

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PMO Y ESTRATEGIA DE
IMPLEMENTACIÓN PARA RESOURCES COSTA RICA (SHARE SERVICE
CENTER)

RONALD BRIZUELA MIRANDA

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

San José, Costa Rica

Junio, 2017

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

Fabio Muñoz Jiménez
TUTOR

Germán Bernate
LECTOR No.1

Adalberto Vargas Hernández
LECTOR No.2

Ronald Brizuela Miranda
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposa y mi hija por apoyarme de manera incondicional durante todo este tiempo.

A mi amigo Carlos Garro por ser más que mi mentor un hermano el cual siempre me ha dado buenos consejos y me ha apoyado en momentos difíciles.

A mis dos mamás que desde el cielo siempre me guían y a las cuales les debo mucho de lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de carrera con los cuales compartí experiencias, y que gracias al trabajo que realizamos en conjunto, pude lograr mi meta.

A mi tutor Fabio Muñoz por su asesoría, su tiempo, su dedicación y por su guía para el desarrollo de este trabajo.

A los señores Adalberto Vargas Hernández y Germán Bernate por el aporte brindado como lectores de este proyecto final de graduación.

A la Universidad para Cooperación Internacional (UCI) por darme la oportunidad de haber vivido esta experiencia para mi superación personal y profesional.

A todos los profesores que impartieron los cursos, que compartieron sus experiencias y su conocimiento conmigo, que me permitieron tener una visión más amplia y mejorar como profesional.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE FIGURAS	vii
INDICE CUADROS	viii
ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Problemática.....	4
1.3 Justificación del problema.....	5
1.4 Objetivo general.....	6
1.5 Objetivos específicos.....	6
2 MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco institucional.....	7
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	12
3 MARCO METODOLOGICO.....	35
3.1 Fuentes de información.....	35
3.2 Métodos de Investigación.....	37
3.3 Herramientas.....	40
3.4 Supuestos y Restricciones.....	43
3.5 Entregables.....	45
4 DESARROLLO.....	47
4.1 Análisis del nivel de madurez en relación a la gestión de proyectos.....	47
4.1.1 Análisis de los Cuestionarios.....	50
4.2 PMO que mejor se adapta a la organización.....	56
4.2.1 Misión.....	58
4.2.2 Visión.....	59
4.2.3 Beneficios de implementar la PMO.....	59
4.3 Funciones y responsabilidades de la PMO.....	60
4.3.1 Funciones y responsabilidades de la PMO.....	61
4.3.2 Competencias del Gerente de Proyectos.....	62
4.3.3 Responsabilidades del Gerente de Proyectos.....	63
4.3.4 Medición del desempeño de la PMO.....	64
4.4 Plan de implementación y establecimiento de la PMO.....	65
4.4.1 Estructuración de la PMO.....	68
4.4.2 Plan Piloto e incorporación de lecciones aprendidas.....	69
5 CONCLUSIONES.....	71
6 RECOMENDACIONES.....	73

7	BIBLIOGRAFIA	76
8	ANEXOS	79
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	79
8.2	Anexo 2: EDT	84
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA.....	85
8.4	Anexo 4: Cuestionario Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	88
8.5	Anexo 5: Cuestionario Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	94
8.6	Anexo 6: Cuestionario Herramientas en Dirección de Proyectos.....	96
8.7	Anexo 7: Cuestionario Nivel de Competencia en Dirección de Proyectos	99
8.8	Anexo 8: Cuestionario Nivel de Metodología en Dirección de Portafolio.....	102
8.9	Anexo 9: Cuestionario Nivel de Metodología de Programas y Multiproyectos.	104
8.10	Anexo 10: Cuestionario Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) ...	106
8.11	Anexo 11: Tabulación Cuestionarios.....	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa Resources Costa Rica (Fuente: El Autor)	9
Figura 2 Proyecto de una fase. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).	13
Figura 3 Proyecto de tres fases. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).	13
Figura 4 Ciclo de vida de un Proyecto. Fuente: Pablo Lledó, 2013.....	15
Figura 5 Interrelación de los procesos de la Administración de Procesos. Fuente: Pablo Lledó, 2013.	17
Figura 6 Distribución de los procesos de la Administración de Procesos en las áreas del conocimiento. Fuente: Pablo Lledó, 2013.....	17
Figura 7 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la dirección de Proyectos. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).....	22
Figura 8 Comparación resultados en empresas PMO y sin PMO. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMI Solutions).....	25
Figura 9 Estados de la PMO. Fuente: Bernate, Germán, 2013.	27
Figura 10 Los cinco niveles de Madurez en Proyectos. Fuente: (El Autor), elaborado a partir de Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model).....	29
Figura 11 Elementos Del OPM3. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de Organizational Project Management Maturity Model OPM3, PMI®).	33
Figura 12 Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).	57

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: El Autor)	36
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente: El autor)	39
Cuadro 3: Herramientas recomendadas por el PMI (Fuente: El autor)	40
Cuadro 4: Herramientas Utilizadas (Fuente: El autor.)	42
Cuadro 5: Supuestos y Restricciones. (Fuente: El autor)	44
Cuadro 6: Entregables (Fuente: El autor)	46
Cuadro 7. Puntaje para categorización. (Fuente: El autor)	48
Cuadro 8. Resumen resultados de la encuesta. (Fuente: El autor)	48
Cuadro 9 Madurez en Dirección de Proyectos. . (Fuente: El autor)	49
Cuadro 10. Plan de implementación y desarrollo de PMO (Fuente: El Autor)	67
Cuadro 11. Formulario Lecciones Aprendidas. (Fuente: El Autor)	70

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS

CMM: Capability Maturity Model (Modelo de Capacidad de Madurez).

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo.

GTH: Global Transactional Hub.

MM: Modelos de Madurez.

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional).

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PCM: Process and Change Management.

PMBOK®: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Body of Knowledge).

PMI: Project Management Institute (Instituto para la Gerencia de Proyectos).

PMMM: Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez en Administración de Proyectos).

PMO: Project Management Office (Oficina de Gerencia de Proyectos).

RESUMEN EJECUTIVO

Resources Costa Rica, es un Shared Services fundado en 2007 por uno de los grupos de publicidad más grande del mundo, para centralizar procesos financiero-administrativos de las empresas del grupo ubicadas en el continente americano. Desde su creación, la empresa se ha visto inmersa en distintos proyectos en los que la corporación le ha delegado responsabilidad y ha obtenido buenos resultados, a tal grado que se está transformando en uno de los Global Transactional Hub (GTH) que el grupo está creando y desarrollando en el mundo. No obstante, como tal no existe una Oficina de Proyectos debidamente establecida, y la administración de algunos proyectos es realizada por un área denominada Process & Change Management, que también tiene funciones operativas dentro de los proyectos, generando en la mayoría de las ocasiones confusión en relación a las funciones y responsabilidades, tanto del personal de dicha área y de los involucrados en los proyectos.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una propuesta para el diseño y estrategia de implementación de una PMO en Resources Costa Rica (Share Service Center), para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de proyectos. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos, identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos, definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos, crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.

La metodología que se utilizó en la presente investigación fue de tipo analítico-sintético, inductivo-deductivo y recolección de información; combinación que permitió obtener un panorama real del problema como un todo y pequeñas partes, por otro lado, las entrevistas ayudaron a fortalecer la propuesta y el intercambio de criterios que se generaron en las reuniones con los gerentes y supervisores operativos fueron las fuentes primarias de investigación, como también, el apoyarse en documentación de referencia como PMBOK® del PMI que dicta las buenas prácticas generalmente aceptadas. Todas estas fuentes aportaron para la consecución del objetivo principal.

Para desarrollar los objetivos del proyecto, se identificaron un total de 15 personas con criterio y conocimiento básico en la administración de proyectos y se les aplicó un total de 7 cuestionarios para medir el nivel de madurez de la organización, posteriormente, una vez obtenido las respuestas se procedió con la tabulación de las mismas para obtener un promedio general para determinar el nivel de madurez, que a su vez permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora en

las cuales la organización debe enfocar esfuerzos para convertirlas en fortalezas sin dejar de lado las que ya tiene y mejorar su nivel de madurez.

Este diagnóstico permitió identificar cual PMO es la que mejor se adapta a las necesidades actuales de la organización, definiendo la misión y visión de la misma, resaltando los beneficios de implementar una PMO, estableciendo el marco relativo a las funciones y responsabilidades a corto, mediano y largo plazo, como también establecer las competencias y responsabilidades del Gerente de proyectos que soportan y respaldan a la PMO para su correcto funcionamiento y cumplimiento de la misión y visión establecida, todo esto apoyado en un plan de implementación a realizar en la organización.

Como conclusiones de este trabajo de investigación, se evidenció que la organización tiene un nivel medio bajo en relación a la madurez en la gestión de proyectos, que existen algunas fortalezas que son reconocidas por las personas con criterio en materia de proyectos, pero que también existen oportunidades de mejora en las que la organización debe trabajar para mejorar el nivel de madurez sin dejar de lado las fortalezas con las que cuenta.

Aunado al nivel de madurez organizacional en relación a la gestión de proyectos, existe la necesidad de una metodología que sirva de lenguaje común para la dirección de proyectos, y existe una conciencia generalizada por parte de las personas que aportaron información para el proyecto, de que se hace necesario y fundamental establecer formalmente una PMO en la organización.

