades para el Director de Proyectos de la PMO de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

La Figura 17 muestra las capacidades, habilidades y conocimientos que se espera por parte del grupo consultado, se puede observar que la capacidad mayor valorada para el Director de Proyectos es el liderazgo, (80%) capacidad por si misma necesaria e indispensable para el líder del equipo, otras capacidades bien ponderadas fueron planificador (60%) y buen manejo de relaciones interpersonales (60%), también en menor grado de mención pero aun así importantes, se considera que el líder del equipo debe ser proactivo, con conocimiento técnico, organizado, negociador y responsable (todas con 40% de valoración), en menor grado se valora que el director debe ser estratega, con capacidad de gestión, abierto a la crítica, capacidad para delegar y atento.

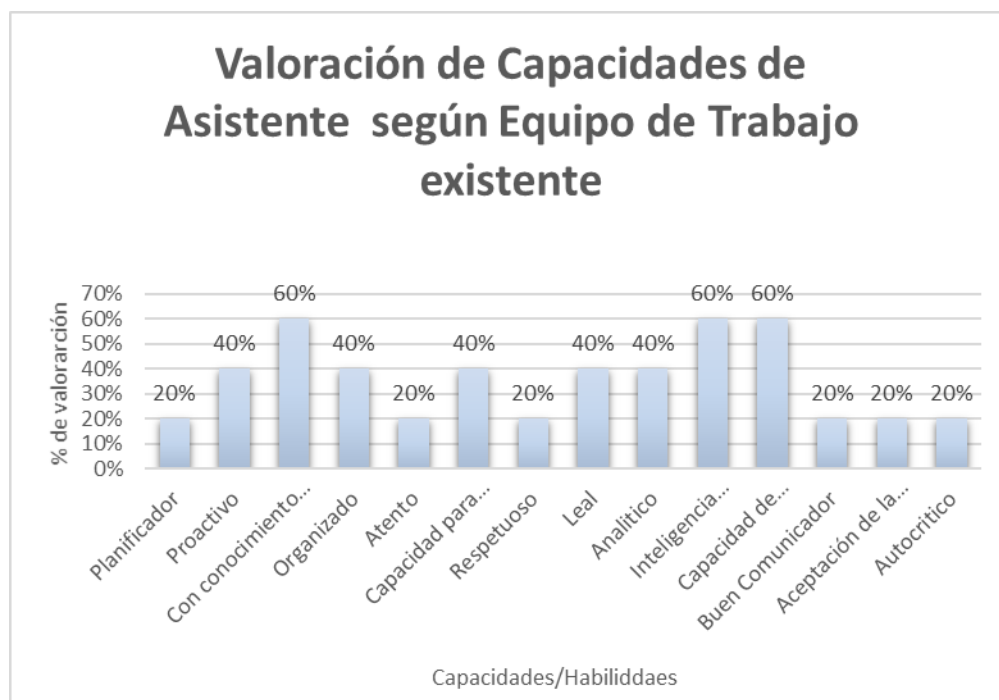


Figura 18. Resultados de la valoración de las capacidades para el Asistente de Proyectos de la PMO de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

Los resultados de la Figura 18 indican que se valoran de mejor manera (60%) tres capacidades, a saber: inteligencia emocional, capacidad para trabajar en equipo y con conocimiento técnico, esto refleja que para el grupo consultado el asistente aparte de tener habilidades blandas y conocimiento técnico. Se tienen otras capacidades valoradas con un 40%, estas son proactivo, organizado, capacidad para ejercer control, respetuoso, leal, analítico. Otras habilidades que fueron tomadas en cuenta para el asistente son: planificador, atento, buen comunicador, aceptación de la autoridad y autocritico.

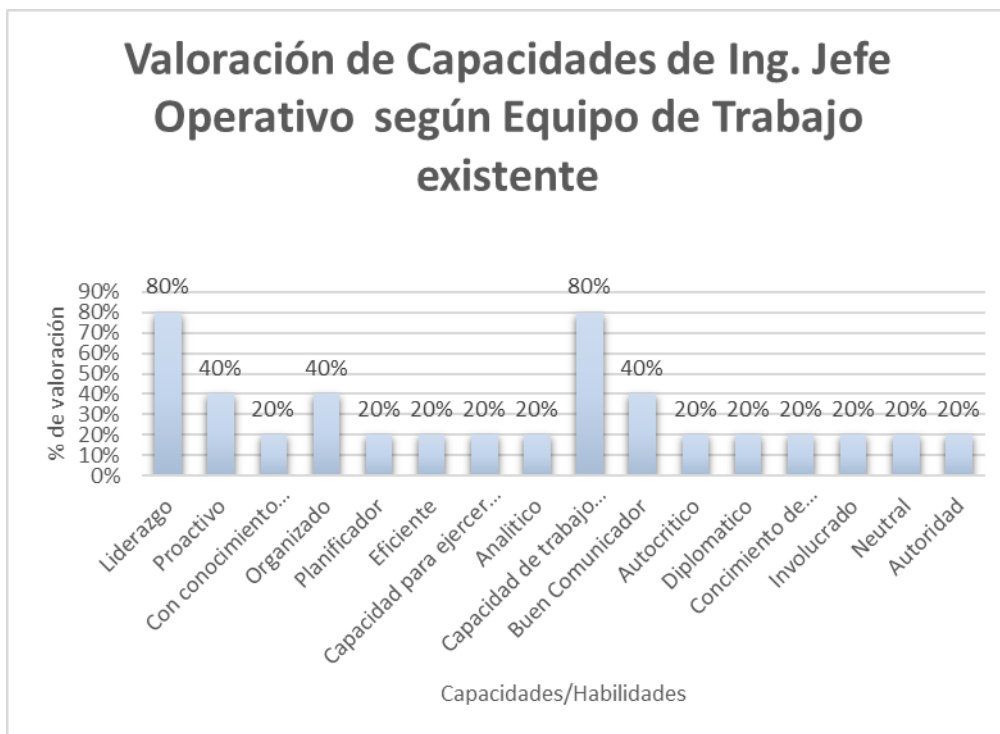


Figura 19. Resultados de la valoración de las capacidades para el Ingeniero Jefe Operativo de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

La anterior figura 19, detalla las capacidades del Jefe Operativo, que es una figura clave en la gestión y coordinación de recursos entre los proyectos y las operaciones que ejecuta la Asada por tanto es una figura a considerar en la gestión de proyectos, realizada la entrevista, los consultados valoraron como las capacidades más importantes el liderazgo y la capacidad de trabajo en equipo (ambas con 80%), se mencionan también otras habilidades importantes (40% de valoración), esta son ser proactivo, organizado y buen comunicador, hay otras habilidades y conocimientos complementarios que se mencionan para el jefe operativo son: conocimiento técnico, planificador, eficiente, capacidad para controlar, analítico, autocritico, diplomático, conocimiento de recursos humanos, involucrado, neutral y con autoridad.

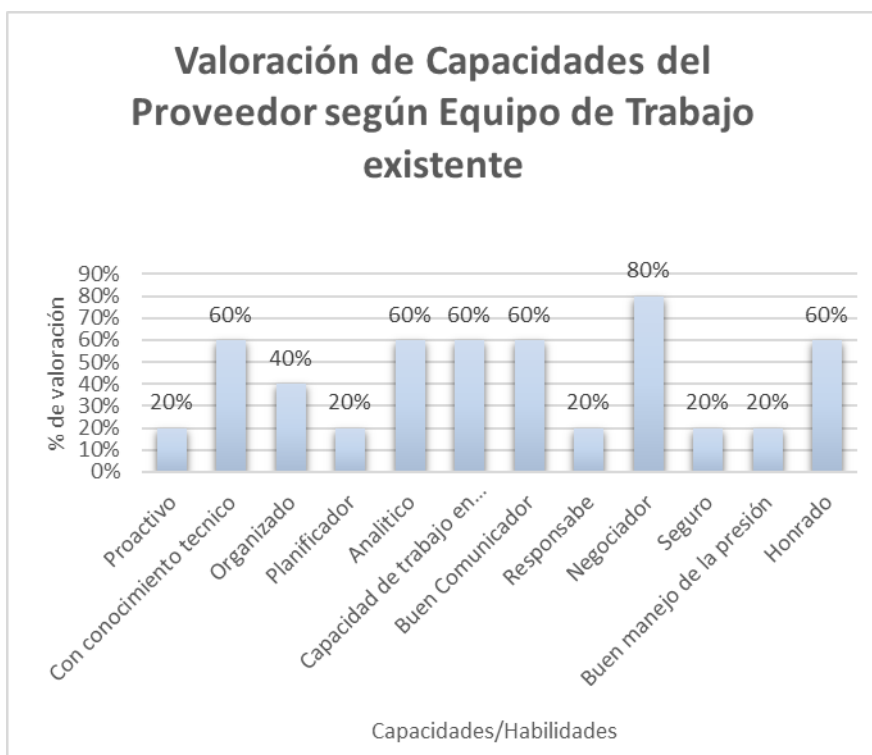


Figura 20. Resultados de la valoración de las capacidades para el Proveedor de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 20, la característica principal (80% de valoración) del proveedor según el grupo consultado es que debe ser un buen negociador. Otras habilidades o conocimientos en un segundo escalón con valoraciones del 60% son: contar con conocimiento técnico, analítico, capacidad de trabajo en equipo, buen comunicador y honrado. Otras habilidades que se consideraron (todas con 20% de valoración) complementarias para el puesto en cuestión ser planificador, proactivo, organizado, responsable, seguro y buen manejo de presión.

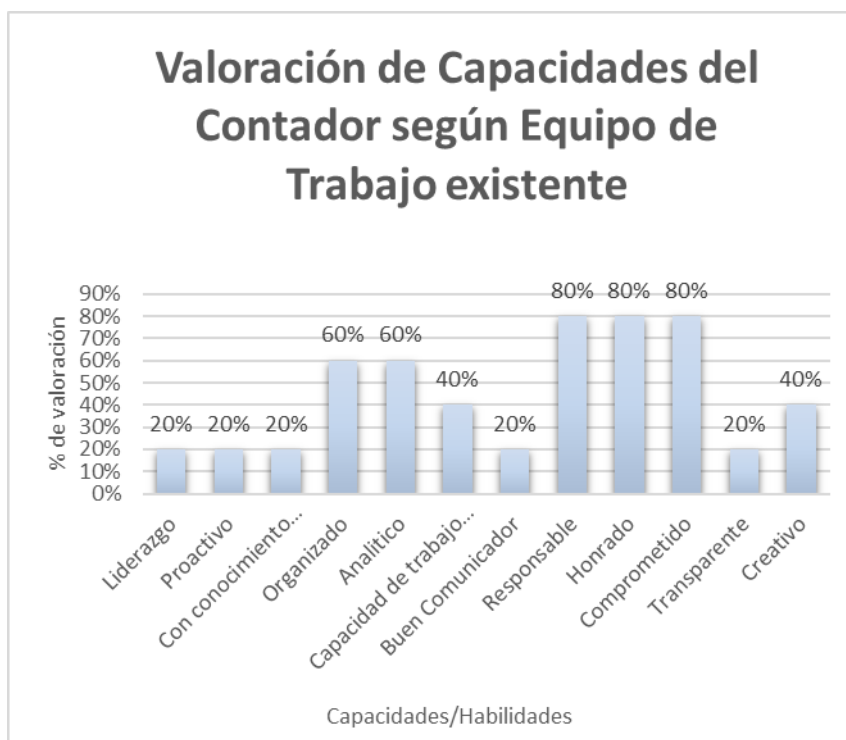


Figura 21. Resultados de la valoración de las capacidades para el Contador de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

El grupo consultado valoró según la Tabla 21 las capacidades, habilidades y conocimiento del contador, se dio el mayor valor (80%) las capacidades de responsabilidad, honrado y comprometido. Ser organizado y creativo son habilidades bien valoradas (60%) para el contador por parte de los consultados, se amplía el rango de competencias y conocimientos con liderazgo, proactivo, conocimiento técnico, buen comunicador y transparente.

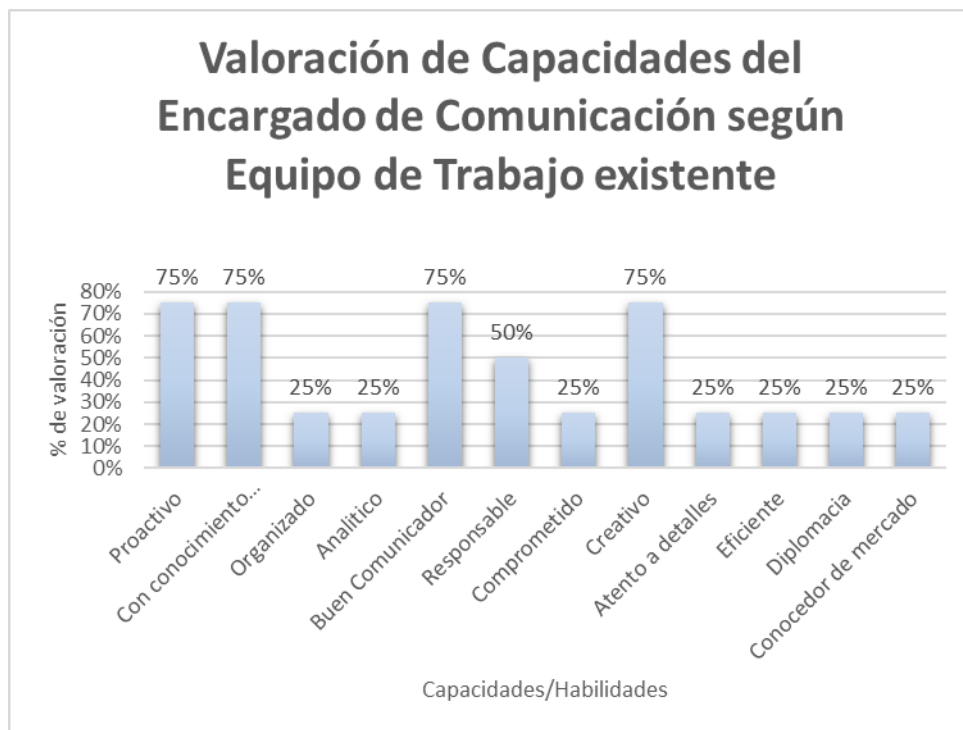


Figura 22. Resultados de la valoración de las capacidades para el Encargado de Comunicación de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

En la Figura 22 se muestra el grupo de características mejor valoradas (75%) para el Encargado de Comunicación de la Asada, estas habilidades y conocimientos valorados por el grupo consultado son: proactivo, con conocimiento técnico, buen comunicador, creativo. Seguidamente otras características valoradas son responsables (50%), organizado, analítico, comprometido, atento a detalles, eficiente, diplomático y conocedor del mercado.

Tomando en cuenta los resultados de la entrevista (anexo 9) en donde se valora las características, habilidades y conocimientos para los miembros del equipo propuesto, en dicho cuestionario también se consulta al equipo de trabajo actual de proyectos de la Asada San Rafael sobre el rol y responsabilidades del equipo propuesto para la gestión de los proyectos a través de la PMO Unidad de Negocios, como resultado de este ejercicio se obtiene la Tabla 16 que detalla el rol y responsabilidades de cada miembro de dicho equipo:

Tabla 16. *Matriz de roles y responsabilidades del equipo de proyectos de la Asada San Rafael.*

Rol	Responsabilidades
Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Generar el Acta de Constitución del Proyecto. • Cumplir con los objetivos del Proyecto • Determinar Métricas de Calidad • Determinar el Cronograma del Proyecto • Elaborar la EDT del Proyecto • Negociar la disponibilidad de Recursos. • Realizar el presupuesto del Proyecto. • Realizar una adecuada identificación de Interesados • Tomar decisiones sobre acciones correctivas o preventivas que deban implementarse para mejorar el proyecto, cuando estas pueden afectar el alcance, presupuesto o tiempo del proyecto. • Elevar a sus superiores informes sobre el proyecto. • Aprobar informes avances de obra/calidad. • Aceptación formal del producto o servicios del Proyecto. • Supervisar en general las buenas prácticas en la gestión de administración de Proyectos.
Asistente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la asignación de recursos solicitados por el director de proyecto. • Generar informes de avances de obra/calidad. • Controlar que se respeten las normas de comportamientos laborales. • Realizar evaluaciones de desempeño. • Desarrollo de procedimientos administrativos, procesos y plantillas que permitan un mejor desempeño y control en la ejecución del proyecto. • Supervisar la correcta ejecución de los procedimientos y herramientas que se utilizan en las buenas prácticas en la gestión de administración de proyectos. • Identificar acciones correctivas en los procesos. • Promover la mejora continua en el proyecto.
Ingeniero Jefe Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y coordinar la transferencia de recursos que se encuentran dentro de la organización que son solicitados para la correcta ejecución de los proyectos.
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y mejorar procedimientos procesos y flujos de gestión de compras. • Establecer repositorio de información de proveedores. • Desarrollar los términos de referencia para compras de materiales y servicios para los proyectos • Desarrollar Cuadros Comparativos para definir compras.

Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Generar negociación final para definir la compra una vez que se define el proveedor adjudicado. • Generar Órdenes de Compra. • Ejecutar en coordinación con la dirección de proyectos la programación y logística de las compras a realizar para los proyectos. • Generar un repositorio con la información generada producto de los procesos de compra. • Registrar contablemente los gastos que se generaren por las compras del proyecto. • Generar informes sobre los gastos generados en cualquier momento de la ejecución del proyecto. • Elaborar, analizar e interpretar los datos financieros generados por el proyecto. • Generar el informe final de cierre financiero del proyecto. • Guardar el repositorio de información financiera generada.
Encargado de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y diseñar las estrategias para las campañas de promoción del proyecto. • Coordinar con la dirección del proyecto el tipo de información a comunicar según el tipo de interesado o población meta. • Evacuar las dudas de manera expedita y eficiente de los interesados con coordinación con la dirección del proyecto para mantener la buena imagen de la organización ante los interesados. • Promover el máximo aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para maximizar el alcance de la información que se genere del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 16 determina las responsabilidades de cada miembro del equipo, esta herramienta resultó ser de valor para este estudio debido a que ayuda en conjunto con la valoración de las capacidades, habilidades y conocimientos establecidos para el equipo de gestión proyectos a establecer el perfil de los colaboradores de dicho equipo, con la intención de generar una referencia sobre los requerimientos de la Asada San Rafael en lo que respecta al Capital Humano de la PMO Unidad de Negocios.

En la Figura 23 se presenta el flujo del proceso de contratación para los miembros que se requieran del equipo de proyecto de la Asada:

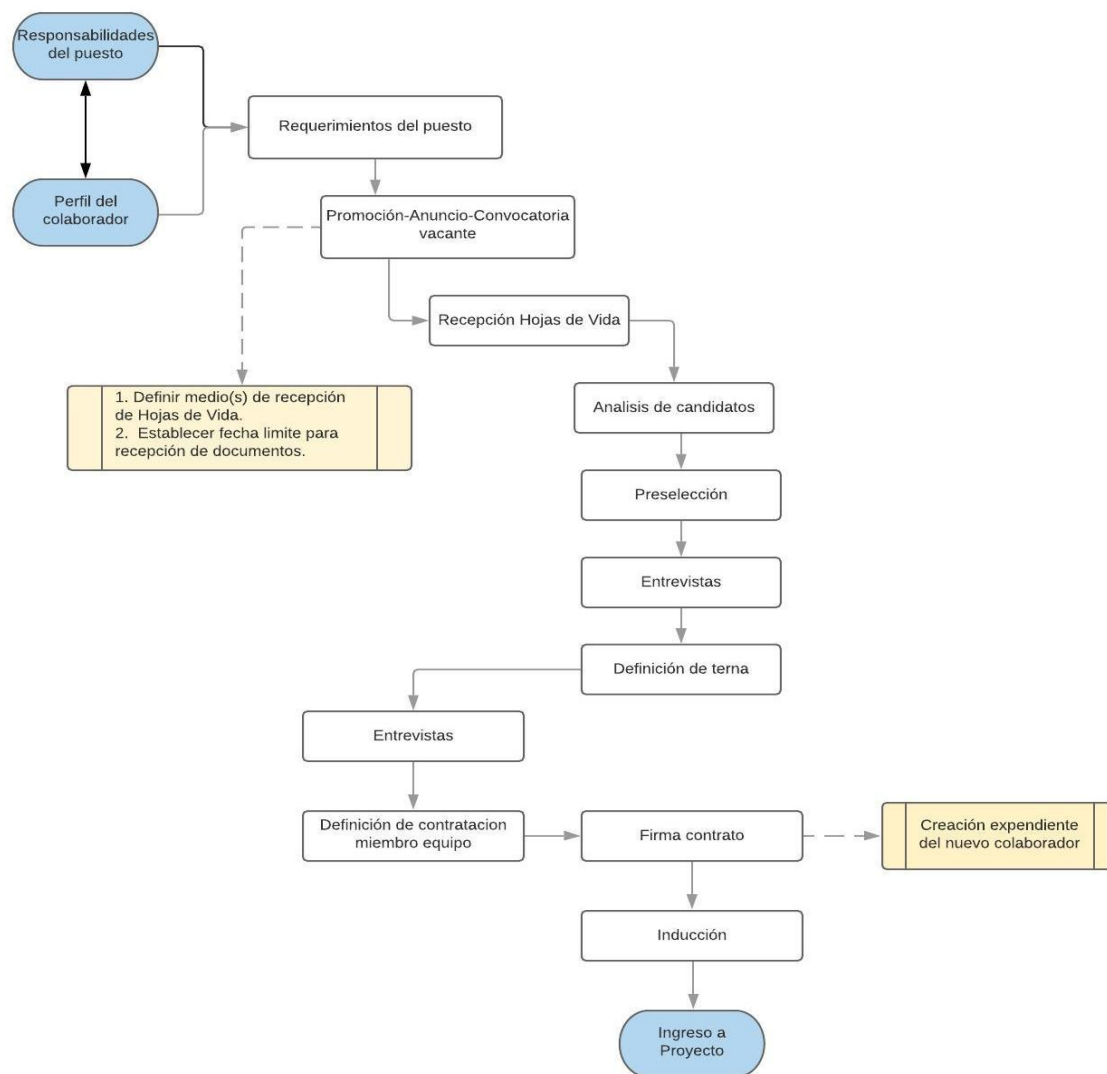


Figura 23. Flujo de procesos de contratación de colaboradores para equipo de proyecto de la Asada San Rafael. Elaboración Propia.

La anterior figura 23, muestra el proceso a seguir por parte de la Asada para reclutar el personal para el equipo de trabajo de los proyectos, este proceso es de gran valor porque se puede exportar a todos los procesos de la organización, con lo que se puede afirmar es un proceso estandarizado a toda la estructura organizacional.

4.6 Políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización.

El concepto de capacitación laboral es el proceso mediante el cual el colaborador adquiere los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones dentro de la organización, esta capacitación es una herramienta que permite al colaborador adaptarse a nuevos procesos, políticas, normas, leyes y nuevas tecnologías que se apliquen en los procesos de gestión de la organización, por tanto, los factores que motivan la capacitación pueden ser internos y externos. Para poder establecer un plan concreto y bien enfocado de capacitaciones para ampliar los conocimientos y potenciar las capacidades de los miembros del equipo de la Asada San Rafael, se deben tener claro los conceptos de conocimiento y capacidad de los colaboradores, a saber:

- **Conocimiento:** Se pueden mencionar dos tipos; el tácito y el explícito. El tácito es informal (empírico) adquirido a través de la propia experiencia a través de factores como las creencias y valores. El conocimiento explícito es formal, adquirido mediante enunciados, procedimientos manuales, especificaciones y es transmitido de un individuo a otro.
- **Capacidades:** Grupo de recursos y aptitudes con la que cuenta el colaborador para ejecutar una determinada tarea, esto se relaciona con la educación y formación mediante el cual el individuo adquiere las herramientas para ejecutar sus tareas.

Con lo anterior se puede observar que los dos conceptos están íntimamente relacionados, y son parte esencial de la creación del conocimiento organizacional, así mismo las transferencias de este conocimiento a través de toda la estructura organizacional, es una obligación de la Asada San Rafael, realizar esta transferencia de manera organizada y sistematizada potencia la mejora continua de la organización y eleva el nivel de madurez de la misma, se debe tener presente que

el recurso humano es el que permite la consecución de los objetivos de la organización, por tanto a mayor dominio de los procesos, procedimientos a través de mayor conocimiento y capacidades, así será el impacto positivo sobre la gestión de la organización en todas sus áreas. Un plan de capacitación se puede definir como un conjunto de acciones que están diseñadas de manera secuencial y lógica para formar y orientar al colaborador en su área de desempeño. El objeto de esta sección propone establecer las políticas de capacitación para potenciar los conocimientos, capacidades y habilidades de los colaboradores, este proceso como política de empresa, permite el crecimiento individual de cada colaborador miembro de la organización, así como alinear sus objetivos individuales con los objetivos de la organización, por tanto, dando valor a la gestión global de la organización de manera holística, con la anterior afirmación, un programa de capacitación dentro de la Asada San Rafael presenta ventajas como:

- Aumenta la motivación del personal.
- El colaborador aumenta su productividad.
- Aumenta la autonomía del colaborador en el ejercicio de sus funciones.
- Mejora la retención de talento.
- Los colaboradores se identifican con las metas de la organización.
- Genera mayor compromiso de las partes involucradas hacia la organización.
- Mejora las relaciones entre jefaturas y sus equipos de trabajo.
- Promueve la promoción y el desarrollo profesional dentro de la estructura organizacional.
- Influye en la formación de liderazgos.
- Elimina sobre costos en consultorías externas.
- Optimiza los recursos al contar con colaboradores con mayor conocimiento de los procesos.

Para garantizar el éxito de la implementación de las políticas de capacitación, las mismas deben ser presentadas y aprobadas por la Junta Directiva, con esta acción se fortalece y da validez al plan de capacitaciones, además de que se garantizan los recursos necesarios para llevar el plan a cabo, aplicando estas políticas, se beneficia la gobernanza de la organización, ya que se ven satisfechas las necesidades de los colaboradores, se les facilitan nuevas herramientas y fortalecen sus capacidades y amplían sus conocimientos, sumando estos elementos a los activos de la organización.

Para llevar a cabo un plan de capacitación efectiva, se deben realizar cinco pasos:

1. Determinar la necesidad las necesidades de capacitación: Consiste en detectar las habilidades específicas que se deben potenciar para desarrollar las labores. Analizar las habilidades y capacidades de las futuras incorporaciones a la estructura organizacional.
2. Definir el instructor idóneo según los requerimientos de la capacitación.
3. Diseñar el contenido del programa de capacitación.
4. Validar el programa, en donde se eliminan los defectos o falencias de la propuesta y se realiza la presentación a un grupo representante de los colaboradores.
5. Aplicación del programa.
6. Evaluación de resultados para determinar el grado de éxito del programa.

La Figura 24 muestra el proceso del programa de capacitación que se aplicará en la Asada San Rafael:

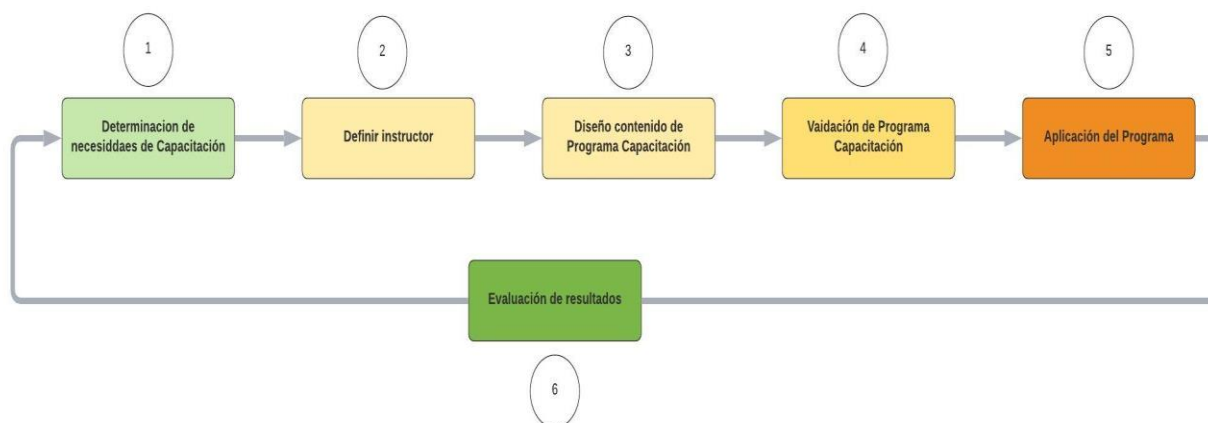


Figura 24. Proceso del Programa de Capacitación que se aplicará en la Asada San Rafael. Elaboración propia.

En primera instancia se debe definir cuáles son las políticas necesarias a implementar, para tal efecto se determinaron mediante las habilidades, capacidades y conocimientos a través de los resultados del anexo 9, así mismo se realiza una entrevista al personal que participa actualmente en los proyectos ejecutados por la Asada (planteada en el anexo 10), para determinar según su experiencia cual es la necesidad de capacitación y que áreas deben enfocar la organización para potenciar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, estos colaboradores consultados fueron:

- Miembro director (Patrocinador).
- Administrador.
- Gerente de Proyecto.
- Asistente de Proyecto.

La organización tiene como estrategia realizar una inducción a cada colaborador cuando son contratados, esta inducción es una buena estrategia, sin embargo, se realiza de manera informal, es informal, ni establece responsables, ni tiempo asignado para realizarla, se realiza más bien

como una colaboración por parte de los colaboradores actuales hacia el nuevo ingreso de alguna acompañando su ubicación en el puesto y dando seguimiento al manual de puestos y protocolos existentes.

Una vez tabulados los resultados obtenidos, mediante la entrevista a los consultados (según anexo 11) sobre sus necesidades de capacitaciones, para potenciar sus capacidades y conocimientos en favor de la gestión de proyectos, programas y portafolios, se obtiene de los mismos consultados que al día de hoy, que la Asada no cuenta con un plan de capacitación estructurado de manera formal, sino más bien de esfuerzos esporádicos y no secuenciados, además no se da seguimiento de los resultados de las capacitaciones y del impacto sobre la gestión de la organización, por lo anterior se puede confirmar que la organización todavía no aprovecha de manera óptima las ventajas que las capacitaciones puedan aportar para fortalecer la organización, esta situación puede provocar insatisfacción y desmotivación en el grupo de trabajo, afectar la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos de la organización. Como resultados de la entrevista, se arrojó que, dentro de las capacitaciones dadas por la organización, se tienen:

- Charlas para prevenir el acoso sexual
- Capacitación uso de software SAP
- Servicio al cliente.
- Contabilidad para Asadas.
- Gestión de conflictos.
- Licitaciones en administración pública.
- Gerencia Proyectos.

También se obtuvo como producto de la entrevista, las necesidades de capacitación dirigida hacia los colaboradores de la organización, la Tabla 17 se presenta el plan de capacitación necesario para los colaboradores de las Asada San Rafael:

Tabla 17. *Plan de capacitación para los colaboradores de la Asada San Rafael.*

Capacitación	Tiempo Estimado	Área de la Organización para impactar	Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Recursos	Instructor
Taller de Actualización Conocimiento de Manuales de Puestos	10 hr	Operativa/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador conoce el alcance de sus funciones en su área de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Grado de conocimiento de actividades del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: ¢150,000 	Administrador
Taller de Actualización de Conocimiento de protocolos Operativos	10 hr	Operativa/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador conoce los procedimientos para ejecutar de manera correcta sus funciones en su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Grado de conocimiento de actividades de protocolos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: ¢150,000 	Administrador
Taller de gestión de conflictos	10 hr	Operativa/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador cuenta con las herramientas, conocimientos y capacidades necesarias para gestionar los conflictos en el grupo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Grado de conocimiento de actividades de protocolos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: ¢350,000 	Consultor externo

Taller de gestión de trabajo en equipo	4 hr	Operativa/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador cuenta con las herramientas, conocimientos, capacidades necesarias para gestionar los objetivos individuales y alinearlos con los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Grado de conocimiento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: €350,000 	Consultor externo
Charla actualización legislación laboral	4 hr	Operativa/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los conocimientos de los colaboradores sobre el Código de trabajo vigente para comprender de mejor manera la relación-obrero patronal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Grado de conocimiento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Percolador • Papelería • Costo: €150,000 	Consultor externo
Charla de actualización de conocimientos SAP	4 hr	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador conoce los procedimientos para ejecutar de manera correcta los procedimientos de la gestión administrativa utilizando el programa SAP como herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores administrativos. • Grado de conocimiento de manejo de SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Examen práctico de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Papelería. • Computadora • Costo: €100,000 	Contador
Curso ofimática	40 hr	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador potencia sus capacidades y habilidades utilizando la informática como herramienta para realizar sus labores en su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores administrativos. • Grado de conocimiento de paquetes de cómputo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Examen práctico de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Papelería • Computadora • Costo: €500,000 	Consultor externo

Curso Servicio al Cliente	40 hr	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador potencia sus capacidades y habilidades para atender al cliente de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores administrativos. • Grado de conocimiento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Encuesta de percepción de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Papelería • Costo: ¢300,000 	Consultor externo
Curso de elaboración de informes técnicos	10 hr	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador adquiere los conocimientos y capacidades para redactar informes técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores administrativos. • Grado de conocimiento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Prueba práctica de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Papelería • Costo: ¢150,000 	Consultor externo
Charla actualización legislación tributaria	4 hr	Administrativa dirigida área contable	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los conocimientos de los colaboradores para aplicar de manera correcta legislación tributaria en área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba práctica de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Conexión a internet • Proyector • Papelería • Costo: ¢150,000 	Consultor externo
Curso aprovechamiento EPANET	20 hr	Administrativa dirigida a ingenieros	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el colaborador potencia sus capacidades y habilidades para realizar modulaciones y proyecciones de consumo en acueductos mediante la herramienta tecnológicas del software 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento adquirido 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba práctica de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión a internet • Costo: ¢300,000 	Consultor externo

Charla Accesorios y válvulas en redes de distribución	4 hr	Área Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los conceptos básicos teóricos para poder determinar los tipos de válvulas y accesorios más convenientes a utilizar en determinados casos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Porcentaje instalaciones aplicadas correctamente con al respecto total de instalaciones previstas en los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: €150,000 	Ingeniero Jefe Operativo
Charla sobre sistema de cloración cámara seca y mantenimiento	4 hr	Área Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los conceptos básicos de uso y mantenimiento del sistema de cloración cámara seca para optimizar mediante el funcionamiento del sistema y prolongar su vida útil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas con respecto al total de colaboradores. • Reporte de Control Operativo. 	Informe	<ul style="list-style-type: none"> • Aula • Proyector • Papelería • Percolador • Costo: €200,000 	Consultor Técnico externo