Esto dio la posibilidad de determinar la PMO que mejor se adapta a las necesidades de la organización, establecer la misión y visión de dicha Oficina de Proyectos, que serán los pilares sobre los cuales realizará sus funciones, como también, establecer sus funciones a corto, mediano y largo plazo, que aportarán a la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Como resultado de esta investigación, se recomienda a la organización, analizar y evaluar la propuesta que se plasmó en este documento, considerando que los resultados obtenidos evidencian la necesidad de implementar una PMO para lograr éxito en los proyectos, permitiendo el desarrollo de una metodología común que permita organizar, coordinar y planificar mejor la gestión de proyectos, amparado en un marco de las buenas prácticas recomendadas, permitiendo el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias ya existentes.

Finalmente, también se recomendó que la implementación de esta PMO en la organización sea un proceso gradual que deberá considerar la realización de un plan piloto que permita poder realizar los ajustes necesarios mediante la documentación de las lecciones aprendidas para asegurar el éxito de la implementación.

1 INTRODUCCION

En los últimos 15 o 20 años, en Costa Rica han proliferado los centros de servicios, debido a la mano de obra calificada y también por los beneficios fiscales que ofrece el país con el régimen de zona franca, estos dos elementos generan empleo y bienestar social.

Los objetivos de crear, desarrollar centros de servicios son las economías a escala, aprovechar sinergias, estandarizar procesos, y todo esto centralizando operaciones administrativas y financieras en un solo lugar, en este caso Costa Rica.

Con el paso de los años, empresas como Procter & Gamble, Unisys, DHL, han logrado desarrollar sus proyectos de centro de servicios en el país con muy buenos resultados, y recientemente empresas como Carguill, Accenture, Amway, Grupo Transmerquín (GT) entre otras, han iniciado sus proyectos de centralización de servicios en Costa Rica, algunas de ellas dando sus primeros pasos.

Para llevar a cabo estos proyectos, las empresas han tenido que establecer procesos de cómo llevarlo a cabo, algunas de ellas a base de experiencia que han podido tener al contratar personal que ha participado en proyectos como estos, y otras mediante primeramente el establecimiento formal de una Oficina de Proyectos (PMO) que es la encargada de coordinar, administrar, controlar, el desarrollo del proyecto, logrando enfocar los esfuerzos de una manera correcta.

El hecho de poder contar con una Oficina de Proyectos, ayuda a implementar una cultura organizacional, que permite conseguir el éxito en la ejecución de proyectos, sin embargo, no se puede omitir el hecho de que cada organización desarrolla una cultura con características particulares que son producto en algunos casos del entorno, del mismo personal, o directrices que muchas veces se convierten en un factor positivo o negativo.

Sin embargo el hecho de que una empresa no haya establecido una Oficina de Proyectos desde un principio, no significa que no pueda hacerlo, pero para poder llevarlo a cabo, debe dar un primer paso que es a consideración de este autor,

determinar su nivel de madurez en la gestión de proyectos, y con base en esto, poder establecer los siguientes pasos para lograr una mejor gestión en los proyectos y alcanzar niveles de excelencia, como también, aplicar las buenas prácticas generalmente aceptadas en la administración de proyectos.

Por otro lado, el poder determinar el grado de madurez en la administración de proyectos, le brindará a la organización una idea del modelo de Oficina de Proyectos a implementar acorde a ese nivel, y trazar un plan de acción para llegar a un nivel superior.

No se debe olvidar, que todo debe tener un punto de partida, y en este caso, como en toda organización, es poder contar con el apoyo de la gerencia, ya que sin esto cualquier propuesta o iniciativa de mejora, quedaría siendo solamente una propuesta en el papel.

Por eso es importante que todas las partes tengan claro que una Oficina de Proyectos utilizando una metodología adecuada para la administración de proyectos, genera grandes beneficios y ayuda a obtener mejores resultados, que finalmente se reflejan en costo, tiempo, calidad y gestión de riesgos, entre otros.

Con el desarrollo de presente trabajo se busca determinar el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la empresa Resources, para obtener su estado actual, y basado en el resultado, proponer el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos acorde a esta realidad, y procurar el desarrollo eficiente y eficaz de dicha Oficina y su evolución hacia un nivel de excelencia.

1.1 Antecedentes

Resources es una empresa fundada en el 2007 por uno de los grupos de publicidad más grandes a nivel mundial, bajo el régimen de zona franca y con un concepto de Share Service, con el fin de centralizar inicialmente las operaciones transaccionales financiero-administrativo de las agencias de publicidad del grupo que están ubicadas en Estados Unidos y Canadá.

A los pocos meses de estar operando la oficina regional para América Latina tomó la decisión de aplicar el modelo a las otras oficinas del continente americano, esto debido al buen resultado obtenido con Estados Unidos y Canadá.

En el 2009, se inició el proyecto con un plan piloto de traslado de las operaciones transaccionales de las oficinas de Costa Rica, y posteriormente México, absorbiendo algunos procesos como por ejemplo el registro de asientos contables.

En el 2010 se continuó con el proceso de traslado de operaciones transaccionales como Facturación, Registro de Cuentas por Pagar y Reporting, ampliando el rango de operaciones a los países de Guatemala y Panamá.

A partir del 2011 se implementó un plan agresivo para trasladar las operaciones transaccionales financiero-administrativo de Chile, Venezuela, Colombia, Argentina y República Dominicana.

Adicionalmente, cuando la corporación adquiere nuevas agencias en cualquier país del continente americano, se inserta de inmediato dentro de la plataforma de servicios, incrementando el volumen de transacciones que se realizan en la empresa.

No obstante, la casa matriz ha visto con buenos ojos los resultados obtenidos y ha considerado delegar más responsabilidades, por lo que le ha encomendado involucrarse en otros proyectos como por ejemplo el proyecto de las fusiones de empresas en la región, esto como parte de la visión de convertir la empresa en uno de los Global Transactional Hub (GTH), con el interés de centralizar más procesos en Costa Rica.

Durante todo este tiempo, la empresa ha evolucionado y se ha visto en la necesidad de administrar, controlar, todas las iniciativas o proyectos a nivel interno o en los cuales la corporación ha delegado responsabilidad, sin embargo, como tal, no cuenta con una Oficina de Proyectos formal que pueda ayudar a controlar los proyectos y apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos.

1.2 Problemática

Resources lleva a cabo el control de algunos de los proyectos a través de un área denominada Process and Change Management (PCM), pero este departamento aparte del control de los proyectos, tiene a cargo ciertos procesos operativos dentro de los proyectos, siendo muchas veces juez y parte en los proyectos, generando confusión o malas interpretaciones de las responsabilidades de lo que una área a cargo de la administración de proyectos debe realizar, ya que cada interesado interpreta de una manera distinta.

Por otro lado, la organización no tiene una cultura de proyectos, y cada área lleva a cabo sus proyectos dependiendo de la necesidad y del tiempo disponible, y al no tener control adecuado sobre esto, se incurre en dejar que iniciativas o proyectos sean llevados a cabo de manera incorrecta, o que queden inconclusos, o inclusive que se lleven a cabo iniciativas o proyectos que nunca estuvieron establecidos en el plan estratégico de la empresa.

A pesar de que la empresa ha hecho esfuerzos por orientar y enlazar dichas iniciativas o proyectos con el Plan Estratégico, se tiende a confundir iniciativas de desarrollo personal con proyectos, como por ejemplo capacitaciones a nivel interno con proyectos.

Todo lo mencionado, genera una deficiencia en la correcta aplicación de una metodología de administración de proyectos formalmente establecida y reconocida en la organización, y que permita poder administrar los proyectos de una forma adecuada, orientando el esfuerzo y recursos al logro de los objetivos.

Todo lo anterior hace necesario que la empresa establezca una Oficina de Proyectos que se amolde a las necesidades y acorde a las buenas prácticas recomendadas y generalmente aceptadas.

1.3 Justificación del problema

En la actualidad la empresa Resources Costa Rica no tiene una PMO formalmente establecida, si no que las actividades de administración de proyectos son ejecutadas por una área denominada Process and Change Management (PCM) a la cual se le han delegado actividades y responsabilidades de una PMO, no obstante, esta área (PCM) desarrolla diversas tareas y no necesariamente las propias de una PMO.

A pesar de que esta área cuenta con personal que tiene experiencia y que ha trabajado y recibido capacitación en administración de proyectos, no se cuenta con una correcta definición de las responsabilidades de una PMO; y al no tener esto, realizan tareas operativas en la ejecución de los proyectos, generando confusión en relación a las responsabilidades tanto para el personal de PCM como para los involucrados.

Con el desarrollo de este proyecto final de graduación (PFG) se busca establecer un plan para definir e implementar una Oficina de Proyectos (PMO) en la empresa, tomando como base las buenas prácticas recomendadas por el PMI, con lo cual se pretende generar los siguientes beneficios:

- Análisis de madurez de la empresa en la gestión de proyectos
- Definición formal de una PMO
- Definición clara de las actividades y responsabilidades de una PMO
- Aplicación de las buenas prácticas recomendadas por el PMI para la administración de proyectos.

A continuación, se mencionan los beneficios esperados con la implementación de una PMO:

- Control eficaz y eficiente sobre los proyectos que deba realizar la organización.
- Aplicación de buenas prácticas aceptadas y recomendadas por el PMI en relación a la gestión de proyectos.

- Generación de activos de la empresa con información histórica que sirva de consulta para proyectos similares a futuro.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el diseño y estrategia de implementación de una PMO en Resources Costa Rica (Share Service Center), para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de proyectos.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.
2. Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.
3. Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.
4. Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Resources Costa Rica, es una empresa que nace en el 2007 por uno de los grupos de publicidad más grande a nivel mundial cuya casa matriz está ubicada en Paris, Francia.

La empresa como tal se estableció para ser uno de los 7 centros de servicio o Share Service que dicho consorcio publicitario tiene alrededor del mundo.

Este consorcio publicitario se decidió por Costa Rica por los beneficios que brinda el país bajo el régimen de zona franca, y fue concebida inicialmente para prestar los servicios transaccionales de facturación, registro de cuentas por pagar, registro de asientos contables, conciliaciones bancarias de las agencias de publicidad del mismo grupo ubicadas en Estados Unidos y Canadá.

La operación se inició formalmente en el 2008, ya que antes, se tuvo que pasar por un proceso de contratación de personal y capacitación, pero primero que todo se debía definir la ubicación de la empresa, para lo cual se visitaron varias zonas francas y se analizaron diferentes aspectos entre los cuales se encuentran ubicación, facilidades como áreas verdes y parqueos.

Una vez que se tomó la decisión de donde estaría ubicada la empresa, se negoció con el arrendatario para que terminara la obra en un periodo determinado, ya que la operación debía iniciar, y se inició sin tener necesariamente todo el espacio físico debidamente finalizado, pero el inicio no se podía postergar.

Se inició con 30 personas, no obstante para mediados del año 2009 casi se triplicaba la cantidad, pues paulatinamente se fueron absorbiendo más procesos de Estados Unidos y Canadá, y se iniciaba también con pequeños grupo de personas un plan piloto para absorber las operaciones transaccionales de facturación, registro de cuentas por pagar, contabilidad, tesorería, cuentas por

cobrar, de las agencias en Costa Rica, ampliando de esta forma los servicios que la empresa podía brindar a las empresas del grupo.

Posterior a la evaluación de los resultados obtenidos con el traslado de esos procesos administrativos-financieros, se consideró trasladar de países como México, Guatemala, Panamá, Chile, Venezuela, Colombia, Argentina, Ecuador República Dominicana y Puerto Rico, esas mismas actividades a Costa Rica.

Todo esto ha generado un crecimiento de la empresa, a tal grado que hoy día cuenta con alrededor de 300 empleados, y con proyecto que a futuro augura un crecimiento que podría hacer que la empresa llegue a contar con 500 colaboradores, debido a que la casa matriz está inmersa en un proceso de transformación donde algunos de los 7 de centros de servicio se están convirtiendo en Global Transactional Hub (GTH) y absorbiendo las operaciones de los centros de servicio que están desapareciendo, posicionando a la empresa Resources Costa Rica como un punto clave no solamente para sus operaciones en el continente americano sino que también a nivel mundial.

2.1.2 Misión y visión

La misión y visión de Resources Costa Rica, fueron establecidas primeramente por la razón de ser de la empresa y a la expectativa de la imagen que la organización tiene como meta.

Misión

“Proporcionar servicios financieros de alta calidad y rentables a las empresas del grupo, a través de un equipo de personas con talento, que aportan valor con capacidad de respuesta y perspicacia empresarial.” (Resources Costa Rica, 2008).

Visión

“Ser reconocido como un lugar gratificante para trabajar con los mejores indicadores de rendimiento, asegurando la eficiencia, la innovación, la mejora continua y los controles mientras se crea una relación sostenible con las empresas del grupo.” (Resources Costa Rica, 2008)

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por un Gerente General y 16 Gerentes funcionales que le reportan directamente, los cuales a su vez en su mayoría cuentan con supervisores que tienen analistas a su cargo para realizar el trabajo operativo, algunos gerentes no tienen personal a cargo porque el rol que desempeña no lo requiere, como por ejemplo el Gerente de Customer Service que sirve de enlace entre el cliente externo y los Gerentes Funcionales.

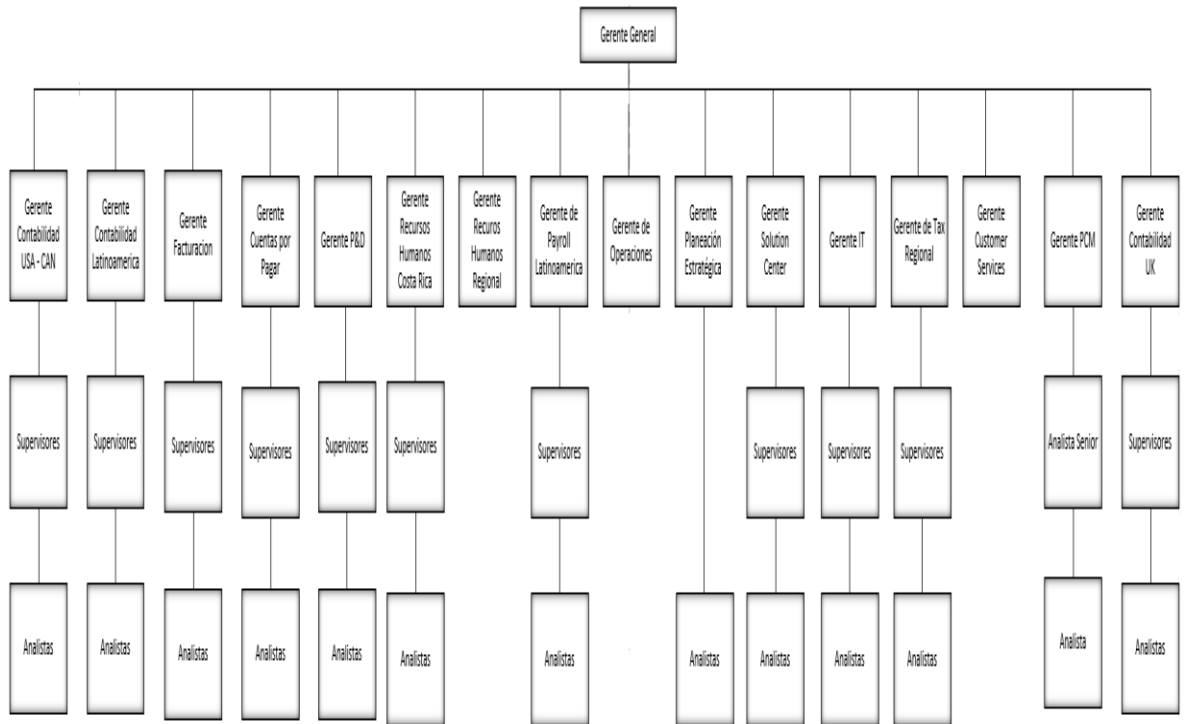


Figura 1 Estructura Organizativa Resources Costa Rica (Fuente: El Autor)

Como se puede observar no existe en la estructura organizacional una PMO debidamente establecida, y lógicamente al no estar en el organigrama no se cuenta con un Gerente de Proyectos.

2.1.4 Productos que ofrece

Resources Costa Rica proporciona el servicio transaccional administrativo-financiero a las agencias del grupo ubicadas en el continente americano. A continuación, se detalla los procesos que son llevados a cabo y se menciona brevemente en qué consisten.

2.1.4.1 Facturación

Se reciben vía email las solicitudes de facturación de cada país y se procede con la emisión de la facturación hacia los clientes. En el caso de Costa Rica se procede también con la entrega de la factura al cliente, en otros casos debido a las características propias del país se genera la factura electrónica, como por ejemplo en Argentina.

2.1.4.2 Cuentas por Pagar

Se reciben vía web las facturas de los proveedores ya sean proveedores del giro normal del negocio y de servicios, se realizan los controles de verificación de cada factura cumpla con los requisitos fiscales propios de cada país y se procede con la contabilización. En el caso de Costa Rica se reciben directamente las facturas en las oficinas de Resources.

2.1.4.3 Cuentas por Cobrar

Se realiza la gestión de cobro con los clientes, en algunos casos se hace el contacto por vía email o telefónica, en otros casos los clientes tienen un portal al cual se puede ingresar con un usuario y clave que el mismo cliente suministra.

2.1.4.4 Tesorería

Se procede con el pago de las facturas, servicios, nóminas y otros, a través de las plataformas bancarias existentes en cada país. También se administran las cuentas bancarias de las agencias del grupo que están bajo la plataforma de servicios, y se tiene la relación directa con los bancos.

2.1.4.5 Contabilidad

Se revisan y contabilizan los asientos contables que cumplan con los requerimientos de control como aprobación por la persona autorizada, soporte documental que no deje duda de la transacción, como también se realizan las conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y se elaboran los calendarios mensuales de cierre.

2.1.4.6 Reporting

Se prepara la información financiera en los formatos que la corporación requiere, basados en los informes financieros mensuales y se procede a ingresar en el sistema que la corporación utiliza para consolidar información.

2.1.4.7 Nómina

Se procesa información relacionada a planillas como ingresos nuevos, salidas de empleados, novedades como vacaciones, incapacidades, y se realiza el cálculo mensual de las nóminas.

2.1.4.8 Process and Change Management

Apoya en la administración de proyectos en los cuales se ve involucrado, realizando actividades como elaboración de cronogramas de tiempo con el detalle de las actividades, fechas y responsables de dichas actividades, como también realiza el seguimiento con el cumplimiento del mismo, coordinación con los

involucrados en el proyecto, preparación y distribución de las minutas de conferencias realizadas.

Adicionalmente, tiene funciones operativas como elaboración de manuales de procedimientos, ejecución de pruebas de cambios en sistemas, y soporte en otras actividades que la gerencia requiera.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

En el PMBOK® 5ta edición se define que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK®, 2013, p.3).