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra el plan de capacitación de la Asada San Rafael, producto de un levantamiento de necesidades del grupo de trabajo de la organización, y tal como se establece en los pasos para confeccionar el plan; se realizó una depuración de las necesidades con el grupo de trabajo y posteriormente plantear la propuesta para potenciar al equipo en la gestión integral de los proyectos, programas y portafolios. Se recomienda implementar el plan a lo largo de un año y dar seguimiento a los resultados en el mismo, con esta acción se garantiza constatar la mejora en los procesos y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo. La Figura 25 presenta una propuesta de programación de las capacitaciones al personal de la organización (para mejor detalle ver anexo 12):

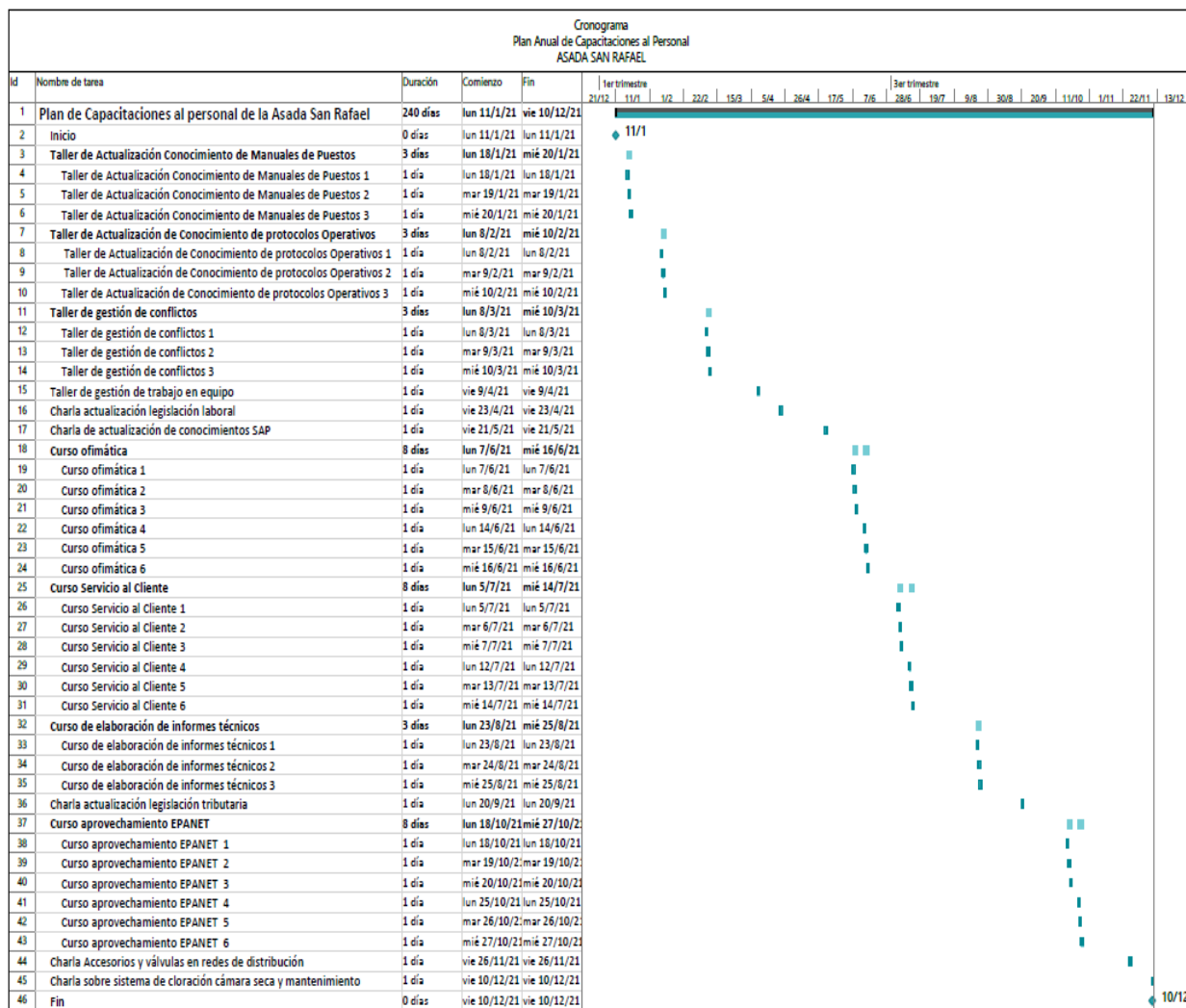


Figura 25. Programación del Plan Anual de Capacitaciones del Asada San Rafael. Elaboración propia.

El costo total del plan de capacitación se estima en €3,000,000, como se mencionó anteriormente este plan debe ser aprobado por la Junta Directiva para garantizar los recursos y financiamiento para llevarlo a cabo el plan.

4.7 Estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.

En el caso aquí propuesto se tiene un grupo de interesados que pueden ser afectados directamente o indirectamente por la implementación de la PMO, por tal razón, resulta indispensable contar con el insumo básico de identificar y analizar los interesados del proyecto, ante este requerimiento con anterioridad se definió este importante paso (ver Tabla 12), también es importante tener en cuenta que los interesados pueden ser internos y externos a la organización y que el nivel de su involucramiento puede ser pasivo o activo según su interés y poder, esto se debe tener en cuenta para lograr una adecuada estrategia de promoción de los beneficios de la PMO tipo Oficina de Proyectos de Unidad de Negocios.

Al gestionar los interesados se ejecutan cuatro procesos básicos, estos son:

1. Identificar a los interesados: Por lo general se efectúa antes de que el proyecto sea aceptado, este proceso de identificación debe realizarse de manera correcta según el poder, influencia del interesados o grupos de interesados sobre el proyecto.
2. Planificación del involucramiento: Según sea la clasificación o priorización del interesado, se deben desarrollar las estrategias de promoción desde diferentes enfoques según las expectativas de cada interesado.
3. Involucrar a los interesados: En esta etapa, corresponde mantener una comunicación efectiva y acertada, así como monitorear a los interesados en su nivel de satisfacción de expectativas.
4. Monitoreo de interesados: Esta gestión se realiza debido a que durante el proceso de implementación y ejecución el nivel de interés de los involucrados puede variar o incluso los involucrados pueden entrar o salir del proyecto.

Como primer paso del proceso se presenta en la siguiente tabla un resumen de los involucrados y sus intereses ya identificados:

Tabla 18. *Análisis de involucrados e interesados alrededor del Proyecto de implementación de una PMO en la Asada San Rafael.*

Involucrado	Intereses
Junta Directiva Asada San Rafael	Alinear la Gestión de Portafolio-Programas -Proyectos con la Estrategia Organizacional.
Patrocinador	Respaldar un proyecto exitoso.
Administrador	Lograr los Objetivos Organizacionales.
Gerente de Proyecto	Cumplir con metas de los proyectos.
Equipo de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar sus Capacidades. 2. Estrategia organizacional bien identificada.
Clientes de Asada	Recibir un servicio de calidad.
Colaboradores Externos (Proveedores)	Generar alianzas con la Asada que den valor a su negocio.
Acueductos y Alcantarillados	Como Ente rector garantizar que la Asada cumple con la normativa legal y técnica en el ejercicio de sus funciones.
Otras Asadas	Aprender de la experiencia y resultados de la Asada San Rafael para adaptar la gestión a sus propia realidad y necesidades.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 18 muestra los involucrados y su interés sobre el proyecto, se identificaron las expectativas de los interesados, para generar una línea base a partir de la cual trabajar otras herramientas para definir la estrategia de promoción.

Gestionar de la manera correcta los intereses de los involucrados, trae consigo beneficios para la ejecución del proyecto, estas ventajas son:

- Ampliar la visión en la comprensión de los problemas y riesgos del proyecto.
- Los interesados pueden aportar desde su punto de vista las ventajas y desventajas del proyecto.
- Aportan conocimiento para ayudar a priorizar las necesidades del proyecto.
- Son socios claves para ayudar a conseguir los objetivos del proyecto.
- Pueden ser tomados en cuenta en la evaluación de las etapas del proyecto.

La siguiente figura 26, representa la relación entre los interesados y el proyecto:

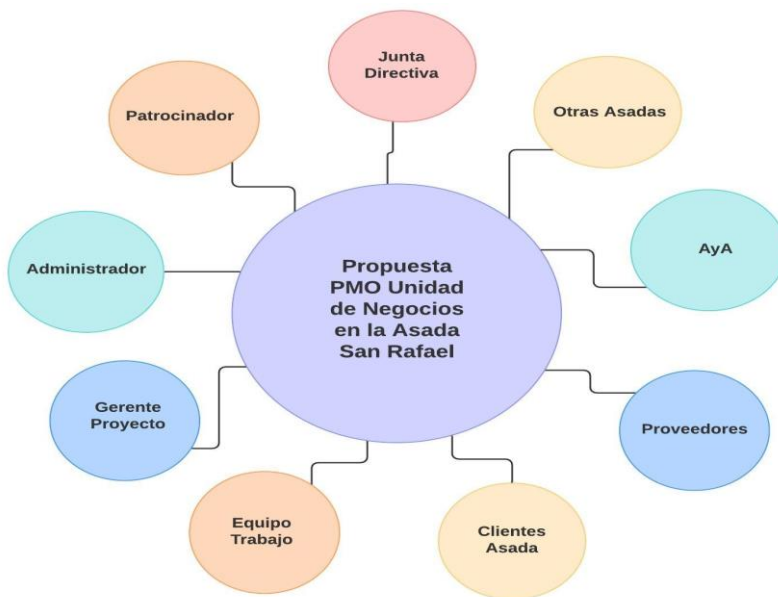


Figura 26. Relación interesados con el proyecto de implementación PMO Unidad de Negocios de la Asada San Rafael. Elaboración propia.

La figura anterior muestra la relación de los interesados alrededor del proyecto de implementación de la PMO, se debe realizar un análisis sobre el nivel de interés de los interesados para poder plantear y desarrollar las mejores estrategias para cada grupo de interés, lo anterior con el objetivo de mantener el apoyo y motivaciones permanentes de dichos grupos, y que la promoción de la propuesta sea exitosa gestionando de la mejor manera sus necesidades y expectativas, es importante señalar que durante el proceso de implementación y ejecución se debe llevar un monitoreo de los interesados, puesto que este registro es dinámico durante el proceso puesto que los interesados pueden entrar y salir según las diferentes etapas del proyecto, en este caso el Administrador como encargado general de la gestión ejecutiva de la Asada debe ser el responsable del proceso de monitoreo de los interesados.

Se debe realizar la priorización de los interesados para definir las estrategias, por lo que se realiza el registro de los interesados con su posición de poder e interés sobre el proyecto de implementación de la PMO de Unidad de negocios de la Asada San Rafael, mediante una matriz de poder-influencia que permita identificar el nivel de autoridad y la capacidad de influir en los resultados del proyecto.

Con el fin de cuantificar la posición, el nivel de poder e interés de los involucrados, se define la siguiente tabla 19, de valores para estandarizar el criterio de valoración para cada uno de los interesados:

Tabla 19. *Criterios de ponderación para priorizar los interesados del proyecto.*

Criterio	
Poder	1 bajo a 5 alto
Interés	1 bajo a 5 alto
Posición	+ A favor - En Contra

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 19 muestra el valor asignado para cada ítem evaluado en donde en una escala del 1 a 5 se evalúa el grado de poder e interés para los involucrados y se asigna su posición con respecto al proyecto.

Se presenta la Tabla 20 que registra la evaluación de los interesados:

Tabla 20. *Evaluación de los involucrados en su posición, poder e interés con respecto al proyecto.*

ID	Interesados	Posición	Poder	Interés
1	Junta Directiva Asada San Rafael	+	5	5
2	Patrocinador	+	5	5
3	Administrador	+	4	4
4	Gerente de Proyecto	+	5	5
5	Equipo de Trabajo	+	4	4
6	Clientes de Asada	+	3	4
7	Colaboradores Externos (Proveedores)	+	3	3
8	Acueductos y Alcantarillados	+	2	3
9	Acueductos y Alcantarillados	+	1	2

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos de la valoración del poder e interés de los involucrados, así como suposición respecto al proyecto, a partir de esta herramienta se plantea el mapeo de los interesados en una matriz poder-interés, según se muestra en la Figura 27:

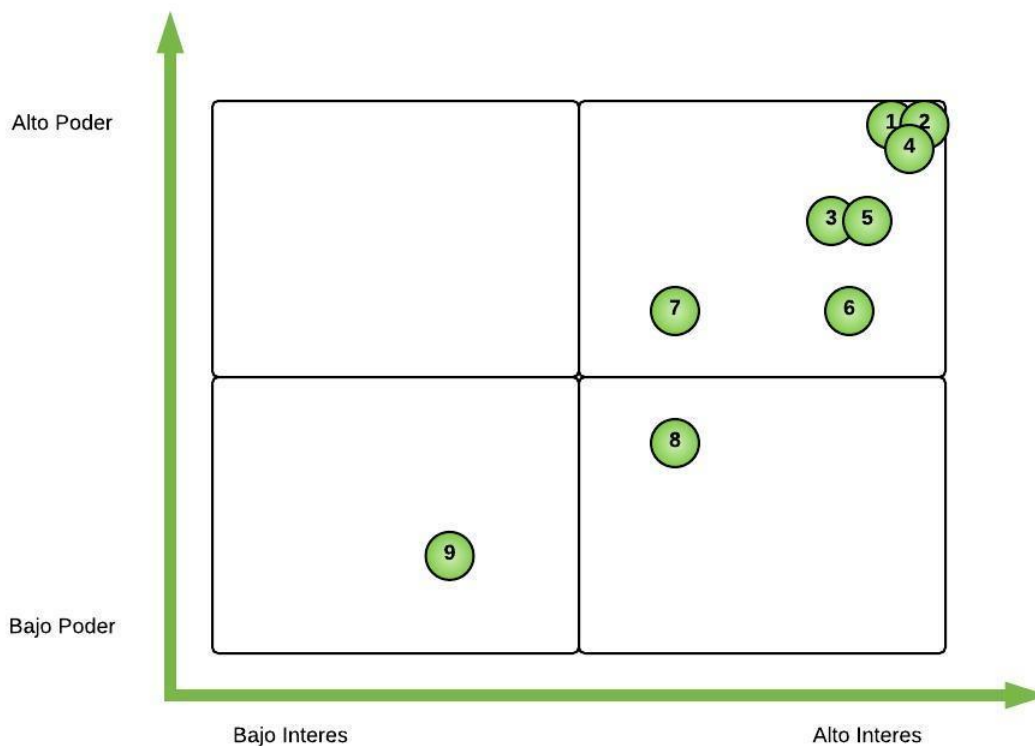


Figura 27. Matriz poder-interés de los interesados en el proyecto de implementación de la PMO Unidad de Negocios en Asada San Rafael. Elaboración propia.

La Figura 27 muestra la ubicación en la matriz poder-interés de los interesados del Proyecto de diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael, analizando la tabla, se observa que la mayoría de los involucrados cuentan con un alto grado de interés y poder (excepto AyA y otras Asadas), por lo que la estrategia de promoción debe ser bien dirigida para que sea eficiente y eficaz, debido a este escenario, la estrategia de promoción está directamente relacionada con la matriz poder-interés según sea la posición del interesado en el cuadrante de la matriz, tal como se muestra en la siguiente figura 28:

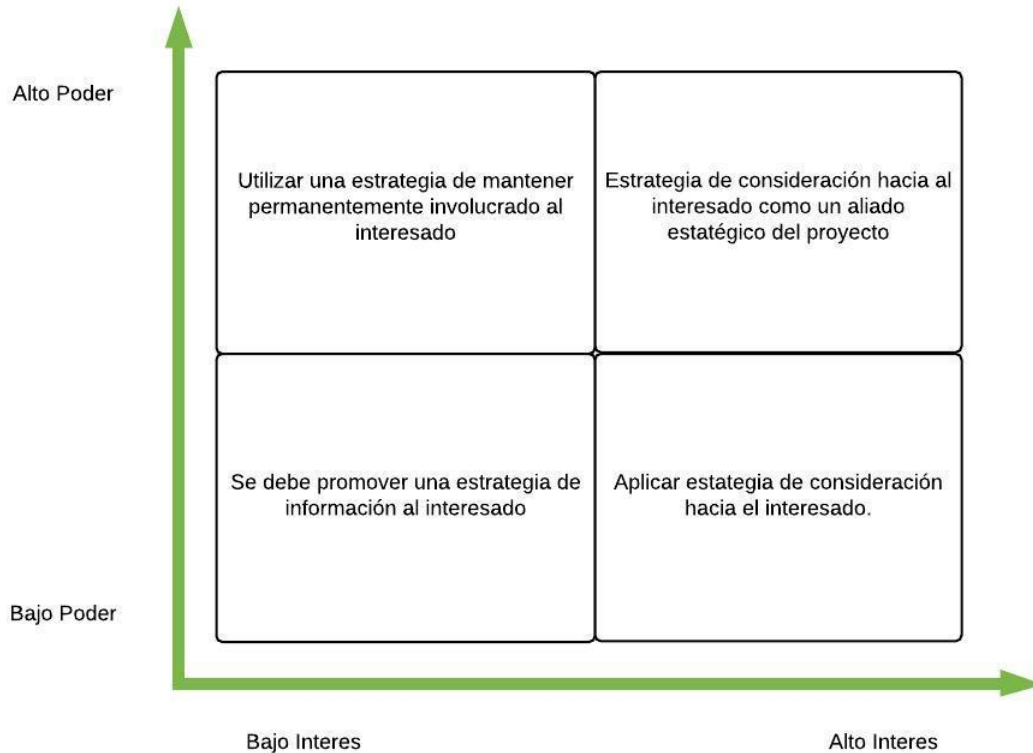


Figura 28. Estrategias recomendadas para cada interesado según su poder-interés sobre el proyecto. Elaboración propia.

En la Figura 28 se observan las estrategias recomendadas para cada interesado o grupo de interesados según su ubicación en la matriz, se recomienda entonces adoptar una estrategia basada en considerar aliados estratégicos e involucrar al máximo a:

- Junta Directiva.
- Patrocinador.
- Gerente de Proyecto.
- Equipo de Trabajo.
- Administrador.
- Clientes Asada
- Colaboradores Externos (Proveedores)

Una estrategia basada en la demostración de consideración y mostrar las ventajas del proyecto para Acueductos y Alcantarillados, debido a que se ubica en el cuadro bajo poder-alto interés y para las otras Asadas la recomendación es utilizar una estrategia basada en informar para mantener una buena percepción hacia el proyecto, debido su ubicación en el cuadro bajo poder-bajo interés

La Tabla 21 presenta las estrategias específicas para cada grupo de interesados según los resultados obtenidos en el análisis posición-poder-interés:

Tabla 21. *Definición de estrategia a implementar para promocionar el proyecto ante los grupos de interesados.*

ID	Interesados	Interés	Estrategia
1	Junta Directiva Asada San Rafael	Alinear la Gestión de Portafolio-Programas - Proyectos con la Estrategia Organizacional.	Involucrar mediante informes quincenales sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos. Promover el apoyo y aprobación mediante los resultados obtenidos.
2	Patrocinador	Respaldar un proyecto exitoso.	Involucrar a través de informes quincenales y retroalimentación periódica sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos.
3	Administrador	Lograr los Objetivos Organizacionales.	Involucrar mediante informes y presentaciones quincenales sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada.
4	Gerente de Proyecto	Cumplir con metas de los proyectos.	Otorgar el rol de líder en las presentaciones y reuniones, generar los informes técnicos periódicos y mantener continua retroalimentación con todos los interesados.

5	Equipo de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar sus Capacidades. 2. Estrategia organizacional bien identificada. 	Apoyar el crecimiento individual, capacitar y motivar al equipo en favor de sus intereses individuales para conseguir los objetivos organizacionales. Involucrar a todo el grupo en la formulación de reportes según su área de trabajo.
6	Clientes de Asada	Recibir un servicio de calidad.	Realizar informes generales mensuales sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y página web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación.
7	Colaboradores Externos (Proveedores)	Generar alianzas con la Asada que den valor a su negocio.	Involucrar mediante información sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros, promover la participación responsable y comprometida con el medio ambiente.
8	Acueductos y Alcantarillados	Como Ente rector garantizar que la Asada cumple con la normativa legal y técnica en el ejercicio de sus funciones.	Involucrar e informar mediante informes generales mensuales sobre los avances de la implementación y sus resultados.
9	Acueductos y Alcantarillados	Aprender de la experiencia y resultados de la Asada San Rafael para adaptar la gestión a sus propia realidad y necesidades.	Involucrar mediante presentaciones organizadas a través de las Federaciones de Asadas, sobre los beneficios obtenidos durante la implementación de la PMO, resolución de conflictos y lecciones aprendidas durante el proceso.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 21 presenta para cada involucrado sus intereses y la estrategia para promocionar la implementación de la PMO Unidad de Negocios para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados.

La propuesta de la programación de las actividades para promocionar la implementación de la PMO en a Asada San Rafael y sus beneficios, se presenta en la siguiente tabla 22:

Tabla 22. *Cronograma de actividades para promocionar con los involucrados la implementación de la PMO en la Asada San Rafael.*

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Cronograma de Estrategia de Promoción implementación PMO	100 días	lun	vie
Unidad de Negocios en la Asada San Rafael		11/1/21	28/5/21
Inicio	0 días	lun	lun
		11/1/21	11/1/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos	91 días	lun	lun
		18/1/21	24/5/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 1	1 día	lun	lun
		18/1/21	18/1/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 2	1 día	lun	lun
		1/2/21	1/2/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 3	1 día	lun	lun
		15/2/21	15/2/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 4	1 día	lun	lun
		1/3/21	1/3/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 5	1 día	lun	lun
		15/3/21	15/3/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 6	1 día	lun	lun
		29/3/21	29/3/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 7	1 día	lun	lun
		12/4/21	12/4/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 8	1 día	lun	lun
		26/4/21	26/4/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 9	1 día	lun	lun
		10/5/21	10/5/21
Informe a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos del proceso de implementación de la PMO sobre la gestión de Portafolio-Programas-Proyectos 10	1 día	lun	lun
		24/5/21	24/5/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos.	91 días	lun	lun
		18/1/21	24/5/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos,	1 día	lun	lun
		18/1/21	18/1/21

respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 1

Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 2	1 día	lun 1/2/21	lun 1/2/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 3	1 día	lun 15/2/21	lun 15/2/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 4	1 día	lun 1/3/21	lun 1/3/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 5	1 día	lun 15/3/21	lun 15/3/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 6	1 día	lun 29/3/21	lun 29/3/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 7	1 día	lun 12/4/21	lun 12/4/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 8	1 día	lun 26/4/21	lun 26/4/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 9	1 día	lun 10/5/21	lun 10/5/21
Informe a Patrocinador sobre el estatus del proyecto, propuestas de soluciones implementar en el escalamiento de conflictos, respuestas a riesgos y la utilización de los recursos. 10	1 día	lun 24/5/21	lun 24/5/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada.	81 días	vie 29/1/21	vie 21/5/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 1	1 día	vie 29/1/21	vie 29/1/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 2	1 día	vie 12/2/21	vie 12/2/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 3	1 día	vie 26/2/21	vie 26/2/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 4	1 día	vie 12/3/21	vie 12/3/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 5	1 día	vie 26/3/21	vie 26/3/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 6	1 día	vie 9/4/21	vie 9/4/21

Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 7	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 8	1 día	vie 7/5/21	vie 7/5/21
Presentación a Administrador de informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales producto de la implementación de la PMO en la Asada. 9	1 día	vie 21/5/21	vie 21/5/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO	91 días	mié 13/1/21	mié 19/5/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 1	1 día	mié 13/1/21	mié 13/1/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 2	1 día	mié 27/1/21	mié 27/1/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 3	1 día	mié 10/2/21	mié 10/2/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 4	1 día	mié 24/2/21	mié 24/2/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 5	1 día	mié 10/3/21	mié 10/3/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 6	1 día	mié 24/3/21	mié 24/3/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 7	1 día	mié 7/4/21	mié 7/4/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 8	1 día	mié 21/4/21	mié 21/4/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 9	1 día	mié 5/5/21	mié 5/5/21
Reunión Equipo de Trabajo para dar seguimiento a resultados de cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales dentro del proceso de implementación de PMO 10	1 día	mié 19/5/21	mié 19/5/21
Presentación datos generales a clientes sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y pagina web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación	61 días	jue 11/2/21	jue 6/5/21

Presentación datos generales a clientes sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y pagina web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación 1	1 día	jue 11/2/21	jue 11/2/21
Presentación datos generales a clientes sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y pagina web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación 2	1 día	jue 11/3/21	jue 11/3/21
Presentación datos generales a clientes sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y pagina web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación 3	1 día	jue 8/4/21	jue 8/4/21
Presentación datos generales a clientes sobre los beneficios obtenidos con la implementación del proyecto, facilitar mediante presentaciones, redes sociales y pagina web de la organización datos importantes, así como los hitos del proceso de implementación 4	1 día	jue 6/5/21	jue 6/5/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros.	81 días	mar 12/1/21	mar 4/5/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros. 1	1 día	mar 12/1/21	mar 12/1/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros. 2	1 día	mar 9/2/21	mar 9/2/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros. 3	1 día	mar 9/3/21	mar 9/3/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros. 4	1 día	mar 6/4/21	mar 6/4/21
Envío TR a los proveedores sobre los estándares de calidad de los productos y servicios a contratar, así como la logística estándar en la cadena de suministros. 5	1 día	mar 4/5/21	mar 4/5/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados.	87 días	jue 28/1/21	vie 28/5/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados. 1	1 día	jue 28/1/21	jue 28/1/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados. 2	1 día	dom 28/2/21	dom 28/2/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados. 3	1 día	dom 28/3/21	dom 28/3/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados. 4	1 día	mié 28/4/21	mié 28/4/21
Informe general al AyA sobre los avances de la implementación de la PMO y sus resultados. 5	1 día	vie 28/5/21	vie 28/5/21

Presentación a otras Asadas sobre los beneficios obtenidos durante la implementación de la PMO, resolución de conflictos y lecciones aprendidas durante el proceso.	84 días	lun 1/2/21	vie 28/5/21
Presentación a Otras Asadas sobre los beneficios obtenidos durante la implementación de la PMO, resolución de conflictos y lecciones aprendidas durante el proceso. 1	1 día	lun 1/2/21	lun 1/2/21
Presentación a Otras Asadas sobre los beneficios obtenidos durante la implementación de la PMO, resolución de conflictos y lecciones aprendidas durante el proceso. 2	1 día	jue 1/4/21	jue 1/4/21
Fin	0 días	vie 28/5/21	vie 28/5/21

Fuente: elaboración propia.

Se recomienda que las estrategias de promoción deberán ser ejecutadas en la medida de lo posible, de manera paralela al cronograma de implementación de estrategia de estandarización de procesos en la gestión de administración de proyectos, con la intención de minimizar el tiempo de implementación y aprovechar la sinergia del impulso con que cuenta el proyecto por parte de la Junta Directiva, el Patrocinador y todo el Equipo de Trabajo que actualmente colabora en la organización, iniciando la estrategia de promoción el 11 de enero 2021 y concluyendo el 28 mayo 2021.

5. Conclusiones

1. A setiembre 2020, fecha de formulación de este PFG, la Asada San Rafael no contaba con una valoración de madurez organizacional que permitiera establecer una línea base partir de la cual establecer una propuesta de mejora continua.

2. El Modelo OPM3 de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos, aplicado a la Asada San Rafael, arrojó como resultado una “madurez media alta”, esta será la línea base a partir del cual se realizará la mejora continua.
3. La Asada San Rafael no cuenta con una Oficina que gestione los proyectos de la organización aplicando las buenas prácticas en la administración de proyectos.
4. La Asada San Rafael cuenta con activos de la organización valiosos en la gestión de sus proyectos, programas y portafolio, sin embargo, estos no estaban agrupados ni identificados dentro las áreas de conocimiento y grupos de proceso de la gestión de proyectos.
5. Se define que la PMO de mayor beneficio para la organización, tomando en cuenta la madurez organizacional es la Oficina de Proyectos Unidad de Negocios.
6. El modelo de PMO Unidad de Negocios propuesta tiene influencia sobre toda la estructura organizacional, en la gestión e intercambio de los recursos de manera integral, aplicando la estandarización de las buenas prácticas en los procesos de gestión integral.
7. La estrategia propuesta de implementación de la PMO es una guía de actividades secuenciales y lógicas que se ejecutan para llevar a cabo la implementación, en consecuencia, con los valores, cultura organizacional y entorno de la Asada San Rafael y se basa en la Matriz de Marco Lógico.
8. El Método utilizado para definir la mejor estrategia de implementación fue la Matriz de Marco Lógico (MML), que definió la “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos” como la estrategia mejor calificada para guiar la estrategia propuesta de implementación de la PMO Unidad de Negocios en la Asada San Rafael.

9. Una vez definida la estrategia “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos”, se establecen; el fin, el propósito, componentes y actividades para implementar dicha estrategia, y para cada uno de estos elementos sus indicadores, medios de verificación y supuestos asociados a los riesgos del proceso de implementación.
10. Tomando en cuenta la estructura y cultura organizacional de la Asada, las capacidades deseadas de cada miembro del equipo de trabajo, se propone la formación del equipo de la PMO y establecen los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo.
11. La Asada San Rafael no cuenta con un plan de capacitación anual estructurado, orientado a la formación en gestión de proyectos, los esfuerzos en tal sentido han sido dispersos con capacitaciones ocasionales y producto de la oportunidad o necesidad por una circunstancia determinada sin dar seguimiento, continuidad y valoración de los conocimientos adquiridos por el personal de la organización.
12. Realizada la investigación sobre las necesidades de capacitación para ampliar las capacidades y conocimientos de los colaboradores de la Asada San Rafael, se establece el Plan de Capacitación, área de impacto sus objetivos, indicadores, medios de verificación el tiempo de ejecución y los recursos a utilizar en dicho plan.
13. Una vez identificados y mapeados los interesados del proyecto según su posición, poder e interés, se establecen las estrategias para gestionar su involucramiento y promocionar los beneficios de la implementación de la PMO en la Asada para cada uno de los interesados o grupos de interesados con el fin de promover el cambio cultural, el máximo involucramiento y apoyo al proyecto.

6. Recomendaciones

A la Junta Directiva de la Asada, se le hace la siguiente recomendación:

1. Instruir la creación de una política para apoyar la creación de la PMO Unidad de Negocios dentro de la estructura organizacional de la Asada para asegurar el apoyo y recursos para el proceso de implementación.
2. Dar seguimiento constante a la gestión de la administración de la Asada, respecto de los resultados que se obtenga de la implementación de la PMO Unidad de Negocios.

A la Administración, se le hacen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar la evaluación de la madurez organizacional en la gestión de proyectos a través del Modelo OPM3 de manera semestral, con el objetivo de cuantificar y verificar la mejora continua en esta área de la organización.
2. Valorar el alcance de la gestión y la evolución del modelo de PMO recomendada, según vaya creciendo el grado de madurez de la organizacional en la gestión de sus proyectos.
3. Ubicar la Unidad de Negocios directamente bajo su figura para que gestione su labor directamente de manera transversal con todas las áreas de trabajo de la Asada San Rafael.
4. Dar seguimiento a la estrategia de “Estandarización de procesos en la gestión de administración proyectos para asegurar su continuidad, mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo.
5. Documentar y establecer dentro los manuales de puestos los requisitos de formación necesarios que fueron determinados para el equipo de trabajo de la PMO Unidad de Negocios.
6. Extender y estandarizar a toda la organización el proceso de contratación de personal propuesto para el equipo de trabajo de la PMO Unidad de Negocios.

7. Implementar en un periodo de un año, el plan de capacitación al personal para potenciar sus capacidades y conocimientos, así como validar el programa dando seguimiento a sus resultados, para garantizar la mejora en los procesos y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo de forma continua.
8. Establecer un monitoreo constante de los involucrados en la implementación de la PMO Unidad de Negocios, debido a que conforme concluyan las etapas de la implementación, el grupo de interesados puede variar o bien para modificar las estrategias según cambie el nivel de interés de los involucrados.
9. Documentar las lecciones aprendidas y gestión de conflictos después cada etapa del proceso de implementación para generar un repositorio de información y consulta, que sea de utilidad para futuros emprendimientos de la organización o interesados en proyectos similares.

7. Referencias

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ª Edición. República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- Barato, J., Cabezas, L., & Nistal, C. (2015). *El Director de Proyectos, A Examen*. Madrid-España: Diaz de Santos.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Congreso de la República de Costa Rica (1978). *Ley General de Administración Pública N°6227*. San José: Congreso de la República de Costa Rica.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª. México: Pearson Educación.
- Fister Gale, S. (2013). Cuatro pasos para una PMO más sólida. *Pmnetwork*, 27(2), 31-35.
- Grengard, S. (2013). PMO? Como saber cuándo necesita una. *Pmnetwork*, 27(2), 46-49.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. México: Mc Graw Hill Education.
- International Organization for Standardization (2018). *ISO 10006:20018. Directrices para la calidad en la administración de proyectos*. Costa Rica: INTECO.
- Laboratorio Nacional de Aguas (2019). *Agua para consumo humano por provincias y saneamientos por regiones manejados en forma segura en zonas urbanas y rurales en Costa Rica al 2018*. Recuperado de https://www.aya.go.cr/Noticias/Documents/Informe_agua_potable_y_saneamiento/202019/20-Laboratorio_Nacional_de_Aguas.pdf.
- Lara, E (2011). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por Competencias*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Lledó, P (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. 6ª Edición. USA.

- Ministerio de Ambiente y Energía (2012). *Decreto Ejecutivo N°37169-S-MINAET de 2012 por el cual se reglamenta las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados Comunes*. San José: Ministerio de Ambiente y Energía.
- PMI (2017). *Guía de fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PBOK. 6ª Edición*. Pennsylvania. Project Management Institute, Inc.
- PMI (2017). *Guía práctica de ágil*. Pennsylvania. Project Management Institute, Inc.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Reyes, L (2006). *Manual de fuentes de información*. La Habana. Editorial pueblo y Educación.
- Rose, K. H. (2014). *Project Quality Management: why, what and how*. Estados Unidos de Norteamérica: J. Ross Publishing.
- Toledo, R. (2005). *Capacitación integral de una organización en gerencia de proyectos: Comprehensive training in a project management organization*. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—Latin America, Panama City, Panama. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

8 Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
16 marzo 2020	Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la Asada San Rafael (Asociación Administradora del Acueducto y Alcantarillados de San Rafael de Ojo de Agua).
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio y Planificación. Areas de Conocimiento: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.	Servicio Público.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
17 marzo 2020	18 agosto 2020
Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).	
<p>Objetivo general Proponer el diseño y estrategia de implementación de una PMO de acuerdo con el análisis de madurez y necesidades de la Asada San Rafael, con el objetivo de estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos de la organización y facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación de la madurez de la Organización en la administración de Proyectos, con el fin de comparar los procedimientos, herramientas, políticas de la Asada con las buenas prácticas y estándares del PMI. 2. Definir el tipo y autoridad de la PMO a implementar de acuerdo al grado de madurez de la organización para asegurar su funcionalidad y adaptación a la cultura organizacional. 3. Plantear el diseño y estrategia de implementación de la PMO de acuerdo a las mejores prácticas y recomendaciones del PMI y otros autores especializados en el tema para garantizar una propuesta de calidad. 4. Establecer la mejor ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional de la Asada San Rafael para facilitar su gestión y dar valor a los procesos de la organización. 5. Establecer los procedimientos y metodologías para reclutamiento de capital humano para garantizar la conformación de un equipo de trabajo adecuado para las necesidades de la organización. 6. Crear las políticas de capacitación del equipo de trabajo para ampliar sus conocimientos y potenciar las capacidades los colaboradores de la organización. 	