Al ser un esfuerzo temporal, posee un alcance definido, con un inicio y un fin previamente definido, donde se ven envueltos recursos ya sean materiales, humanos, financieros, tomando en consideración que existen condiciones o restricciones que afectan.

Un proyecto puede dividirse en fases, el PMBOK® 5ta edición define que una fase es “un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (PMBOK®, 2013, p.41).

El estructurar un proyecto en fases brinda la oportunidad de dividir el proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. Por lo que se puede tener proyectos que tienen una sola fase o más, dependiendo de la complejidad del mismo.

A continuación, se muestran ejemplos de proyectos de proyectos y sus fases.

Un enfoque para gestionar la instalación de una Red de Telecomunicaciones

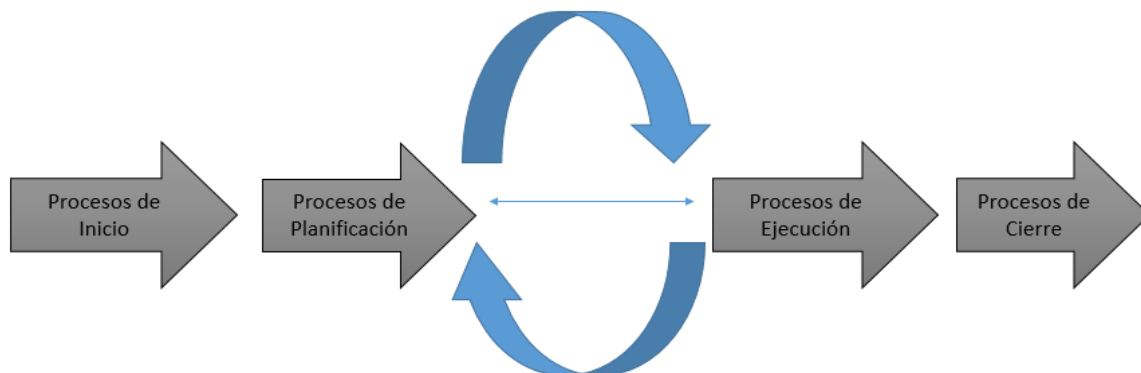


Figura 2 Proyecto de una fase. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).

Un enfoque para Limpiar un Lugar con Desechos Peligrosos

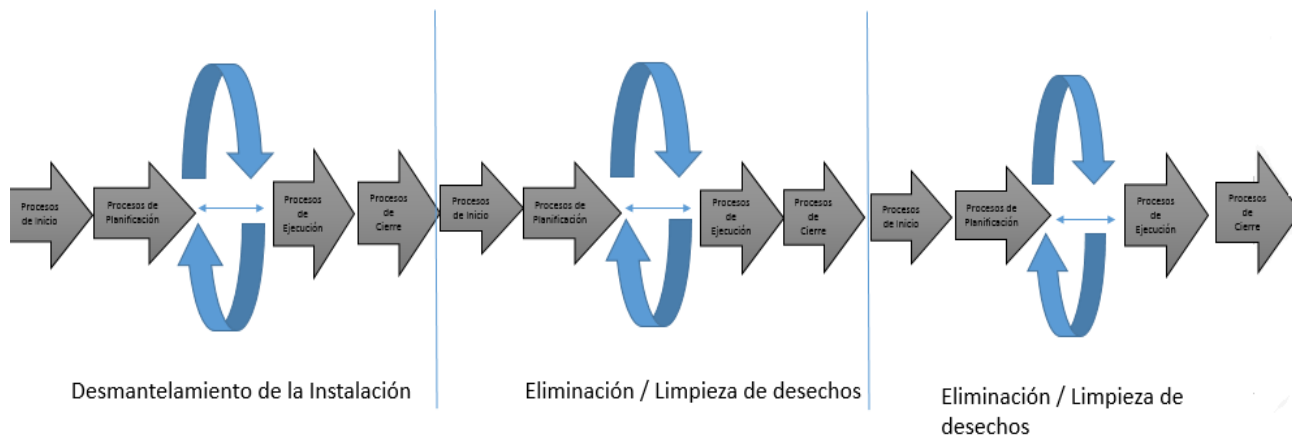


Figura 3 Proyecto de tres fases. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es ejecutada por un Gerente o Director de Proyectos a través de la dirección de proyectos, el PMBOK® 5ta edición define que 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” (PMBOK®, 2013, p.5).

Para poder llevar a cabo la dirección de proyectos se deben aplicar e integrar de forma adecuada los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, que el PMI categoriza en cinco grupos de procesos que son:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y Control.
- Cierre.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El Project Management Institute (PMI), define en el PMBOK® 5ta edición que “el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre” (PMBOK®, 2013, p.38.).

Estas fases son generalmente secuenciales y sus nombres se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto.

Se debe considerar que el ciclo de vida del proyecto no se debe confundir con el ciclo de vida de un producto.

A continuación, se muestra el ciclo de vida del proyecto estándar indicando el uso de recursos y costos en cada una de sus fases.

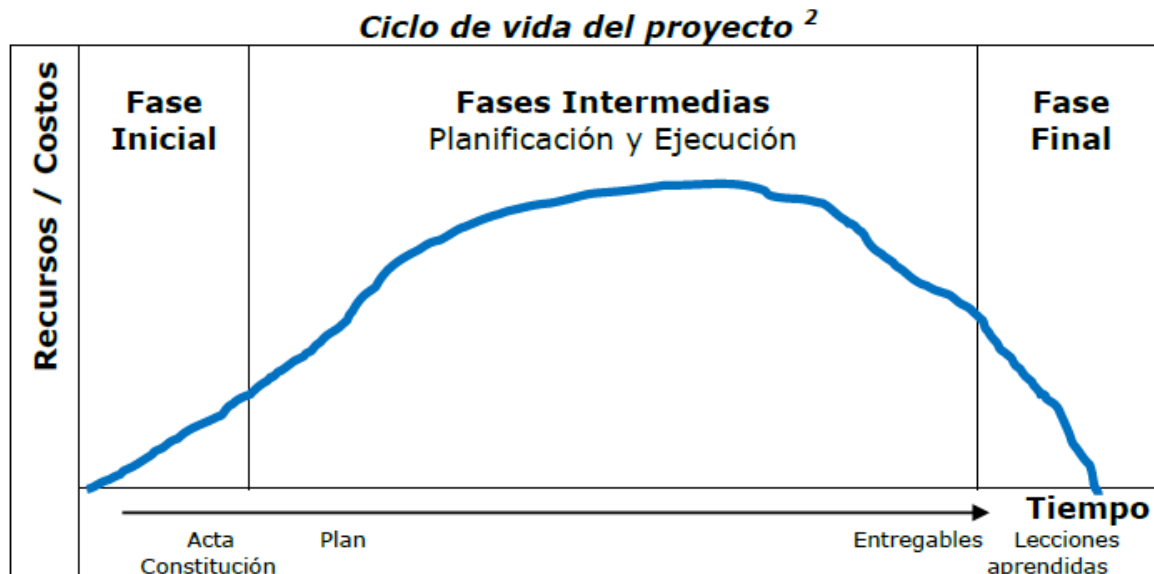


Figura 4 Ciclo de vida de un Proyecto. Fuente: Pablo Lledó, 2013.

El ciclo de vida de un proyecto proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

El Project Management Institute (PMI), define en el PMBOK® 5ta edición, la categorización de los procesos de la administración de proyectos en cinco grupos de procesos que son:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y Control.
- Cierre.

Estos procesos cuentan con dependencias bien definidas; normalmente se ejecutan en cada proyecto y tienen un elevado grado de interacción entre sí, no obstante, estas interacciones cuya naturaleza varía de un proyecto a otro, pueden realizarse o no en un orden determinado, como también, no es necesario que se

finalice el 100% de un proceso para que otro pueda iniciar o se lleve de forma paralela.

Pablo Lledó, (2013), en su libro *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 2da ed., menciona lo que en cada uno de los grupos de procesos se define:

- Inicio: La organización define los objetivos del proyecto, se identifican a los principales interesados, el sponsor asigna el director de proyectos y se autoriza formalmente el inicio del proyecto.
- Planificación: Los interesados definen el alcance del proyecto y refinan los objetivos; el equipo desarrolla el plan para la dirección del proyecto que será la guía para un proyecto exitoso.
- Ejecución: El director del proyecto coordina todos los recursos para implementar el plan para la dirección del proyecto.
- Monitoreo y Control: El director del proyecto y su equipo supervisan el avance del proyecto y aplican acciones.
- Cierre: El cliente acepta formalmente los entregables del proyecto.

Los procesos están vinculados entre sí por medio de entradas y salidas, de modo que el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro, importante considerar que los grupos de procesos no son fases del ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se muestra la interrelación entre todos los grupos de procesos.



Figura 5 Interrelación de los procesos de la Administración de Procesos.
Fuente: Pablo Lledó, 2013.

En cada una de estos grupos de procesos existen varios procesos particulares distribuidos entre las distintas áreas del conocimiento, como se presenta a continuación.

Procesos según grupos de procesos y áreas del conocimiento

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	1	1	1	2	1
Alcance		4		2	
Tiempo		6		1	
Costo		3		1	
Calidad		1	1	1	
RRHH		1	3		
Comunicaciones		1	1	1	
Riesgos		5		1	
Adquisiciones		1	1	1	1
Interesados	1	1	1	1	
TOTAL	2	24	8	11	2

Figura 6 Distribución de los procesos de la Administración de Procesos en las áreas del conocimiento. Fuente: Pablo Lledó, 2013.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMI, define en el PMBOK® 5ta edición que “un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (PMBOK®, 2013, p.60.).