7. Definir una estrategia de promoción de la PMO en la Asada y sus beneficios, para fortalecer el proceso del cambio cultural, aceptación y apoyo de todos los interesados del proyecto.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Asada San Rafael es una organización sin fines de lucro que tiene veintinueve años de dar servicio de agua potable en su comunidad, amparada a un convenio de delegación con el AyA, al día de hoy en cuanto a cantidad de abonados es la Asada más grande del país (5,010 abonados), el crecimiento de operativo y administrativo se da en un contexto que para responder de manera exitosa al mismo es necesario mantener las operaciones y a la vez ejecutar proyectos que garanticen el servicio de calidad, cantidad y continuidad para la población actual y futura, estos proyectos se realizan a base de experiencia y aunque se trata de contar siempre con la asesoría técnica correspondiente el conocimiento no queda registrado de manera adecuada ni las prácticas son estandarizadas, por tal razón es necesario la existencia de una PMO en la organización que se encargue de gestionar los proyectos de acuerdo a las buenas prácticas y estandarice los procesos. Los beneficios que se obtienen mediante la gestión de proyectos de la PMO en la Asada San Rafael son:

1. Alinear los proyectos de la organización con la estrategia organizacional.
2. Estandarizar y tecnificar los procesos y el lenguaje utilizados en los proyectos.
3. Elevar el grado de madurez de la organización en la administración de proyectos.
4. Dar valor a la gestión de la organización en la administración de fondos públicos.
5. Facilitar la transferencia de recursos en las diferentes áreas de la estructura organizacional.
6. Potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y trabajar las debilidades y amenazas.
7. Mayor certezas del cumplimiento de los objetivos de los proyectos, del producto final o del servicio que se brinda.

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

El producto de este PFG es un documento que recomienda la estrategia, prácticas, políticas, herramientas y plantillas para la implementación de una PMO para la Asada San Rafael, esto de acuerdo a la gobernanza, madurez organizacional y necesidades de la Organización, este documento deberá abarcar en su confección las diez áreas de conocimiento, mediante el agrupamiento lógico de entradas, herramientas y salidas en los grupos de Proceso de Inicio y Planificación a través de:

Informe de grado de madurez de la Organización: Diagnóstico sobre las prácticas, procedimientos, políticas y herramientas utilizadas por la Asada para administrar sus proyectos comparados con las buenas prácticas y estándares del PMI.

Documento de recomendación sobre tipo de PMO implementar y su grado de autoridad dentro de la organización: Establecer el tipo de PMO más conveniente para la Asada para facilitar funcionalidad e integración a la estructura organizacional.

Diseño y estrategia de implementación de PMO en la Asada: Plan con el procedimiento que contenga la estrategia para lograr de manera exitosa la implementación de la PMO.

Diseño de la ubicación de la PMO en la Estructura Organizacional de la Asada: Diseño de ubicación según la cultura de la organizacional.

Plan de reclutamiento de personal: Establecer el conjunto de metodologías, procesos y perfiles para garantizar la incorporación del personal idóneo en el equipo de trabajo de proyectos.

Diseñar políticas de capacitación al personal: Compendio de políticas y recomendaciones que la Organización debe implementar para asegurar la continua mejora en los procesos y potenciar las capacidades de sus colaboradores.

Diseño de Estrategia de promoción de la PMO entre los interesados: Plan para mejorar la aceptación y asegurar el apoyo de todos los interesados en la implementación de la PMO, así como apoyar el cambio en la cultura de la administración de proyectos.

Supuestos

1. La Organización dispondrá de los recursos económicos para cumplir con el objetivo de implementar la PMO recomendada.
2. La Asada San Rafael dispondrá de toda la información necesaria y de su personal para facilitar el cumplimiento del objeto de este PFG.
3. La Junta Directiva de la Asada San Rafael respaldará la formulación del proyecto en su Organización.
4. Se cumplirá con el tiempo establecido para formular el PFG.

Restricciones

1. La cultura organizacional puede ofrecer resistencia en la implementación del diseño de la PMO.
2. Se debe cumplir en tiempo con la fecha establecida para formular el proyecto, 18 de agosto 2020.
3. La calidad de la información y documentación que aporte la organización está determinada por su experiencia adquirida en la administración de proyectos.

Identificación riesgos

1. Si la Organización no facilita el tiempo necesario para que los colaboradores sean entrevistados, se podría generar un impacto negativo en el cronograma, afectando el tiempo de entrega.
2. Si los Patrocinadores de la propuesta de implementación no destinan los recursos necesarios para el desarrollo adecuado del plan, se podría disminuir la disponibilidad de recursos, afectando el alcance de la PMO.
3. Si la cultura organizacional genera resistencia en el proceso de implementación de la PMO, esto puede provocar una inadecuada implementación, afectando el nivel de autoridad de la PMO desarrollada.

Presupuesto

Descripción	Monto (¢)
Programas/Herramientas Tecnológicas para diseño de gráficos, mapas mentales, flujos.	50,000

Material didactico.	150,000	
Copias y papelería.	120,000	
Servicio Internet.	48,000	
Teléfono	20,000	
Total	388,000	
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Avance 1: Charter, EDT y Bibliografía	16 marzo 2020	22 marzo 2020
Avance 2: Intrucción y Cronograma	23 marzo 2020	29 marzo 2020
Avance 3: Marco Teórico	30 marzo 2020	5 abril 2020
Avance 4: Marco Metodológico	13 abril 2020	19 abril 2020
Documento Final: resumen Ejecutivo, Bibliografía/Charter Firmado	20 abril 2020	26 abril 2020
Asignacion Tutor	15 junio 2020	18 junio 2020
Desarrollo PFG	24 junio 2020	23 agosto 2020
Aprobación Tutor	24 agosto 2020	24 agosto 2020
Asignación Lectores	31 agosto 2020	4 setiembre 2020
Trabajo Lectores	5 setiembre 2020	16 setiembre 2020
Ajustes Tutorias	17 setiembre 2020	30 setiembre 2020
Aprobación de Lectores	2 octubre 2020	8 octubre 2020
Calificación	9 octubre 2020	12 octubre 2020
Aprobaciona Final PFG	13 octubre 2020	13 octubre 2020

Información histórica relevante

La Asada San Rafael fue fundada en 1997, luego de un reclamo comunal por obtener un mejor servicio en cuanto a calidda, cantidad y continuidad, en aquel momento el acueducto colapsado era administrado por la Municipalidda de Alajuela y contaba con dos sistemas (Principal y Roriguez) y 1,800 abonados. Debido a esas manisfetaciones el AyA intervino el acueducto municipal y conformando la Asada y entregando en administración el acueducto a la comunidad, a lo largo de su labor la Asada San Rafael dentro de la naturaleza de su servicio ejecuta acciones de administracion y operación del acuducto, asi como la ejecución continua en paralelo de proyectos para mejorar su gestión, estos proyectos se enmarcan en productos como tanques de almacenamiento, pozos, casetas, cambio y extensión de ramales, diseño de redes, estudios tecnicos, implemntación de sistemas contables, compra de equipos, capacitaciones, protocolos y manuales de puesto, proyectos de regeneración del medio ambiente y recurso hídrico.

La Asada San Rafael cuenta hoy con un crecimiento importante en cuanto a su cantidad de abonados (5,010) y nueve sistemas en administración, a saber:

- Principal.
- Los Rodríguez.
- Sacramento.
- Julio Alfaro.
- Sonia Araujo.
- Los Portones.
- La Melissa.
- San Gerardo.
- Victor Jiménez.

Los proyectos se han llenado a cabo siempre con criterios técnicos respaldando su ejecución y supervisión, sin embargo no existen referencias de administración de los proyectos por parte de una PMO, ni de utilización continua ni estandarizada de las buenas prácticas en administración de proyectos, los esfuerzos más bien han sido guiados dependiendo de la experiencia del administrador o consultor, sin que este conocimiento quede en la organización como un activo.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Junta Directiva Asada San Rafael.
- Administración Asada San Rafael.
- Profesor de Seminario de Graduación.
- Profesor Asistente Seminario de Graduación.
- Lectores

Involucrados Indirectos:

- Personal Asada San Rafael.
- Personal UCI relacionado con PFG.
- Acueductos y Alacantarillados (AyA).
- Usuarios y Abonados de Asada San Rafael.
- Otras Asadas

Director de proyecto:

Firma:

Autorización de:

Firma:

Anexo 2: EDT del PFG

1	Proyecto Final de Graduación
1.1	Seminario de Graduación
1.1.1	Anexos
1.1.1.1	EDT del Proyecto Final de Graduación
1.1.1.2	Cronograma del Proyecto Final de Graduación
1.1.2	Entregables
1.1.2.1	Acta del Proyecto y EDT
1.1.2.2	Introducción y Cronograma
1.1.2.3	Marco Teórico
1.1.2.4	Marco Metodológico
1.1.2.5	Resumen Ejecutivo y Bibliografía
1.1.2.6	Documento Integrado
1.1.2.7	Acta de Proyecto firmada
1.1.3	Aprobación Seminario de Graduación
1.2	Tutoría de Desarrollo
1.2.1	Tutor
1.2.1.1	Asignación
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	Desarrollo
1.2.2.1	Ajustes al trabajo del PFG del Seminario de Graduación
1.2.2.2	Avances
1.2.2.2.1	Informe Grado de Madurez de la Organización
1.2.2.2.2	Diseño y Estrategia de implementación de PMO en la Asada
1.2.2.2.3	Diseño de la ubicación de la PMO en la Estructura Organizacional
1.2.2.2.4	Documento de recomendación sobre Tipo de PMO a implementar y su nivel de autoridad
1.2.2.2.5	Plan de reclutamiento de personal
1.2.2.2.6	Diseño de políticas de capacitación al personal
1.2.2.2.7	Diseño de Estrategia de promoción de la PMO entre los interesados
1.2.2.2.8	Informe de Conclusiones y Recomendaciones
1.2.2.2.9	Aprobación Final PFG
1.3	Lectores
1.3.1	Solicitud de Asignación
1.3.1.1	Asignación
1.3.1.2	Comunicación de Asignación
1.3.1.3	Envío PFG a Lectores
1.3.2	Trabajo de Lectores
1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión PFG
1.3.2.1.2	Envío Informe de Lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión PFG
1.3.2.2.2	Envío Informe de Lectura
1.4	Tutorías de Ajuste
1.4.1	Informe de Revisión y Corrección a Lectores
1.4.2	PFG corregido enviado a Lectores
1.4.3	Segunda revisión de Lectores
1.5	Evaluación
1.5.1	Aprobación de Lectores
1.5.2	Calificación de Tribunal Examinador

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Cuestionario OPM3

Puntaje

- 1= 0 a 20% Nunca
 2= 20% a 40% Casi Nunca
 3= 40% a 60% A veces
 4= 60% a 80% Regularmente
 5= 80% a 100% Siempre

DIM 1 = Proyecto (PY), Programa (PM) ó Portfolio (PF)

DIM 2 = Estandarizar (S), Medir (M), Control (C) ó Mejora (I)

#	Puntaje	DIM 1	DIM 2	Gerentes	Project Managers	Equipo PMO	Pregunta
1							Están el Sponsor y otros stakeholders comprometidos en el establecimiento de la dirección del proyecto, de tal manera que este satisfaga los mejores intereses de todos los stakeholders ?
2							Su organización considera el riesgo durante la selección del proyecto?
3							Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto?
4							Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?
5							Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?
6							Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?
7							¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?
8							Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?
9							Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y re-planificación?
10							Su organización establece el rol de Project Manager para todos los proyectos?
11							Su organización establece estructuras de estándares de calidad funcionales para equipo de proyecto?
12							Su organización crea un ambiente del trabajo que fomente trabajo en equipo, construya confianza y anima a equipos de proyecto que tomen riesgos calculados cuando sea apropiado?
13							Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?
14							Su organización crea un ambiente del trabajo que apoye el logro personal y profesional?
15							Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficazmente y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?
16							Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Ejem: Caso de Negocio, Project Charter
17							Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos
18							¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, solicitud) Planificación)?
19							Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?

20							¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
21							Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Ejem: Solicitud de Control de Cambios
22							¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
23							Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejem: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto
24							Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? Realizan Caso de Negocio?
25							¿Los proyectos en su organización definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?
26							Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta?
27							Su organización utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar el rendimiento del proyecto?
28							Su organización tiene hitos definidos, dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?
29							Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
30							Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto así como los resultados totales de los proyectos?
31							Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación?
32							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
33							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de planificación de la facilitación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, planificación de solicitudes) ?
34							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
35							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
36							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
37							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
38							Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre?
39							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?

40						¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
41						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Planificación de la Facilitación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, Planificación de solicitud)?
42						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Ejecutores Centrales (Ejecución del Plan del Proyecto)?
43						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo del equipo, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
44						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Centrales de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
45						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
46						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
47						Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? Tiene Base de Conocimiento?
48						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
49						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
51						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
52						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
53						¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
54						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
55						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
56						¿Tiene su organización una estructura organizativa que respalde la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos en un programa que conduzca a mejores resultados de esos proyectos?
57						¿Los gerentes de programa evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?
58						¿Los gerentes de programas entienden cómo sus programas y otros programas de la organización se ajustan a los objetivos y estrategias generales de la organización?

59						¿Utiliza su organización un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?
60						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
61						¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar en el nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos , Planificación de gestión de riesgos)?
62						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar en el nivel del Programa para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, solicitud Planificación)?
63						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar en el nivel del Programa para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
64						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
65						¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
66						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
67						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
68						¿Su organización evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?
69						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
70						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
71						¿Establece y utiliza su organización medidas a nivel del Programa para los procesos de planificación de la facilitación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, planificación de solicitudes) ?
72						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
73						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos de facilitación de ejecución (Garantía de calidad, Desarrollo de equipos, Distribución de información, Solicitud, Selección de fuente, Administración de contratos)?
74						Does your organization establish and use measurements at the Program level for the Controlling Core Processes (Performance Reporting, Integrated Change Control)?
75						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control del Programa, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
76						¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?

77						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
78						¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)?
79						¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de facilitación de planificación (Planificación de calidad, Planificación organizacional, Adquisición de personal, Planificación de comunicaciones, Identificación de riesgos, Análisis cualitativo de riesgos, Análisis cuantitativo de riesgos, Planificación de respuesta a riesgos, Planificación de adquisiciones, Planificación de solicitud)?
80						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para administrar la estabilidad de los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
81						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
82						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Básicos de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
83						¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control del Programa, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
84						¿Su organización establece y ejecuta controles en el nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
85						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
86						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)?
87						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, Planificación de solicitud)?
88						¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel del Programa para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
89						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
90						¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Control (Reporte de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?
91						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
92						¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?

93						¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo de proyecto puede realizar?
94						Su organización alinea y prioriza proyectos acorde a su estrategia de negocio?
95						¿Su organización está "proyectada" porque tiene políticas y valores de gestión de proyectos, un lenguaje de proyecto común y el uso de procesos de gestión de proyectos en todas las operaciones?
96						¿Su organización utiliza y mantiene un marco común de gestión de proyectos, metodología y conjunto de procesos para sus proyectos?
97						¿Los ejecutivos de su organización están directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización, y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?
98						La estructura de su organización soporta una dirección de la gestión de proyectos?
99						¿Su organización admite la comunicación abierta en todos los niveles?
100						¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda su organización colaboran para definir y acordar objetivos comunes?
101						Su organización fija una estrategia para conservar el conocimiento de recursos internos y externos?
102						¿Su organización tiene y respalda una comunidad interna de administración de proyectos que brinde de manera proactiva todos los roles necesarios para la administración de la cartera?
103						Su organización anima y auspicia las membresías de miembros en comunidades externas de gestión de proyectos? Ejem: PMI Peru Chapter, ITIL, CompTIA
104						Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?
105						Su organización tiene líneas de carrera progresivas para los proyectos, relacionados a roles?
106						¿Su organización realiza una gestión de cartera que incluye planificación, gestión de riesgos, adquisiciones y gestión financiera?
107						¿Su organización equilibra la combinación de proyectos en una cartera para garantizar el buen estado de la cartera?
108						¿El sistema de gestión de calidad de su organización incluye la gestión de cartera?
109						¿El sistema de gestión de calidad de su organización es revisado por un organismo independiente?
110						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
111						¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos , Planificación de gestión de riesgos)?
112						¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de Cartera para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, Solicitud Planificación)?
113						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?
114						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
115						¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
116						¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?

117							¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
118							¿Su organización recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?
119							¿Tiene su organización un repositorio central de métricas del proyecto?
120							¿Utiliza su organización las métricas del proyecto para determinar la eficacia del proyecto, programa, cartera y organización?
121							¿Utiliza su organización procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a individuos y equipos de proyecto?
122							Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?
123							Su organización evalúa y considera el valor que los proyectos ofrecen a la organización al seleccionar proyectos?
124							¿Tiene su organización herramientas de gestión de proyectos integradas con otros sistemas corporativos?
125							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
126							¿Establece y utiliza su organización mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
127							¿Establece y utiliza su organización mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Compras, Planificación de Solicitudes) ?
128							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?
129							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
130							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
131							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de facilitación de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de programación, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgos)?
132							¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
133							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
134							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
135							¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Compras, Planificación de solicitud)?
136							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?

137							¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Cartera para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
138							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos Centrales de Control (Informes de Desempeño, Control de Cambio Integrado)?
139							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
140							¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?
141							¿Tiene su organización un programa para lograr la madurez de la gestión de proyectos?
142							¿Su organización reconoce la necesidad de OPM3 como parte de un programa de madurez de gestión de proyectos?
143							¿Incorpora su organización las lecciones aprendidas de proyectos, programas y carteras anteriores en su metodología de gestión de proyectos?
144							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
145							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
146							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de cartera para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, Planificación de solicitud)?
147							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
148							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
149							¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
150							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
151							¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
152							¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance ?
153							¿Esta ud satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos de su area ?. Hay Usuarios o Clientes de sus proyectos que no estan satisfechos

Anexo 5: Resultados Cuestionario OPM3

Administrador

1=	0 a 20%	Nunca
2=	20% a 40%	Casi Nunca
3=	40% a 60%	A veces
4=	60% a 80%	Regularmente
5=	80% a 100%	Siempre

DIM 1 = Proyecto (PY), Programa (PM) o Portfolio (PF)

DIM 2 = Estandarizar (S), Medir (M), Control (C) o Mejora (I)

#	Puntaje	DIM 1	DIM 2	Gerentes	Project Managers	Equipo PMO	Pregunta
1	4	PY	S	X			¿Están el Sponsor y otros stakeholders comprometidos en el establecimiento de la dirección del proyecto, de tal manera que este satisfaga los mejores intereses de todos los stakeholders?
2	3	PY	S	X			¿Su organización considera el riesgo durante la selección del proyecto?
57	3	PM	S	X			¿Los gerentes de programa evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?
58	3	PM	S	X			¿Los gerentes de programas entienden cómo sus programas y otros programas de la organización se ajustan a los objetivos y estrategias generales de la organización?
60	2	PM	S	X			¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
61	2	PM	S	X			¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar en el nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de gestión de riesgos)?

62	2	PM	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar en el nivel del Programa para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, solicitud) Planificación)?
63	2	PM	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar en el nivel del Programa para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
64	2	PM	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
65	2	PM	S	X		¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
66	2	PM	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
67	2	PM	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
69	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
70	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
71	2	PM	M	X		¿Establece y utiliza su organización medidas a nivel del Programa para los procesos de planificación de la facilitación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, planificación de solicitudes) ?
72	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?

73	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos de facilitación de ejecución (Garantía de calidad, Desarrollo de equipos, Distribución de información, Solicitud, Selección de fuente, ¿Administración de contratos)?
74	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
75	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control del Programa, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
76	2	PM	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
77	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
78	2	PM	C	X		¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)?
79	2	PM	C	X		¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de facilitación de planificación (Planificación de calidad, Planificación organizacional, Adquisición de personal, Planificación de comunicaciones, Identificación de riesgos, Análisis cualitativo de riesgos, Análisis cuantitativo de riesgos, Planificación de respuesta a riesgos, Planificación de adquisiciones, ¿Planificación de solicitud)?
80	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para administrar la estabilidad de los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
81	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
82	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Básicos de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
83	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control del Programa, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?

84	2	PM	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles en el nivel del Programa para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
85	3	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
86	2	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
87	2	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, ¿Planificación de solicitud)?
88	2	PM	I	X		¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel del Programa para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
89	2	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
90	2	PM	I	X		¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel del Programa para los Procesos Básicos de Control (Reporte de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?
91	2	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
92	2	PM	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel del Programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
93	3	PF	S	X		¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo de proyecto puede realizar?
97	4	PF	S	X		¿Los ejecutivos de su organización están directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización, y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?
106	3	PF	S	X		¿Su organización realiza una gestión de cartera que incluye planificación, gestión de riesgos, adquisiciones y gestión financiera?

109	5	PF	S	X		¿El sistema de gestión de calidad de su organización es revisado por un organismo independiente?
110	2	PF	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
111	2	PF	S	X		¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de gestión de riesgos)?
113	2	PF	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?
116	2	PF	S	X		¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
123	4	PF	M	X		¿Su organización evalúa y considera el valor que los proyectos ofrecen a la organización al seleccionar proyectos?
124	3	PF	M	X		¿Tiene su organización herramientas de gestión de proyectos integradas con otros sistemas corporativos?
126	2	PF	M	X		¿Establece y utiliza su organización mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
127	2	PF	M	X		¿Establece y utiliza su organización mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Compras, ¿Planificación de Solicitudes)?
128	2	PF	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?
151	2	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?

Gerente Proyecto**Puntaje**

1=	0 a 20%	Nunca
2=	20% a 40%	Casi Nunca
3=	40% a 60%	A veces
4=	60% a 80%	Regularmente
5=	80% a 100%	Siempre

DIM 1 = Proyecto (PY), Programa (PM) o Portfolio (PF)

DIM 2 = Estandarizar (S), Medir (M), Control (C) o Mejora (I)

#	Puntaje	DIM 1	DIM 2	Gerentes	Project Managers	Equipo PMO	Pregunta
3	4	PY	S	X			¿Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto?
9	4	PY	S	X			¿Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y replanificación?
20	3	PY	S	X			¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
25	2	PY	M	X			¿Los proyectos en su organización definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?
33	4	PY	M	X			¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de planificación de la facilitación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, planificación de solicitudes) ?
40	3	PY	C	X			¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
42	3	PY	C	X			¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Ejecutores Centrales (Ejecución

							del Plan del Proyecto)?
43	4	PY	C	X			¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo del equipo, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
44	2	PY	C	X			¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Centrales de Control (Informes de rendimiento, Control de cambio integrado)?
45	2	PY	C	X			¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
46	2	PY	C	X			¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
59	4	PM	S	X			¿Utiliza su organización un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?
94	4	PF	S	X			¿Su organización alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio?
107	4	PF	S	X			¿Su organización equilibra la combinación de proyectos en una cartera para garantizar el buen estado de la cartera?
108	4	PF	S	X			¿El sistema de gestión de calidad de su organización incluye la gestión de cartera?
112	4	PF	S	X			¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de Cartera para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, ¿Solicitud Planificación)?
114	4	PF	S	X			¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
115	3	PF	S	X			¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
117	3	PF	S	X			¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
125	4	PF	M	X			¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?

129	3	PF	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
130	2	PF	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
131	2	PF	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de facilitación de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de programación, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgos)?
132	2	PF	M	X		¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de cartera para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
133	3	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
134	2	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
135	2	PF	C	X		¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Compras, ¿Planificación de solicitud)?
136	3	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
137	3	PF	C	X		¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de Cartera para gestionar la estabilidad de los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
138	2	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos Centrales de Control (Informes de Desempeño, Control de Cambio Integrado)?

139	2	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
140	2	PF	C	X		¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para administrar la estabilidad de los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?
144	4	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
145	3	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
146	3	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de cartera para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, Planificación de solicitud)?
147	3	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan de Proyecto)?
148	3	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
150	3	PF	I	X		¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
153	3	PF	C	X		¿Esta ud satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos de su área? Hay usuarios o Clientes de sus proyectos que no están satisfechos

Asistente de Proyecto**Puntaje**

1= 0 a 20%

2= 20% a 40%

3= 40% a 60%

4= 60% a 80%

5= 80% a 100%

Nunca

Casi Nunca

A veces

Regularmente

Siempre

DIM 1 = Proyecto (PY), Programa (PM) o Portfolio (PF)**DIM 2 = Estandarizar (S), Medir (M), Control (C) o Mejora (I)**

#	Puntaje	DIM 1	DIM 2	Gerentes	Project Managers	Equipo PMO	Pregunta
4	4	PY	S			X	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?
5	4	PY	S			X	Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?
6	3	PY	S			X	¿Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?
7	3	PY	S			X	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?
8	4	PY	S			X	¿Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?
10	4	PY	S			X	¿Su organización establece el rol de Project Manager para todos los proyectos?
11	4	PY	S			X	¿Su organización establece estructuras de estándares de calidad funcionales para equipo de proyecto?
12	3	PY	S			X	¿Su organización crea un ambiente del trabajo que fomente trabajo en equipo, construya confianza y anima a equipos de proyecto que tomen riesgos calculados cuando sea apropiado?
13	4	PY	S			X	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, ¿el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?
14	4	PY	S			X	¿Su organización crea un ambiente del trabajo que apoye el logro personal y profesional?
15	5	PY	S			X	Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficazmente y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?
16	3	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Ejem: Caso de Negocio, Project Charter

17	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos
18	3	PY	S			X	¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, solicitud) Planificación)?
19	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?
21	3	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Ejem: Solicitud de Control de Cambios
22	3	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
23	2	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejem: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto
24	4	PY	M			X	¿Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? ¿Realizan Caso de Negocio?
26	2	PY	M			X	¿Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta?
28	1	PY	M			X	Su organización tiene hitos definidos, ¿dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?
29	3	PY	M			X	¿Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
30	4	PY	M			X	¿Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?
31	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación?
32	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?

34	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
35	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
36	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
37	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
38	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre?
39	3	PY	C			X	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
41	3	PY	C			X	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Planificación de la Facilitación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, ¿Planificación de solicitud)?
47	1	PY	C			X	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? ¿Tiene Base de Conocimiento?
48	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
49	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
51	3	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
52	3	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
53	2	PY	I			X	¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?

54	3	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
55	1	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
56	1	PY	I			X	¿Tiene su organización una estructura organizativa que respalde la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos en un programa que conduzca a mejores resultados de esos proyectos?
68	1	PM	M			X	¿Su organización evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?
95	2	PF	S			X	¿Su organización está "proyectada" porque tiene políticas y valores de gestión de proyectos, un lenguaje de proyecto común y el uso de procesos de gestión de proyectos en todas las operaciones?
96	2	PF	S			X	¿Su organización utiliza y mantiene un marco común de gestión de proyectos, metodología y conjunto de procesos para sus proyectos?
98	4	PF	S			X	¿La estructura de su organización soporta una dirección de la gestión de proyectos?
99	4	PF	S			X	¿Su organización admite la comunicación abierta en todos los niveles?
100	3	PF	S			X	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda su organización colaboran para definir y acordar objetivos comunes?
101	2	PF	S			X	¿Su organización fija una estrategia para conservar el conocimiento de recursos internos y externos?
102	4	PF	S			X	¿Su organización tiene y respalda una comunidad interna de administración de proyectos que brinde de manera proactiva todos los roles necesarios para la administración de la cartera?
103	1	PF	S			X	¿Su organización anima y auspicia las membresías de miembros en comunidades externas de gestión de proyectos? Ejem: PMI
104	4	PF	S			X	¿Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?
105	2	PF	S			X	¿Su organización tiene líneas de carrera progresivas para los proyectos, relacionados a roles?
118	2	PF	M			X	¿Su organización recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?
119	1	PF	M			X	¿Tiene su organización un repositorio central de métricas del proyecto?
120	2	PF	M			X	¿Utiliza su organización las métricas del proyecto para determinar la eficacia del proyecto, programa, cartera y organización?
121	4	PF	M			X	¿Utiliza su organización procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a individuos y equipos de proyecto?
122	4	PF	M			x	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?

141	1	PF	I			X	¿Tiene su organización un programa para lograr la madurez de la gestión de proyectos?
142	5	PF	I			X	¿Su organización reconoce la necesidad de OPM3 como parte de un programa de madurez de gestión de proyectos?
143	2	PF	I			X	¿Incorpora su organización las lecciones aprendidas de proyectos, programas y carteras anteriores en su metodología de gestión de proyectos?
149	2	PF	I			X	¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
152	3	PF	C			X	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?

Ingeniero Jefe Operativo

Puntaje

1=	0 a 20%	Nunca
2=	20% a 40%	Casi Nunca
3=	40% a 60%	A veces
4=	60% a 80%	Regularmente
5=	80% a 100%	Siempre

DIM 1 = Proyecto (PY), Programa (PM) o Portfolio (PF)

DIM 2 = Estandarizar (S), Medir (M), Control (C) o Mejora (I)

#	Puntaje	DIM 1	DIM 2	Gerentes	Project Managers	Equipo PMO	Pregunta
4	4	PY	S			X	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?
5	4	PY	S			X	Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?
6	3	PY	S			X	¿Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?
7	4	PY	S			X	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?
8	3	PY	S			X	¿Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?
10	4	PY	S			X	¿Su organización establece el rol de Project Manager para todos los proyectos?
11	4	PY	S			X	¿Su organización establece estructuras de estándares de calidad funcionales para equipo de proyecto?
12	4	PY	S			X	¿Su organización crea un ambiente del trabajo que fomente trabajo en equipo, construya confianza y anima a equipos de proyecto que tomen riesgos calculados cuando sea apropiado?
13	4	PY	S			X	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, ¿el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?
14	3	PY	S			X	¿Su organización crea un ambiente del trabajo que apoye el logro personal y profesional?
15	4	PY	S			X	Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficazmente y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?
16	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Ejem: Caso de Negocio, Project Charter
17	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos

18	4	PY	S			X	¿Establece y utiliza su organización procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de planificación (planificación de calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisiciones, solicitud) Planificación)?
19	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?
21	4	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Ejem: Solicitud de Control de Cambios
22	2	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
23	3	PY	S			X	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejem: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto
24	4	PY	M			X	¿Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? ¿Realizan Caso de Negocio?
26	3	PY	M			X	¿Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta?
28	3	PY	M			X	Su organización tiene hitos definidos, ¿dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?
29	3	PY	M			X	¿Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
30	4	PY	M			X	¿Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?
31	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación?
32	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, ¿Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Riesgo Planificación de la gestión)?
34	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
35	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de ejecución (garantía de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuente, administración de contratos)?
36	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?

37	3	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
38	2	PY	M			X	¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre?
39	3	PY	C			X	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
41	3	PY	C			X	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Planificación de la Facilitación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, ¿Planificación de solicitud)?
47	3	PY	C			X	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? ¿Tiene Base de Conocimiento?
48	3	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
49	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo del Plan del Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de la Actividad, Secuenciación de la Actividad, Estimación de la Duración de la Actividad, Desarrollo del Programa, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Costo Presupuestos, planificación de gestión de riesgos)
51	3	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos centrales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?
52	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Ejecución (Garantía de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)?
53	2	PY	I			X	¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
54	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Horario, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)?
55	2	PY	I			X	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?
56	3	PY	I			X	¿Tiene su organización una estructura organizativa que respalde la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos en un programa que conduzca a mejores resultados de esos proyectos?
68	3	PM	M			X	¿Su organización evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?
95	3	PF	S			X	¿Su organización está "proyectada" porque tiene políticas y valores de gestión de proyectos, un lenguaje de proyecto común y el uso de procesos de gestión de proyectos en todas las operaciones?

96	3	PF	S			X	¿Su organización utiliza y mantiene un marco común de gestión de proyectos, metodología y conjunto de procesos para sus proyectos?
98	3	PF	S			X	¿La estructura de su organización soporta una dirección de la gestión de proyectos?
99	4	PF	S			X	¿Su organización admite la comunicación abierta en todos los niveles?
100	4	PF	S			X	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda su organización colaboran para definir y acordar objetivos comunes?
101	2	PF	S			X	¿Su organización fija una estrategia para conservar el conocimiento de recursos internos y externos?
102	4	PF	S			X	¿Su organización tiene y respalda una comunidad interna de administración de proyectos que brinde de manera proactiva todos los roles necesarios para la administración de la cartera?
103	2	PF	S			X	¿Su organización anima y auspicia las membresías de miembros en comunidades externas de gestión de proyectos?
104	4	PF	S			X	¿Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?
105	2	PF	S			X	¿Su organización tiene líneas de carrera progresivas para los proyectos, relacionados a roles?
118	2	PF	M			X	¿Su organización recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?
119	1	PF	M			X	¿Tiene su organización un repositorio central de métricas del proyecto?
120	2	PF	M			X	¿Utiliza su organización las métricas del proyecto para determinar la eficacia del proyecto, programa, cartera y organización?
121	3	PF	M			X	¿Utiliza su organización procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a individuos y equipos de proyecto?
122	3	PF	M			x	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?
141	2	PF	I			X	¿Tiene su organización un programa para lograr la madurez de la gestión de proyectos?
142	5	PF	I			X	¿Su organización reconoce la necesidad de OPM3 como parte de un programa de madurez de gestión de proyectos?
143	2	PF	I			X	¿Incorpora su organización las lecciones aprendidas de proyectos, programas y carteras anteriores en su metodología de gestión de proyectos?
149	2	PF	I			X	¿Identifica, evalúa e implementa mejoras en su organización a nivel de cartera para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control de cambio integrado)?
152	3	PF	C			X	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?

Anexo 6: Cuestionario Entrevista Madurez Organizacional

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?
3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?
4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?
5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?
6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?
7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?

9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.
10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la más apta para la Asada San Rafael (marque con X):
- a. **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.
 - b. **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
 - c. **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Anexo 7: Resultados de Cuestionario Entrevista Madurez Organizacional

Miembro director (Patrocinador)

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?