Estas áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo y se integran con los cinco grupos de procesos.

Las áreas del conocimiento son:

- **Gestión de la Integración**

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos, se compone de los siguientes procesos:

- Desarrollar el Acta de constitución del proyecto.
- Desarrollar el plan de la dirección del proyecto.
- Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto.
- Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto.
- Realizar el control integrado de cambios.
- Cerrar el proyecto o fase.

- **Gestión del alcance**

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la gestión del alcance.
- Recopilar los Requisitos.
- Definir el Alcance.

- Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- Validar el Alcance.
- Controlar el Alcance.

- **Gestión del Tiempo**

Se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión del Cronograma.
- Definir las Actividades.
- Secuenciar las Actividades.
- Estimar los Recursos para las Actividades.
- Estimar la Duración de las Actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Controlar el Cronograma.

- **Gestión de Costos**

Describe los procesos en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Costos.
- Estimar los Costos.
- Determinar el Presupuesto.
- Controlar los Costos.

- **Gestión de Calidad**

Describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de la Calidad.

- Realizar el Aseguramiento de Calidad.
- Realizar el Control de Calidad.

- **Gestión de los Recursos Humanos**

Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificación de los Recursos Humanos.
- Adquirir el Equipo del Proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- Gestionar el Equipo del Proyecto.

- **Gestión de la Comunicación**

Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificación de la gestión de las comunicaciones.
- Administrar las comunicaciones.
- Controlar las comunicaciones.

- **Gestión de Riesgos**

Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificación de la Gestión de Riesgos.
- Identificación de Riesgos.
- Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Análisis Cuantitativo de Riesgos.

- Planificación de la Respuesta a los Riesgos.
 - Control de Riesgos.
-
- **Gestión de Adquisiciones**

Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo y se compone de los siguientes procesos:

 - Plan de gestión de las compras.
 - Realizar las compras.
 - Controlar las compras.
 - Cerrar las compras.
-
- **Gestión de los Interesados**

Incluye los procesos para identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían impactar o ser impactados por una decisión actividad o resultado y se compone de los siguientes procesos:

 - Identificar a los interesados.
 - Planificar la gestión de los interesados.
 - Gestionar el compromiso de los interesados.
 - Controlar el compromiso de los interesados.

La relación entre las áreas de conocimiento y los grupos de procesos de la dirección de proyectos se muestra a continuación:

Área de conocimiento	Grupos de procesos de Dirección de proyectos				
	Grupos de proceso de inicio	Grupo de procesos de planificación	Grupo de proceso 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 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5 Realizar el control integrado de cambios.	4.6 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 Tiempo		6.1 Planificar la gestión del cronograma 6.2 Definir las actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar los recursos de las actividades 6.5 Estimar la duración de las actividades 6.6 Desarrollar el cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7 Gestión de los Costes 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 Realizar el aseguramiento de calidad	8.3 Controlar la calidad	
9 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 planificar la gestión de los recursos humanos	9.2 Adquirir el equipo del proyecto 9.3 Desarrollar el equipo del proyecto 9.4 Dirigir el equipo del proyecto.		
10 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Controlar 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 Controlar 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	12.4 Cerrar las adquisiciones
13 Gestión de los interesados del proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar la gestión de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados	13.4 Controlar la participación de los interesados	

Figura 7 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la dirección de Proyectos. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).

2.2.6 Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

El PMI, define en el PMBOK® 5ta edición que “una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMBOK®, 2013, p.11).

Existen diferentes tipos de estructuras de PMO que se pueden implementar en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización, a continuación, se mencionan los diferentes tipos:

- **De apoyo.**

Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido

- **De control.**

Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

- **Directiva.**

Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

Dentro de las funciones de una PMO se pueden mencionar:

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

Existe una tendencia creciente hacia la implementación de PMO por los beneficios que ofrece, entre los beneficios encontrados al implementar una PMO están:

- Enfocarse en aquellos proyectos que generen valor a los clientes.
- Contar con una metodología de dirección de proyectos que permita el cumplimiento de los proyectos en tiempo, costo y alcance.
- Contar con una cultura organizacional en la cual todos los interesados se involucren en lograr proyectos exitosos, dentro de los tiempos, costos y alcances establecidos.
- Contar con profesionales en dirección de proyectos altamente capacitados y motivados.
- Contar con herramientas que apoyen a una dirección de proyectos eficiente.
- Hacer de la dirección de proyectos un activo de la organización.

Si bien estos beneficios también se pueden lograr sin contar con una PMO, ciertos estudios concluyen que las organizaciones que cuentan con una PMO logran mejores resultados que aquellas que no cuentan con una PMO (Chaves, 2014). En la siguiente figura se muestran los resultados comparativos sobre estos beneficios.



Figura 8 Comparación resultados en empresas PMO y sin PMO. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMI Solutions).

Bernate, Germán (2013) afirma que existen cinco estados de oficinas de proyectos:

- **Estado 1: OFICINA DE PROYECTOS:**

Se focaliza en cumplir con la triple restricción: Alcance, Tiempo, Costo. Tiene su cargo unos pocos proyectos y la integra un Gerente de Proyectos y un asistente. Este enfoque puede ser de interés para iniciar en forma sencilla el apoyo que se puede brindar. En poco tiempo las experiencias positivas facilitarán su migración al siguiente estado.

- **Estado 2: PMO BÁSICA:**

Se establece una metodología estándar que es utilizada en todos los proyectos. Ahora se trabajan múltiples proyectos y hay varios Gerentes de Proyecto adscritos. Pueden estar asignados tiempo parcial.

- **Estado 3: PMO ESTÁNDAR.**

Se establece una infraestructura para apoyar y gobernar un ambiente de proyectos complejo. Se manejan múltiples proyectos que pueden ser complejos. Cuenta con un Gerente de Programa y múltiples Gerentes de Proyecto. Los responsables de la operación de la PMO están asignados tiempo completo y tienen además el apoyo de personal calificado.

- **Estado 4: PMO AVANZADA:**

Su foco está en el cumplimiento de la estrategia de la institución. Se trabajan múltiples programas. Es posible que se incluya un Gerente de Portafolio para que ejerza como Director.

Los Gerentes de Programa y los Gerentes de Proyecto trabajan tiempo completo.

- **Estado 5: CENTRO DE EXCELENCIA:**

El mejoramiento continuo es implementado y observado por todos los integrantes de la oficina y también por los usuarios. El grado de madurez en proyectos es alto y se asignan funcionarios de alto nivel para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, en la siguiente figura se muestran los estados de la PMO.



Figura 9 Estados de la PMO. Fuente: Bernate, Germán, 2013.

2.2.7 Modelos de Madurez Organizacional

A través del tiempo se han desarrollado varios estándares que en materia de administración de proyectos han sido considerados como las condiciones mínimas con que una organización debe contar para reflejar que está involucrada en la práctica de los mejores procesos en procura de la excelencia en la administración de proyectos.

Los modelos o herramientas de madurez en administración de proyectos se basan en el Modelo de Madurez de las Capacidades o CMM por sus siglas en inglés, este modelo cuenta con 5 niveles y fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software con el patrocinio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos en los años 80.

¿Qué es madurez y modelo?

El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha utilizado para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia niveles superiores de madurez. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez (MM) cuyo

propósito fundamental es conducir a la organización a un nivel ideal de madurez. (Solarte & Sánchez, 2013, p. 6).

¿Qué son modelos de madurez en gestión de proyectos?

Andersen y Jensen (citados por Lázaro, 2013) mencionan que puede entenderse como madurez una condición de perfección o total desarrollo. Igualmente comprende el entendimiento o visibilidad del por qué ocurren las cosas y la forma de corregir o prevenir problemas comunes. Si se aplica este concepto a una organización, entonces podemos referirnos al estado en el cual dicha organización tiene la mejor condición para llevar a cabo sus objetivos. Por ejemplo, en el caso de los proyectos, puede comprenderse la madurez como un estado en el cual la organización está perfectamente condicionada para tratar exitosamente con sus proyectos. Es claro que en el mundo real no existe ninguna organización totalmente madura; ninguna podría alcanzar un estado de máximo desarrollo. Por lo tanto, gana sentido hablar acerca de un cierto grado de madurez y hacer un esfuerzo por medir o caracterizar la madurez de las organizaciones y señalar derroteros para mantener un proceso continuo de mejoramiento.

Entre los modelos más utilizados se pueden encontrar el modelo de madurez en administración de proyectos o PMMM por sus siglas en inglés, este modelo cuenta con 5 niveles y desarrollado en 2001 por Kerzner. Y el modelo Organizational project management maturity model (OPM3 por sus siglas en inglés) que fue publicado en el 2003 por el Project Management Institute (PMI®) para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas.

El modelo del PM Solutions Project Management Maturity Model (PMMM), fue publicado por primera vez en 2002 y actualizado en su segunda publicación en 2008, es una herramienta formalmente desarrollada que brinda a las organizaciones un marco conceptual dentro del cual los procesos específicos de

gestión de proyectos pueden ser optimizados para mejorar eficazmente la capacidad de su organización.

El modelo proporciona buenas prácticas para ayudar a:

- Determinar la madurez de los procesos de gestión de proyectos de su organización.
- Trazar un camino lógico para mejorar los procesos de su organización.
- Establecer prioridades para las acciones de mejora de procesos a corto plazo.
- Discernir la necesidad de una Oficina de Proyectos y evaluar dónde encaja en su estructura organizativa.
- Seguimiento de los avances en contra de su plan de mejora de la gestión de proyectos.
- Construir una cultura de excelencia en la gestión de proyectos.

El PMMM está basado en un modelo de cinco niveles, que representa un grado de madurez en administración como se muestra en la siguiente figura.

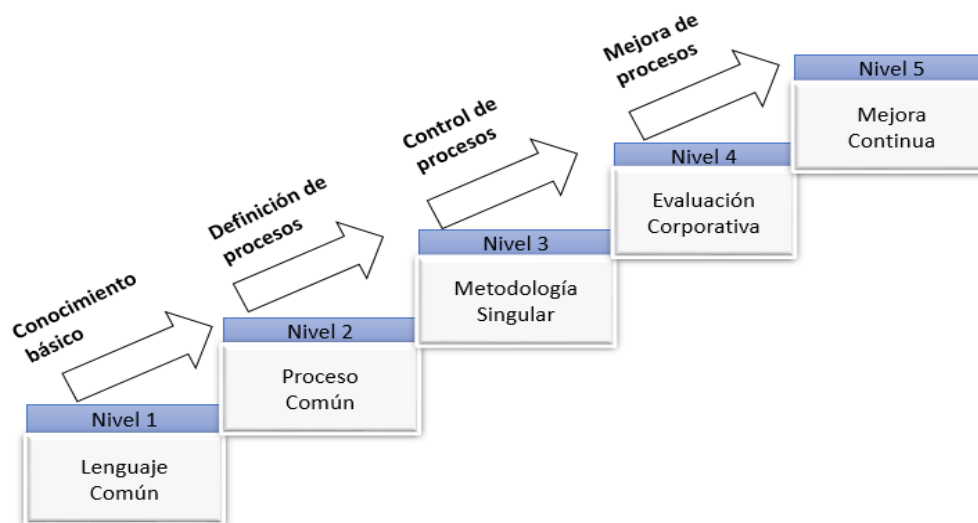


Figura 10 Los cinco niveles de Madurez en Proyectos. Fuente: (El Autor), elaborado a partir de Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model).

Estos 5 niveles están definidos de la siguiente forma:

- **Nivel 1. Lenguaje común:** En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyecto y la necesidad de una buena comprensión de pie a los conocimientos básicos sobre la gestión de proyectos.
- **Nivel 2. Procesos comunes:** En este nivel, la organización reconoce que los procesos comunes deben definirse y desarrollarse de tal manera que los éxitos en un proyecto puedan repetirse en otros proyectos. También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y el apoyo de los principios de gestión de proyectos a otras metodologías empleadas por la empresa.
- **Nivel 3. Metodología única:** En este nivel, la organización reconoce el efecto sinérgico de la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos. Los efectos sinérgicos también hacen más fácil el control de procesos con una única metodología que con múltiples.
- **Nivel 4. Evaluación comparativa (Benchmarking):** Este nivel contiene el reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Benchmarking debe ser realizado sobre una base continua. La empresa debe decidir a quién referencia y qué índice referencia.
- **Nivel 5. Mejora continua:** En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través de la evaluación comparativa y debe

entonces decidir si o no esta información mejorará la metodología única.

Otro de los modelos que se pueden aplicar es el Modelo de Madurez del Project Management Institute –OPM3, que fue iniciado por el PMI en 1998, con el objetivo de crear un modelo de madurez de gerencia de proyectos que sirviera como referencia y ayudara a las organizaciones a alinear diversos aspectos de sus operaciones con sus estrategias de negocio. De acuerdo al PMI, la aplicación del OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos.

El modelo OPM3 tiene tres dimensiones a saber: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de Gerencia de Proyectos.

El modelo OPM3 es la gerencia sistemática de Portafolios, Programas y Proyectos alineados con el Plan Estratégico de la Empresa o en su defecto y para algunas organizaciones su Plan de Desarrollo. El Objetivo de OPM3 es suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas, que permita medir la madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.

La madurez organizacional en gerenciamiento de proyectos es descrita por el OPM3 a través de la existencia de Mejores Prácticas (Best Practices). De acuerdo al PMI®, una mejor práctica es definida en el modelo OPM3 como un modo ideal actualmente reconocido en la tarea de alcanzar una determinada meta u objetivo. Estas abarcan una amplia gama de categorías, entre las que se encuentran:

- Estandarización e integración de métodos y procesos.
- Desempeño y métricas enfatizando en los aspectos de costo, plazo y calidad.
- Compromiso con los procedimientos de gerencia de proyectos.

- Priorización de proyectos y alineamiento estratégico.
- Mejoramiento continuo.
- Establecimiento de criterios de éxito para la continuación o culminación de proyectos.
- Desarrollo de competencia en Gerencia de Proyectos.
- Ubicación adecuada de los recursos en los proyectos, respetando aquellos prioritarios.
- Apoyo organizacional para proyectos.
- Perfeccionamiento del trabajo en equipo.

El modelo OPM3 es dividido en tres elementos interrelacionados:

- **Conocimiento:** Relacionado con un entendimiento básico del modelo OPM3 y sus componentes y operación. Empleo de las prácticas (Best Practices).
- **Evaluación:** Evaluación de las fortaleza y debilidades relacionadas a las prácticas; como resultado de ello se tiene un “GAP Analysis” de aquellas prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y la planificación de la mejora de los procesos.
- **Mejoras:** Implementación del plan de mejora de procesos; el mejoramiento puede involucrar desarrollo organizacional, reestructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades, entre otras acciones de mejora.

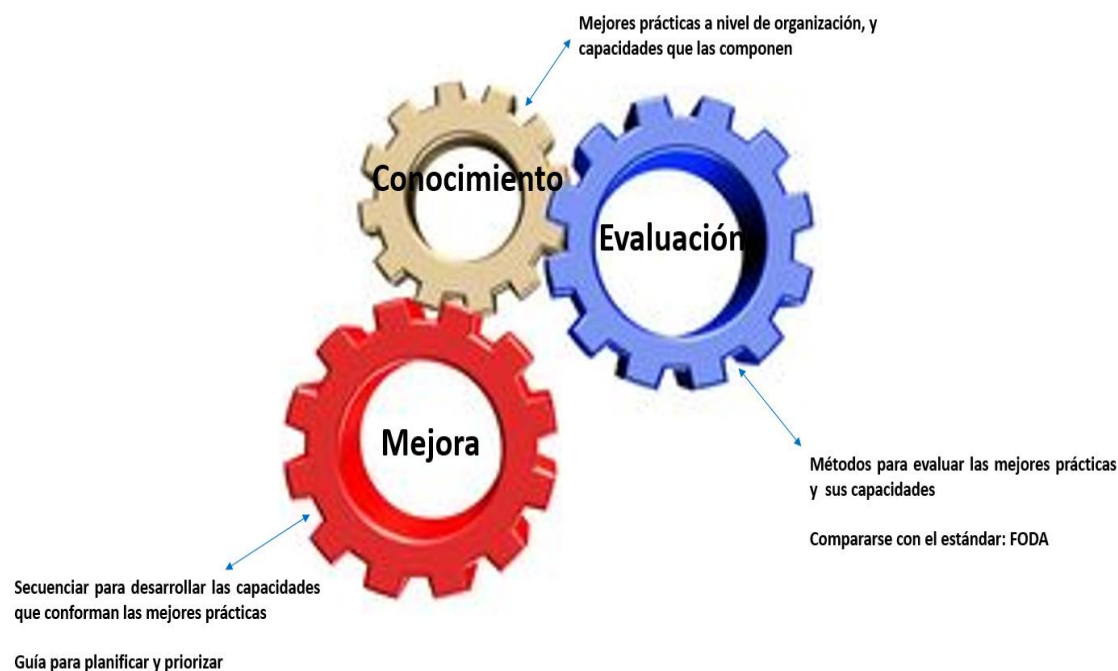


Figura 11 Elementos Del OPM3. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de Organizational Project Management Maturity Model OPM3, PMI®).

Los principales beneficios al utilizar OPM3 incluyen lo siguiente:

- Proporciona un medio para avanzar en las metas estratégicas de la organización a través de la aplicación de los principios y prácticas de gestión de proyectos y mejores prácticas. En otras palabras, proporciona un puente entre la estrategia y los proyectos individuales.
- Ofrece un extenso cuerpo de conocimiento sobre lo que constituye las Mejores Prácticas en gestión de proyectos organizacionales.
- Al utilizar OPM3, una organización puede determinar exactamente qué Mejores Prácticas y Capacidades de gestión de proyectos organizacionales tiene o no tiene. En otras palabras, determina su

madurez en la gestión de proyectos organizacionales. Esta evaluación de madurez constituye una base para decidir si procede o no a llevar a cabo mejoras en determinadas áreas críticas, tales como los dominios de Portafolio, Programas o Gestión de Proyectos.

- Si la organización decide seguir adelante con las mejoras que debe realizar, OPM3 tercera edición podría proporcionar una guía que ayudará a organizar sus prioridades y planificar.

3 MARCO METODOLOGICO

En este apartado se mencionará el proceso de investigación en el cual se ubicará el estudio, de tal manera que se pueda establecer un método de acuerdo al problema investigado y se mencionarán las fuentes, métodos de investigación y herramientas que se utilizarán.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento. (Huamán, 2011, p.3).