R/. De mi parte si las tengo claras, la visión con el transcurso del tiempo se ha ido alcanzando paso a paso

2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?

R/ Gestión de comunicación (externa e interna) gestión de optimización de procesos, mayor rapidez, más automatización en la ejecución de proyectos.

Deficiencias, gestión humana, mayor comunicación e instaurar procedimientos permanentes y continuados de evaluación, capacitación y motivación al personal.

Mayor capacitación continua a Junta Directiva, concientizar la labor que debe de realizar el órgano directivo y aterrizar la realidad de la dimensión de empresa de la que se es parte.

3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?

R/. Desgraciadamente, aunque se ha hecho un enorme esfuerzo en la parte de comunicación formal interna, aún queda por mejorar el flujo de información informal que reduzca información tergiversada o plagada de aspectos erróneos o falsos.

4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?

Sí, me parece que los procesos y planeamientos no se están ejecutando al pie de los objetivos y planes realizados en el 100% de los casos, realizar un plan de trabajo y apegarse a este lo máximo posible es uno de los aspectos a mejorar.

5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?

R/. Si bien es cierto, hay un gran elemento operativo, en la realidad gran parte de la gestión que se realiza es en el área de proyectos.

6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?

R/: Me atrevería a decir que sí, sin embargo, en el área de la ejecución en sí, estamos afectos a mejorar la parte de presupuestos y tiempos de ejecución que son falencias al día de hoy.

7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?

a. La instauración de un plan de trabajo que obedezca no solo a enunciado de objetivos, sino que se encuentre esquematizado en objetivos (generales y específicos) tiempo, modo, forma y costo.

b. Optimizar la gestión humana en relación con la implementación de herramientas de evaluación objetiva y eficaz.

c. Implementar una política continua de educación al personal

d. Actualización continua y esquematizada de los diferentes protocolos operativos.

e. Educación continua y específica a socios y directivos de objetivos, visión, misión y alcances en sus funciones

8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?

Sí a la fecha podría asegurar que el 98% de los proyectos van de la mano con el cumplimiento de objetivos

9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.

R/. Siendo que la gran mayoría de actividades que se realizan van de la mano con los proyectos, sería de gran ayuda una Gerencia de este tipo.

10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la más apta para la Asada San Rafael (marque con X):

a. _____ **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.

- b. **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
- c. **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Administrador

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?
Están claras y son conocidas, aunque no arraigadas en toda la organización.

2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?
No hay estandarización de procesos, falta de claridad en la comunicación en todos los sentidos.

3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?
Prima la comunicación informal a través de la estructura organizacional.

4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?
La improvisación es común en los procesos, afecta negativamente la gestión general de la organización, a pesar de que existen protocolos para resolver las situaciones más comunes.

5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?
Son importantes las dos áreas de gestión para la Asada.

6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?
Se cumplen, aunque de manera deficiente, los recursos no son bien direccionados.

7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?
 - a. Claridad en el alcance de los objetivos para el equipo

 - b. Estandarizar procesos.

 - c. Potenciar las capacidades del equipo.

8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?

Si están relacionados, se deben ser más eficientes para cumplir con el tiempo y presupuestos establecidos

9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.
Estandarizar procesos, dar valor a la gestión y gestionar con mayor éxito los proyectos
10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la más apta para la Asada San Rafael (marque con X):
 - d. _____ **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.
 - e. ___X___ **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
 - f. _____ **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Gerente de Proyecto

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?

Si

2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?

Principales mejoras

- Fluido de la comunicación
- Estandarización de procesos

Ineficiencias

- Atrasos en coordinación de trabajos
 - Sistema contable ineficiente (ya se está solucionando)
3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?

Lo veo en dos puntos

Hacia la Junta Directiva la información siempre es más formal, sin embargo, no es estandarizada.

Entre los compañeros de trabajo es más informal debido a que se llevan seguimientos más por WhatsApp

4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?

Si. Falta de compromiso, descuido o falta de atención a pendientes de los proyectos

5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?

En este momento deben predominar los proyectos, sin embargo, salen emergencias o trabajos de rutina atrasados y se desvía la prioridad.

6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?

Si porque se están ejecutando, sin embargo, hay proyectos atrasados por tanto el objetivo no se cumple con eficiencia

7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?
 - a. Mayor control en el seguimiento de operaciones
 - b. Realizar o entregar a los encargados de proyectos un flujo o un cuadro con actividades que se deben ejecutar para lograr el objetivo.
 - c. Actualizar constantemente las actividades pendientes de cada proyecto para controlar de manera eficiente las actividades ejecutadas, actividades pendientes y actividades atrasadas, y establecer responsables.
 - d. Brindar informes semanales o mensuales según requiera el proyecto con el flujo de las actividades.
 - e. Realizar bitácoras o informes de inspección para plasmar inconvenientes

8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?

Si, cumplen con la PNAP

9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.

Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de proyectos para cumplir con los objetivos de manera eficiente y eficaz.

10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la mas apta para la Asada San Rafael (marque con X):
 - a. **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.

- b. **X De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
- c. **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Asistente de Proyecto

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?

Si.

2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?

Mejoras

Coordinar de una mejor manera los trabajos en área de campo.

Mejor comunicación.

Mejorar el equipo de trabajo.

Ineficiencias

Trabajos de campo muy mal organizados.

Desinterés por parte del personal.

3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?

De momento considero que se está fallando en la comunicación, no se concluyen tareas porque se dejan tareas inconclusas y esto genera desorden.

4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?

Si, es demasiado el desorden, no se concluyen tareas y esto genera más atrasos

5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?

Siento que predominan operaciones, ya que con todos los atrasos de tareas que se dejan inconclusas no se le da prioridad a lo que es importante “Proyectos”.

6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?

Se cumplen, pero no como debería de hacerse, por que surgen muchos retrasos, por falta de coordinación.

7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?
- a. Informes generales, detallar atrasos en tareas.
 - b. Coordinación del personal, trabajar en una misma línea y que todos estemos enfocados en las prioridades.
 - c. Mejorar la comunicación entre todas las áreas.
 - d. Informes de seguimiento de trabajos.
 - e. Estandarización de Proyectos, para que estos sirvan en los proyectos venideros.
8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?
- Si.
9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.
- Básicamente realizar las tareas de manera eficaz y eficiente: como organizando, planificando, controlando y ejecutando.
10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la mas apta para la Asada San Rafael (marque con X):
- a. **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.

- b. **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
- c. **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

Ingeniero Jefe Operativo

1. ¿Tiene claro la organización su misión y visión? ¿Las conoce?

Si

2. ¿Cuáles son los principales aspectos para mejorar en la gestión de la Asada San Rafael?
¿Detecta ineficiencias en algún proceso o gestión de proyecto?

Mejoras

- Comunicación
- Estandarización de todos los procesos

Ineficiencias

- Atrasos en coordinación de trabajos
3. ¿Cuál es la balanza entre flujos formales e informales de comunicación y reportes en la Asada San Rafael?

Formal hacia la Junta directiva, abonados

Informal Entre los compañeros de trabajo es más por WhatsApp

4. ¿Se está coordinando demasiado trabajo en la organización de forma espontánea y descentralizada? ¿Según su criterio esto un problema para la evaluación de los procesos para la dirección de la organización en sus portafolios, programas y proyectos?

Si. Falta de atención a pendientes de los proyectos

5. En su organización que predominan: ¿Operaciones o Proyectos?

Operaciones, se atrasan porque se le da prioridad a reportes nuevos antes de sacar los viejos

6. ¿Los principales objetivos planteados por la organización están siendo cumplidos? ¿En caso de no ser así, cuáles son las razones?

Si, pero hay proyectos atrasados.

7. ¿Qué medidas considera se pueden implementar para alcanzar los objetivos organizacionales?

- a. Dejar de darle prioridad a reportes hecho por administración por parte de abonados si hay más viejo de ese mismo tipo de reporte
- b. Entregar un documento con pendientes del proyecto o actividades con su respectivo responsable.
- c. Comunicación de cambios o de labores extras en el proyecto o actividades para que todos estén enterados.

8. ¿Considera que los proyectos que ejecuta la Asada San Rafael están relacionados con los objetivos organizacionales?

Si, cumplen con los objetivos.

9. Según su experiencia como parte de la organización, cuál sería el principal aporte de una PMO (Oficina de Gerencia de Proyectos) a la Asada San Rafael.

Coordinar, controlar y supervisar la ejecución de proyectos.

10. Según su experiencia, tomando en cuenta de la cultura de la organización y su madurez en gestión de proyectos, que tipo de PMO considera es la más apta para la Asada San Rafael (marque con X):

- a. **De Control:** Acompañamiento y establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos.
- b. **De Unidad de Negocios:** Establece procesos básicos utilizados en la gestión de Proyectos, influye en otras áreas de la organización y promueve la eficiencia mediante la gestión de recursos, mediante la comunicación a través de toda la estructura de la Asada.
- c. **De Proyectos Estratégica:** Su influencia abarca toda la estructura y niveles de la organización, aplica la gestión de los recursos y prioriza los mismos.

5. Sobre el Contador (a)

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?

- i.
- ii.
- iii.
- iv.
- v.

- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades

6. Sobre el Encargado de Bodega

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el encargado de bodega de la Asada San Rafael?

- i.
- ii.
- iii.
- iv.
- v.

- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades

7. Sobre el Encargado de Comunicación

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el encargado de comunicación de la Asada San Rafael?

- i.
- ii.
- iii.
- iv.
- v.

- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades

ANEXO 9: Resultados Cuestionario-Entrevista para conocer expectativas del Equipo de Trabajo

Miembro director (Patrocinador)

1. Sobre el Gerente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Gerente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Liderazgo
 - ii. Estratega
 - iii. Planificador
 - iv. Capacidad de gestión
 - v. Abierto a la critica
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de la estrategia, diseño y desarrollo de los proyectos a ejecutar	Diseñar, definir tiempos, montos y modos de los proyectos a desarrollar, administrar y dar seguimiento a los proyectos en desarrollo.

2. Sobre el Asistente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Asistente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Capacidad de Análisis
 - ii. Capacidad de Trabajo bajo presión
 - iii. No tener problemas con las figuras de autoridad
 - iv. Capacidad de Autocritica
 - v. Capacidad de trabajo en equipo
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
-----	-------------------

Soporte y encargado del día a día en la ejecución de proyectos	Desarrollo, control, seguimiento y reportes de las tareas desarrolladas en el proyecto, dar seguimiento y revisión a las etapas del proyecto para reportarlas al gerente de proyectos

3. Sobre el Ingeniero (a) Jefe (a) de campo u operativo

- a. ¿Cite cinco Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Jefe Operativo de la Asada San Rafael?
- i. Liderazgo
 - ii. diplomático pero enérgico
 - iii. Ordenado
 - iv. Capacidad de Autocritica
 - v. Capacidad de trabajo en equipo
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de la ejecución control y manejo de los elementos operativos y personal de campo	Enlazar y dar control seguimiento y ejecución a las tareas encargadas en el desarrollo de los proyectos en ejecución, capacitación constante, manejo de conocimientos de recursos humanos y con constante ejercicio de team building, manejo de herramientas tecnológicas, licencia al día y conocimiento técnico/practico de las labores de campo habituales

4. Sobre el Proveedor

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el proveedor de la Asada San Rafael?
- i. Honradez

- ii. Capacidad de análisis
- iii. Debe de ser ordenado
- iv. Iniciativa propia
- v. Capacidad de Negociación

b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de la gestión y proceso de compras y cotizaciones	Gestionar, contactar y definir estrategias de negociación con proveedores externos para la adquisición de bienes y servicios, presentar reportes concretos y en a menor cantidad de tiempo de su gestión a la gerencia General y a la Junta Directiva.

5. Sobre el Contador (a)

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?
- i. Honestidad
 - ii. Orden
 - iii. Transparencia
 - iv. Capacidad de Análisis
 - v. Capacidad de Trabajo en Equipo
 - vi.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de toda la Gestión Financiera y de la estructura contable a desarrollar en la empresa,	Encargada de emitir y analizar los reportes contables y financieros con el asesor en esta área y de la confección de reportes. Reporta a la Gerencia y Junta directiva, desarrollo de la metodología contable y control de cuentas por pagar y de los libros de bancos

6. Sobre el encargado de Comunicación

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el encargado de bodega de la Asada San Rafael?
- i. Proactivo

- ii. Con conocimientos de las últimas tendencias en comunicación digital
- iii. Conocimiento de las condiciones y características del mercado
- iv. Capacidad de Análisis
- v. Creativo
- vi. Diplomacia

b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Enlazar la comunicación Institucional con los usuarios finales de los productos de la empresa	Manejo de redes, Manejo de las estrategias de comunicación, capacidad de síntesis, manejo de la imagen institucional, es la primera línea de contención en el manejo de las relaciones públicas de la empresa.

Administrador

1. Sobre el Gerente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Gerente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Líder
 - ii. Proactivo
 - iii. Organizado
 - iv. Buen manejo relaciones interpersonales
 - v. Buen negociador
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Dirigir el proyecto	Definir alcance
	Aplicar las buenas prácticas en la administración del proyecto
	Identificar interesados
	Gestionar comunicación
	Crea acta de inicio
	Gestionar recursos
	Recepción final del Proyecto

2. Sobre el Asistente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Asistente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Proactivo
 - ii. Conocimiento técnico
 - iii. Organizado
 - iv. Leal
 - v. Capacidad de trabajo en equipo
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Apoyo en la Gestión integral del Proyecto	Realizar evaluaciones de desempeño
	Supervisar procesos
	Control sobre normas laborales
	Coordinar los recursos del proyecto

	Verificar los avances de obra
	Verificar la calidad de los entregables

3. Sobre el Ingeniero (a) Jefe (a) de campo u operativo

- a. ¿Cite cinco Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Jefe Operativo de la Asada San Rafael?
- Líder
 - Proactivo
 - Capacidad para controlar equipo de trabajo
 - Buen comunicador
 - Capacidad de trabajo en equipo

- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de facilitar los recursos para los proyectos que se encuentran dentro del área operativa del Asada	Facilitar la transferencia de recursos hacia el proyecto: Humanos, equipo y materiales

4. Sobre el Proveedor

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el proveedor de la Asada San Rafael?
- Honradez
 - Conocimiento técnico
 - Capacidad de trabajo en equipo
 - Organizado
 - Negociador

- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de la gestión y proceso de compras y cotizaciones	Gestionar directamente las compras y mejorar los procesos de estas.
	Negociación final de las compras
	Coordinar las compras según cronograma
	Confeccionar los TR

5. Sobre el Contador (a)

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?
- i. Honrado
 - ii. Comprometido
 - iii. Organizado
 - iv. Analítico
 - v. Responsable
 - vi.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Llevar la Gestión Financiera de los proyectos	Realizar informe financiero final de los proyectos
	Análisis de los registros financieros y contables de los proyectos
	Crear repositorio de información financiera de los proyectos

6. Sobre el encargado de Comunicación

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el encargado de bodega de la Asada San Rafael?
- i. Proactivo
 - ii. Con conocimiento técnico sobre comunicación
 - iii. Facilidad de comunicación asertiva
 - iv. Creativo
 - v. Conocedor del cliente
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Gestionar la imagen y la comunicación de la Asada con los involucrados del proyecto	Manejar de manera asertiva la comunicación entre la Asada y los involucrados
	Generar las estrategias de comunicación de la organización

Gerente de Proyecto

1. Sobre el Gerente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Gerente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Liderazgo y delegación
 - ii. Habilidades blandas
 - iii. Habilidad para solucionar problemas (proactividad)
 - iv. Conocer los métodos de planificación y control
 - v. Conocimiento técnico del proyecto
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Planificar, dirigir y controlar los proyectos	Planificar, dirigir y controlar los presupuestos
	Elaborar propuestas de mejoras
	Revisar y aprobar informes
	Comunicar los estados de proyectos ante sus superiores.
	Controlar los tiempos de ejecución de la obra.
	Planificar, dirigir y controlar los Planes Operativos Anuales
	Elaboración de informes en materia de su competencia
	Brindar especificaciones técnicas de los bienes y servicios que se deban adquirir

2. Sobre el Asistente de Proyectos

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el Asistente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Proactivo
 - ii. Conocimiento en el manejo de personal
 - iii. Habilidades de comunicación
 - iv. Dominio Afectivo
 - v. Conocimiento técnico en el proyecto
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Inspeccionar, controlar y ejecutar actividades técnicas en cuanto a la realización del proyecto	Apoyar al Jefe Operativo y organizar al personal
	inspección y cumplimiento de los planes del proyecto
	Elaborar informes de su competencia de la supervisión operativa
	Ejecutar y elaborar puntos de mejora
	Supervisar las programaciones y organización de las estrategias
	Analizar datos de los resultados que se van obteniendo
	Revisar informes del proyecto previo ser enviados al gerente del proyecto

3. Sobre el Ingeniero (a) Jefe (a) de campo u operativo

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el Jefe Operativo de la Asada San Rafael?
- i. Liderazgo
 - ii. Proactividad
 - iii. Buena comunicación
 - iv. Conocimiento en organización de recurso humano
 - v. Conocimiento técnico del proyecto
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Ejecutar actividades para el cumplimiento de los proyectos de manera efectiva	Organizar, coordinar y ejecutar el recurso humano en los proyectos.
	Participar en la programación de actividades en conjunto al asistente
	Efectuar control de calidad en las actividades realizadas
	Realizar inspecciones de campo y brindar informes
	Realizar propuestas de mejora
	Supervisar la elaboración de bitácoras y pasarlas al Asistente
	Atender y resolver consultas del proyecto que sean requeridas por sus superiores