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior como selección, interpretación. (Cabrera, 2010, p.4).

La ventaja de las fuentes de información primaria es que brindan información de primera mano, y se utiliza en procesos de investigación, sin embargo, se considera la apreciación crítica como una desventaja.

Para este proyecto se realizarán entrevistas y encuestas a varias personas de distintas áreas de la empresa como Gerentes Funcionales, Supervisores operativos de la empresa, como fuente primaria de información.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental como descripción, bibliografía, catalogación, indización, y avances, es decir, alguien que ha trabajado sobre el contenido de las mismas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso. (Cabrera, 2010, p.4).

Este proyecto se apoyará en las siguientes fuentes secundarias:

- Libros
- Tesis de grado
- Libros, documentos y estándares del PMI.

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

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: El Autor)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.	Entrevistas y encuestas a varias personas de distintas áreas de la empresa como Gerentes funcionales, Supervisores operativos.	Estándar OPM3 Modelo Harold Kerzner Modelo CMM
Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.	Documentos y otros relacionados con Oficinas de Proyectos (Propuesta de un plan de gestión para la creación de una oficina de administración de proyectos).	PMBOK® 5ta edición, 2013.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.	Tesis aprobadas sobre Oficinas de Proyectos que están indicadas en la bibliografía.	PMBOK® 5ta edición, 2013.
Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.	Entrevista con el Gerente de PCM.	Documentos y otros relacionados con Oficinas de Proyectos (Oficina de Proyectos (PMO) del siglo XXI Sugerencias para su implementación).

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Para (Hernández, Fernández & Baptista, 2010 p.20), existen dos enfoques de investigación:

- **Enfoque cuantitativo:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- **Enfoque cualitativo:** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

A continuación, se describen los métodos de investigación que serán usados en el desarrollo del proyecto.

3.2.1 Analítico - Sintético

Ruiz (citado por Corso, 2014) afirma que este método consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, por lo que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia, se tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

3.2.2 Inductivo - Deductivo

Dávila Newman (citado por Chab Vite, 2015) menciona que este método estudia los hechos a partir de premisas en silogismos que validan las conclusiones y con hechos de premisas verdaderas para llegar a conclusiones válidas.

3.2.3 Recolección de Información

Torres, Mariela (citado por Chab Vite, 2015) menciona que este método se encarga de recolectar datos primarios a partir de la observación, encuesta o por entrevista a los sujetos de estudio y por experimentación.

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

Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente: El autor)

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico - Sintético	Inductivo - Deductivo	Recolección de información
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.	Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa.		Se realizaron entrevistas con Gerentes y supervisores operativos con el fin de poder analizar y tabular sus respuestas.
Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.		De acuerdo a lo planteado por los diversos Modelos de PMO, y de acuerdo a las características de la Organización, se identificó cual es el tipo de PMO más adecuada.	
Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.		A partir del análisis de aportes y recomendaciones de diversos autores se definió cuáles eran los roles y responsabilidades de una PMO.	

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico - Sintético	Inductivo - Deductivo	Recolección de información
Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.		A partir del análisis de aportes y recomendaciones del Gerente de PCM se definió cuáles el plan de implementación de la PMO.	

3.3 Herramientas

Se define herramientas como algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado. (PMBOK®, 2013, p.548).

En el Cuadro N° 3 se enuncian algunas herramientas que están mencionadas en el PMBOK® 5ta edición y que por su finalidad se considera que pueden ser utilizadas para el desarrollo de este PFG.

Cuadro 3: Herramientas recomendadas por el PMI (Fuente: El autor)

Herramienta	Definición
Juicio de Expertos	Un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada. (PMBOK®, 2013, p.551).

Herramienta	Definición
Técnicas de facilitación	Guían el desarrollo del acta de constitución del proyecto, tormentas de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas y gestión de reuniones son ejemplos de técnicas de facilitación. (PMBOK®, 2013, p.71).
Sistemas de información para la dirección de proyectos	Se compone de herramientas y técnicas utilizadas para recopilar, integrar y difundir las salidas de los procesos de la dirección de proyectos. Se utiliza para respaldar todos los aspectos del proyecto desde el inicio hasta el cierre y puede incluir tanto sistemas manuales como automatizados. (PMBOK®, 2013, p.564).
Reuniones	Se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto. (PMBOK®, 2013, p.84).
Entrevistas	Es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. (PMBOK®, 2013, p.541).
Cuestionarios y encuestas	Conjuntos de preguntas escritas diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados. (PMBOK®, 2013, p.528).

Herramienta	Definición
Estudios comparativos	Cotejan las prácticas reales o planificadas, tales como procesos y operaciones, con las prácticas de organizaciones comparables a fin de identificar las mejores prácticas, generar ideas para mejorar y proporcionar una base para medir el desempeño. (PMBOK®, 2013, p.544).
Análisis de documentos	Técnica de información que analiza la documentación existente e identifica información relevante para los requisitos. (PMBOK®, 2013, p.536).

En el Cuadro N° 4 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 4: Herramientas Utilizadas (Fuente: El autor.)

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.	Entrevistas , para la obtención de información de personal de la empresa como Gerentes y supervisores. Cuestionarios y encuestas , para acumular información rápidamente que será analizada posteriormente, generando información valiosa para el desarrollo de este PFG.

Objetivos	Herramientas
Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.	Reuniones , para analizar los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios y encuestas.
Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.	Análisis de documentos , para obtener información valiosa que sirva de base para el establecimiento de roles y responsabilidades de una PMO.
Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.	Análisis de documentos , para obtener información valiosa que sirva de base para elaborar un plan para implementar y establecer una PMO dentro de la organización.

3.4 Supuestos y Restricciones

Se define Supuestos como “un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o seguro sin prueba ni demostración”. (PMBOK®, 2013, p.565).

Se define Restricciones como “factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.”. (PMBOK®, 2013, p.562).

Todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio.

En el Cuadro N° 5 se mencionan los supuestos y restricciones identificados para el desarrollo de este PFG.

Cuadro 5: Supuestos y Restricciones. (Fuente: El autor).

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.	El tiempo destinado para la realización de este PFG permite lograr el objetivo de elaborar el análisis propuesto de manera exitosa.	La falta de tiempo por parte del personal de otras áreas para ayudar con encuestas, entrevistas.
Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.	Se cuenta con el apoyo de la gerencia de PCM para ayudar en la identificación cual modelo de PMO se adapta a las necesidades de la empresa.	No se cuenta con información histórica dentro de la organización o de casa matriz que permita tener un marco de referencia de una PMO.
Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.	Basado en documentos como el PMBOK® que detalla las buenas prácticas recomendadas en relación a la gestión de proyectos, se elaborará una propuesta que incluya las funciones y responsabilidades	No se cuenta con presupuesto para la contratación de terceros para que brinden asesoría.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	de una PMO la cual será revisada con la gerencia de PCM y la gerencia general.	
Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.	La propuesta contemplada en este PFG será revisada y analizada por la gerencia de PCM y la gerencia general para la viabilidad de implementación.	No se cuenta con la autorización para la adquisición de recursos o equipos que brinden la posibilidad de implementar y desarrollar adecuadamente la PMO.

3.5 Entregables

Entregable se define como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o proyecto”. (PMBOK®, 2013, p.541)

En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 6: Entregables (Fuente: El autor)

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos.	Informe del diagnóstico de madurez de la empresa, según el análisis realizado de las respuestas obtenidas de cada una de los encuestados y entrevistados.
Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos.	Diseño de la PMO a implementar en la empresa, basado en el análisis de los diferentes tipos de PMO.
Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.	Documento en el cual se especifica los roles y responsabilidades de la PMO.
Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica.	Un plan con los pasos para la implementación y establecimiento de la PMO.

4 DESARROLLO

4.1 Análisis del nivel de madurez en relación a la gestión de proyectos.

Para realizar la evaluación del estado de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos, se tomó como base la propuesta elaborada con fines didácticos por el Licenciado Manuel Álvarez de la Universidad para la Cooperación Internacional (ver anexo 8.4 al 8.10), el cual consta de siete cuestionarios para medir el nivel de madurez de una organización en gestión de proyectos.

Cada cuestionario tiene como finalidad medir los siguientes criterios:

- Cuestionario No.1: Nivel de madurez en dirección de proyectos.
- Cuestionario No.2: Nivel de metodología en dirección de proyectos.
- Cuestionario No.3: Herramientas de dirección de proyectos.
- Cuestionario No.4: Nivel de desarrollo de competencia en dirección de proyectos.
- Cuestionario No.5: Nivel de metodología en dirección de portafolio.
- Cuestionario No.6: Nivel de metodología en dirección de programas y multiproyectos.
- Cuestionario No.7: Nivel de oficina de dirección de proyectos.

Cada pregunta consta de 5 opciones de respuesta y cada opción se valora con un puntaje que va de 2 a 10 puntos, según la opción elegida, para un total máximo de 640 puntos en caso de obtenerse en cada una de las respuestas el puntaje máximo por persona, lo cual permite realizar la categorización según los siguientes puntajes que se presentan en el Cuadro número 7.

Cuadro 7. Puntaje para categorización. (Fuente: El autor)

Puntaje máximo por persona	Porcentaje	Categoría
de 0 a 213	0 – 25%	Bajo
de 214 a 320	26 - 50%	Medio Bajo
de 321 a 426	51 – 75%	Medio Alto
de 427 a 640	76% - 100%	Alto

Estos cuestionarios fueron aplicados a 15 personas dentro de la organización que fueron identificadas como personas con criterio y conocimiento técnico básico en la administración de proyectos, algunos de ellos gerentes y otros supervisores, lo que permitió asegurar un verdadero aporte para el fin de este objetivo.