4. Sobre el Proveedor

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el proveedor de la Asada San Rafael?
- i. Capacidad de negociación
 - ii. Buenas relaciones humanas
 - iii. Conocimiento de las estrategias del proyecto
 - iv. Tener ética
 - v. Capacidad de comunicación efectiva
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Ejecutar y controlar actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios	Elaborar y presentar reportes e informes sobre la gestión de adquisición
	Negociar precios, y fechas de entrega con el fin de cumplir con presupuestos y planificación
	Ejecutar evaluaciones de las ofertas de adjudicación de bienes
	Ejecutar y controlar el registro de proveedores
	Ejecutar y resguardar la documentación de las ofertas de adjudicación
	Controlar la entrada o existencia de material para la ejecución de proyectos
	Presentar informes de análisis de costo – beneficio

5. Sobre el Contador (a)

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?
- i. Compromiso
 - ii. Responsabilidad
 - iii. Conocimiento técnico
 - iv. Ética profesional
 - v. Ser creativo y brindar informes que los demás logren interpretar de manera efectiva sin tener conocimientos técnicos.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Ejecución de labores de registro, control de datos y análisis en el área contable.	Ejecutar presupuestos de proyectos
	Análisis y registro diario de las transacciones y operaciones
	Realizar los registros y emitir los informes financieros con respecto a los gastos del proyecto
	Brindar informes que permitan al gerente del proyecto controlar el cumplimiento de los presupuestos
	Elabora, analiza e interpreta los estados financieros.
	Controlar la clasificación de los bienes (Activos o Gastos)
	Mantener la confidencialidad respecto a la información Financiera del Proyecto

6. Sobre el encargado de Proyección a la comunidad

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el encargado de bodega de la Asada San Rafael?
- i. Creativo
 - ii. Responsable
 - iii. Tener conocimiento técnico en uso de herramientas computacionales
 - iv. Comunicación efectiva
 - v. Proactivo y organizado
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Ejecución labores de comunicación hacia la comunidad	Planificar actividades de proyección a la comunidad
	Comunicar actividades y hacer propagandas de proyectos que involucre a la comunidad
	Promover un equilibrio entre las necesidades de la comunidad y la entidad
	Elaborar y organizar actividades de desarrollo comunal
	Elaborar informes en materia de su competencia

Asistente de Proyecto

1. Sobre el Gerente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Gerente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Supervisar la ejecución del personal operativo y administrativo.
 - ii. Responsable.
 - iii. Validar los estudios técnicos.
 - iv. Coordinar las actividades para la adquisición o contratación de bienes y servicios.
 - v. Atender los proyectos de mejoras a los sistemas de distribución que sean realizados por desarrolladores urbanísticos.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Alcanzar con eficacia y eficiencia las metas y objetivos. Planificador, controlador.	Estandarizar Proyectos
	Ejecución de los planes de mantenimiento.
	Realizar informes técnicos.
	Establecer estándares de calidad
	Conocer y resolver de manera decisiva los asuntos de dependencias a su cargo
	Aprobar y estar al tanto de los reportes generados por el personal

2. Sobre el Asistente de Proyectos

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el Asistente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Documentar proyectos.
 - ii. Conocimiento en pedidos de material.
 - iii. Realización de inspecciones de campo.
 - iv. Implementación de sistemas de Control Interno.
 - v. Seguimiento adecuado de bitácoras.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Apoyo al personal operativo en el área de campo. Controlador.	Coordinación y supervisión de trabajos de campo.
	Trabajar en conjunto con su superior.

Analítico.	Llevar informes de los trabajos realizados.
	Disposición para atender urgencias.
	Cotizar equipos, materiales, artículos.
	Velar por el funcionamiento correcto de los sistemas.
	Participar en el diseño e implementación de sistemas.

3. Sobre el Ingeniero (a) Jefe (a) de campo u operativo

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el Jefe Operativo de la Asada San Rafael?
- i. Planificar y dirigir la instalación de trabajos asignados.
 - ii. Participar en actividades que son competencias como capacitaciones.
 - iii. Ejecutar acciones en materia de operación.
 - iv. Coordinar previamente los equipos, mano de obra a utilizar.
 - v. Presentar reportes e informes en base a los requerimientos institucionales.
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Dirigir y coordinar el adecuado funcionamiento de la unidad operativa.	Informes relacionados con el cargo.
	Mantenimiento correctivo y preventivo de los sistemas.
	Planificar y coordinar al personal a cargo.
	Realizar inspecciones.
	Supervisión la ejecución de los trabajos.
	Velar por el cuidado de los equipos.
	Conocimiento de los sistemas de tuberías y redes de distribución

4. Sobre el Proveedor

- a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el proveedor de la Asada San Rafael?
- i. Analítico.
 - ii. Buena comunicación.
 - iii. Responsable.
 - iv. Ordenada.
 - v. Buen negociador.

b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Controlar y velar por la adecuada obtención de servicios.	Elaboración de registros.
	Obtener las mejores ofertas.
	Estandarizar la documentación.
	Alcanzar los mejores precios y formas de pago.
	Suministren los materiales de la mejor calidad.
	Informes relacionados con el cargo.

5. Sobre el Contador (a)

a. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?

- i. Trabajo en equipo.
- ii. Proactivo.
- iii. Creativo.
- iv. Comprometido.
- v. Responsable.

b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Garantizar el orden en materia de contable en actividades administrativas.	Documentar informes financieros.
	Analizar ganancias y los gastos.
	Manejar registros, sistemas y presupuestos.
	Reportar irregularidades.
	Manejar la nómina de la organización.
	Comunicación clara.
	Detallista

6. Sobre el Encargado de Comunicación

c. ¿Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) cree usted debe tener el encargado de comunicación de la Asada San Rafael?

- i. Detallista.
- ii. Responder a tiempo y de manera eficiente.
- iii. Buena Comunicación.

- iv. Responsable
- v. Comprometido

d. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Comunicación 100% efectiva a la comunidad.	Actividades a desarrollar la organización.
	Respuestas correctas y acordes a las situaciones que se presenten.
	Eficiente con su trabajo.
	Estar comprometido y tener disponibilidad ante emergencias.
	Publicidad efectiva y una mejor imagen para la Organización.

Ingeniero Jefe Operativo

1. Sobre el Gerente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Gerente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. organizado
 - ii. líder
 - iii. Manejo de relaciones interpersonales
 - iv. Negociador
 - v. Responsable
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Encargado de gestionar restricciones del proyecto. Intermediario entre gerencia y los responsables de la tarea.	Participar en la definición del Proyecto y en la presentación de etapas.
	Planificación del proyecto
	Definir objetivos en petición de la junta directiva
	Estar al tanto de cada tarea, medir evolución y el desempeño. Supervisión
	Capacidad de gestionar recursos, implementar cambio y soluciones.
	Garantizar y asegurarse que el equipo permanezca informado, facilitando la retroalimentación constructiva.
	Proporcionar oportunidades de desarrollo, formación y adiestramiento para los miembros del equipo

2. Sobre el Asistente de Proyectos

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Asistente de Proyectos de la Asada San Rafael?
- i. Respeto
 - ii. lealtad
 - iii. Habilidad analítica
 - iv. Trabajar bajo presión
 - v. Mantener calma, control y buen humor
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
Brindar apoyo técnico y profesional en la planeación, organización, ejecución, monitoreo y evaluación de las actividades de asistencia técnica	Apoyar en la realización de las actividades de asistencia técnica y coordinar todos los aspectos logísticos para la realización de eventos y reuniones del Proyecto
	Mantener al día los archivos tanto físicos como electrónicos de las actividades realizadas en el proyecto
	Apoyar en la preparación de los reportes financieros y narrativos relacionados con la gestión del proyecto
	Participar en reuniones interinstitucionales
	Cumplir con los procedimientos de trabajo internos

3. Sobre el Ingeniero (a) Jefe (a) de campo u operativo

- a. ¿Cite cinco Cuáles competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el Jefe Operativo de la Asada San Rafael?
- i. Habilidades interpersonales
 - ii. Liderazgo y organizado.
 - iii. Planificación
 - iv. neutralidad
 - v. Autoridad
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
profesional que se encarga de la administración, planificación, implementación y supervisión de los diferentes procesos u operaciones que la ASADA	saber comunicar y dar instrucciones, pero también ser un buen oyente y tener amplia receptividad a las sugerencias del personal
	liderazgo que le permitan guiar, asesorar, acompañar y motivar a los trabajadores en cada uno de los procesos internos para que, juntos, logren los objetivos planteados
	Capacidad de mantener la calma, conservar un tono y postura profesional ante situaciones de desacuerdo, frustración, cambios o problemas.
	Saber cómo desenvolverse en las relaciones jerárquicas.
	desarrollar proyectos estratégicos que vayan acorde a los objetivos de la empresa, manteniendo un orden lógico en cada una

	de sus propuestas
--	-------------------

4. Sobre el Proveedor

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el proveedor de la Asada San Rafael?
- i. comunicativo
 - ii. buenas relaciones interpersonales y autoconfianza
 - iii. Conocimiento del producto
 - iv. Bueno uso de la información
 - v. Trabajo bajo presión
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
proporcionar materias primas, productos, insumos y/o servicios a la empresa con la que contrata	Proporcionar productos de alta calidad de un fabricante, a un buen precio
	Entregar el material en el plazo establecido

5. Sobre el Contador (a)

- a. ¿Cite cinco competencias (**conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar su labor**) que cree usted debe tener el contador de la Asada San Rafael?
- i. Organizado y ordenado
 - ii. Comunicación
 - iii. Liderazgo y creatividad
 - iv. Compromiso y responsable
 - v. Honestidad
- b. ¿Según su criterio que rol y responsabilidades debe tener este colaborador?

Rol	Responsabilidades
mantener los registros financieros	Documentar informes financieros
	Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros
	Hacer auditorías financieras
	Asesorar en materia financiera, tales como mejoras para su negocio, reducción de costos, insolvencias, entre otro
	Analizar los registros contables
	Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente

	Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones
--	--

ANEXO 10: Entrevista-Cuestionario para determinar necesidades de capacitación en la Asada San Rafael

1. ¿Recibió usted capacitación cuando ingresó a la organización?

___ SI

___ NO

2. ¿Hubo alguno o algunos temas no tratado en su ingreso que le hubiera ayudado a integrarse de mejor manera a la Organización?

2.1.

2.2.

2.3.

3. ¿Es necesaria la capacitación para su área de trabajo en la Organización?

___ SI

___ NO

¿Por qué?

4. Indique en orden de importancia que capacitaciones debería recibir según su criterio.

4.1.

4.2.

4.3.

4.4.

4.5.

5. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta que sea de aplicación a su área de trabajo en la organización?

___ SI ¿Cuál?

___ NO

6. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo dentro de la Organización?

___ SI

___ NO

¿Por qué?

7. ¿Sus conocimientos y habilidades le dan seguridad para desempeñar de manera correcta su trabajo dentro de la Organización?

___ SI

___ NO

¿Por qué?

ANEXO 11: Resultados de Entrevista-Cuestionario para determinar necesidades de capacitación en la Asada San Rafael

Miembro director (Patrocinador)

1. ¿Recibe capacitación el colaborador cuando ingresó a la organización?

SI

NO

2. ¿Recibe capacitación el colaborador por parte de la Asada durante su estadía en la organización relacionados con su área de trabajo?

SI

¿Cuales?

Actualización de protocolos, cloración, acoso sexual, manejo de equipo y de paquetes contables y financieros

NO

3. ¿Hay alguno o algunos temas no tratados en el ingreso del colaborador que le hubiera ayudado a integrarse de mejor manera a la Organización?

3.1. Historia, visión y misión de la empresa

3.2. Organigrama y valores de la empresa

3.3.

4. ¿Es necesaria la capacitación para cada colaborador en su área de trabajo en la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Es indispensable que todos los colaboradores tengan claro cuál es el rol de la empresa dentro de la comunidad a la cual sirve y cuál es su rol dentro de esta empresa

5. Indique en orden de importancia que capacitaciones deberían recibir los colaboradores según su criterio.

5.1. Historia y misión de la empresa

5.2. Relaciones interpersonales

5.3. Team building

5.4. Protocolos de actividades

5.5. Manual de puesto

6. ¿Conoce de algún curso de capacitación que un colaborador haya recibido por su cuenta que sea de aplicación a su área de trabajo en la organización?

SI

NO

7. ¿Considera que los colaboradores tienen todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Hay colaboradores con deficiencias en temas de tecnología manejo de un segundo idioma, relaciones humanas, y en temas técnicos y de calidad propias de su gestión

8. ¿Los conocimientos y habilidades de los colaboradores les dan seguridad para desempeñar de manera correcta su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué? En términos generales sí, al haber estado depurando los procesos de selección de personal se han mejorado estos aspectos tratando de mejorar el perfil de los colaboradores que se contratan, pero creo que se puede mejorar.

Administrador

1. ¿Recibió usted capacitación cuando ingresó a la organización?

SI

NO

2. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de la Asada durante su estadía en la organización relacionada con su área de trabajo?

SI

¿Cuales?

1. Gestión de conflictos
2. Licitaciones en administración pública
3. Gerencia Proyectos

NO

3. ¿Hubo alguno o algunos temas no tratado en su ingreso que le hubiera ayudado a integrarse de mejor manera a la Organización?

- 3.1. Información documentada sobre procesos operativos/administrativos
- 3.2.
- 3.3.

4. ¿Es necesaria la capacitación para su área de trabajo en la Organización?

SI

NO

¿Por qué?

Porque se debe gestionar de manera integral la organización, involucramiento con todos los interesados.

5. Indique en orden de importancia que capacitaciones debería recibir según su criterio.

- 5.1. Gestionar la Comunicación de manera correcta y asertiva
- 5.2. Trabajo en equipo
- 5.3. Herramientas tecnológicas para diseño y modulación de acueductos

6. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta que sea de aplicación a su área de trabajo en la organización?

SI ¿Cuál? Gerencia técnica en Proyectos

NO

7. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué?

Es un puesto que requiere una formación de diferentes disciplinas aplicadas en la administración de empresas, desde la parte técnica propia de la ingeniería civil, pasando por la gestión de recursos humanos hasta el área social del servicio que se brinda los clientes

8. ¿Sus conocimientos y habilidades le dan seguridad para desempeñar de manera correcta su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Apoyado en la experiencia, sin embargo, se debe tener una formación más amplia.

Gerente de Proyecto

1. ¿Recibió usted capacitación cuando ingresó a la organización?

SI

NO

2. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de la Asada durante su estadía en la organización relacionada con su área de trabajo?

SI

¿Cuales?

- Contabilidad para ASADA por parte del INA y AyA
- Servicio al Cliente

NO

3. ¿Hubo alguno o algunos temas no tratado en su ingreso que le hubiera ayudado a integrarse de mejor manera a la Organización?

3.1. Proyecciones

3.2. Elaboración de informes económicos

3.3. Conocimientos tributarios básicos

4. ¿Es necesaria la capacitación para su área de trabajo en la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Para tener mayor conocimiento y entendimiento de las actividades encomendadas

5. Indique en orden de importancia que capacitaciones debería recibir según su criterio.

5.1. Actualización contable (técnicas de proyecciones, NIIF, NIC entre otros)

5.2. Conocimientos tributarios básicos

5.3. Servicio al cliente

5.4. Comunicación asertiva

5.5. Habilidades computacionales avanzadas (paquetes de Office)

6. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta que se aplique a su área de trabajo en la organización?

SI ¿Cuál?

Certificación básica en Excel y Word

Charlas de prevención de COVID-19 en ambientes laborales por INS

NO

7. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Sin embargo, en el ámbito contable hay que estar en constante actualización

8. ¿Sus conocimientos y habilidades le dan seguridad para desempeñar de manera correcta su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Siempre me he esforzado por investigar temas que desconozco para realizar bien mis labores, y si no se hacer algo pregunto e investigo para realizar las labores de la mejor manera.

Asistente de Proyecto

1. ¿Recibió usted capacitación cuando ingresó a la organización?

SI

NO

2. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de la Asada durante su estadía en la organización relacionada con su área de trabajo?

SI

¿Cuales? Curso del Servicio al cliente, Capacitaciones de SAP

NO

3. ¿Hubo alguno o algunos temas no tratado en su ingreso que le hubiera ayudado a integrarse de mejor manera a la Organización?

3.1. Mejor comunicación para los Proyectos

3.2. Enfatizar en las solicitudes de trámites que brinda a la ASADA.

3.3.

4. ¿Es necesaria la capacitación para su área de trabajo en la Organización?

SI

NO

¿Por qué? Retroalimentar, para dar un mejor servicio y tener conocimiento de los proyectos y solicitudes para aclarar dudas a los usuarios.

5. Indique en orden de importancia que capacitaciones debería recibir según su criterio.

5.1. Hacer lectura básica de planos catastros.

5.2. Conocimiento de límites de distribución de la Red, para brindar una mejor comunicación al cliente.

5.3.

5.4.

6. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta que sea de aplicación a su área de trabajo en la organización?

SI ¿Cuál? Técnico en Operación de Computadoras.
Actualmente cursando la Universidad: Administración en Contaduría

NO

7. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué?

8. ¿Sus conocimientos y habilidades le dan seguridad para desempeñar de manera correcta su trabajo dentro de la Organización?

SI

NO

¿Por qué?

ANEXO 12: Cronograma de capacitación anual para los colaboradores de la Asada San Rafael