Posteriormente con base en las respuestas obtenidas se procedió a tabular cada respuesta, obteniendo un puntaje total como resultado de la multiplicación del puntaje máximo por persona y la cantidad de personas encuestadas, y un promedio porcentual que permite categorizar según lo indicado en el cuadro número 7.

A continuación, se muestra en el cuadro 8 los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios

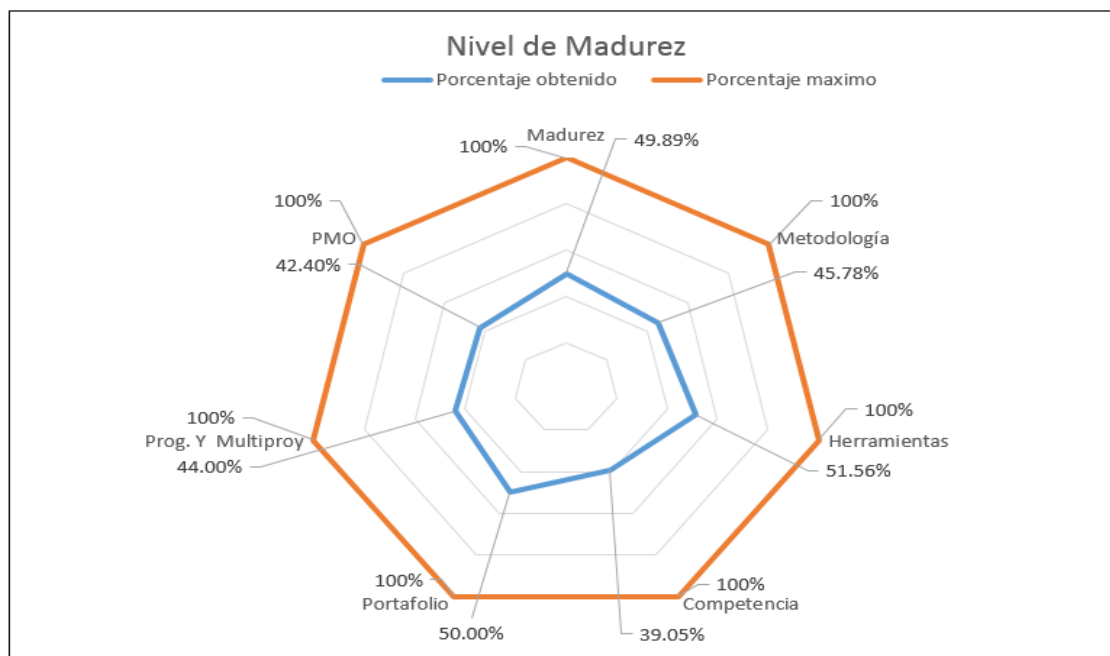
Cuadro 8. Resumen resultados de la encuesta. (Fuente: El autor)

Cuestionario	Total Puntos Obtenidos	Total Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido
Madurez	2170	4350	49.89%
Metodología	412	900	45.78%
Herramientas	464	900	51.56%
Competencia	410	1050	39.05%
Portafolio	450	900	50.00%
Prog. y Multiproyectos	330	750	44.00%
PMO	318	750	42.40%
Totales	4554	9600	47.44%

Con base en los resultados obtenidos, se observa que la organización se encuentra en un nivel medio bajo con un porcentaje promedio total del 47.44%, donde el área de herramientas fue la mejor calificada con un 51.56%, que viene a reforzar los esfuerzos de parte de la organización de contar con herramientas que se pueden decir básicas como lo es Microsoft Office. No obstante, la que menor calificación obtuvo fue la de competencia con un 39.05% lo que evidencia la necesidad del desarrollo de este aspecto para la administración de proyectos, sin embargo, la empresa ha hecho esfuerzos, como capacitaciones referentes al tema de la administración de proyectos para sentar las bases teóricas, aún así, los funcionarios reconocen la importancia de la implementación de la PMO, que apoye y desarrolle un lenguaje común como una metodología para la administración de proyectos.

Gráficamente los resultados se muestran a continuación, en el siguiente cuadro número 9.

Cuadro 9 Madurez en Dirección de Proyectos. . (Fuente: El autor)



4.1.1 Análisis de los Cuestionarios

Luego de haber tabulado las respuestas obtenidas, de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario, por cada cuestionario se identificó la respuesta con mayor puntuación como una fortaleza en la organización y la de menor puntuación como una debilidad que a la postre es una oportunidad de mejora, de manera que la organización pueda centrar inicialmente sus esfuerzos para el mejoramiento del nivel de madurez, enfocándose en las oportunidades de mejora sin descuidar sus fortalezas, para lograr un nivel óptimo.

4.1.1.1 Diagnostico Nivel de Madurez

En relacion al nivel de madurez de la organización, el resultado de la aplicación de este cuestionario, se observa que existe una apreciación similar de los encuestados, muestra que se obtuvo un puntaje total de 2170 de un total 4350, para un porcentaje promedio del 49.89%, que ubica a la organización en un nivel alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que las preguntas No. 14 ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?, y la No. 27¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?, obtuvieron un puntaje de 100 puntos para un porcentaje del 66.67% cada una respectivamente.

Y la pregunta No. 23 ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?, tuvo un puntaje de 50 puntos para un porcentaje del 33.33%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

La organización considera el valor que tienen los programas y multiproyectos, pues ha reconocido que los mismos forman parte de los objetivos y estrategias

generales de la organización. Adicionalmente, de forma parcial, la organización evalúa el valor de los proyectos, por lo que al momento de seleccionarlos aplica ciertos criterios como valor para la organización, valor agregado.

- Debilidad

No se utilizan técnicas de gestión del riesgo, para la medición y evaluación del impacto de los riesgos durante la ejecución de cualquier proyecto, como tampoco se utilizan estándares ya sean internos o externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos.

4.1.1.2 Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 412 para un porcentaje promedio del 45.78%, que ubica a la organización en un nivel medio alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 1 ¿Cuántas diferentes metodologías de proyectos existen en su organización?, tuvo un puntaje de 78 puntos para un porcentaje del 52.00%.

Y la pregunta No. 6 ¿En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en dirección de proyectos se maneja?, tuvo un puntaje de 62 puntos para un porcentaje del 41.33%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

A pesar de que no existe una PMO, y una metodología estándar en la administración de proyectos que permita aplicar las buenas prácticas generalmente aceptadas, cada área que tiene a cargo un proyecto aplica a su consideración su propia metodología como por ejemplo levantamiento de actividades a realizar, otros van realizando actividades según sea necesario, sin embargo, esta forma de proceder en términos generales ha dado resultado, no significa que no se pueda mejorar a través de la correcta aplicación de las buenas prácticas en administración de proyectos, lo cual podría darle un valor agregado a

la organización internamente y a los clientes a los cuales la organización brinda servicios.

- Debilidad

No todas las lecciones aprendidas en proyectos son compartidas, ya que al estar varios departamentos involucrados en proyectos y no tener conocimiento de como se debería proceder, la recopilación y centralización de dicha información no se lleva a cabo.

4.1.1.3 Herramientas de Direccion de Proyectos

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 464 para un porcentaje promedio del 51.56%, que ubica a la organización en un nivel medio alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 1 ¿En mi organización, las herramientas de software disponibles para la dirección de proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos?, tuvo un puntaje de 104 puntos para un porcentaje del 69.33%.

Y la pregunta No. 3 ¿Con respecto a la dirección de los proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas... (Más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual)?, tuvo un puntaje de 52 puntos para un porcentaje del 34.67%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

La organización cuenta con las licencias de Microsoft que permite el uso hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (word), láminas de presentación (powerpoint), como también MS Project para elaborar los cronogramas de actividades de los proyectos.

- Debilidad

No existe una herramienta estándar que pueda utilizarse para la administración de proyectos. Cada persona que tiene a cargo un proyecto utiliza a su discreción

las herramientas, algunos elaboran hojas de Excel, otros ni siquiera utilizan hojas de Excel, y tampoco existe un conocimiento en el uso de MS Project.

4.1.1.4 Nivel de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 410 para un porcentaje promedio del 39.05%, que ubica a la organización en un nivel medio alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 1 ¿En mi organización, el estado actual del proceso de desarrollo de competencia en dirección de proyectos es?, tuvo un puntaje de 90 puntos para un porcentaje del 60.00%.

Y la pregunta No. 7 ¿Con respecto a la competencia de dirección de proyectos, mi organización se define de acuerdo con?, tuvo un puntaje de 38 puntos para un porcentaje del 25.33%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

Si bien es cierto, no se cuenta con una PMO que tenga el personal calificado y con experiencia en la administración de proyectos, el personal que ha estado inmerso en proyectos en este caso el personal de PCM, ha puesto el conocimiento adquirido a través del tiempo a disposición de la organización.

- Debilidad

No existe un perfil para selección de personal, con contemple las competencias humanas, de conocimiento, para hacerse de los servicios de personal calificado en administración de proyectos, como tampoco existe un plan de desarrollo del personal involucrado en proyectos para el desarrollo de dichas competencias. No obstante, la organización ha hecho algunos esfuerzos para que internamente se den capacitaciones aprovechando el conocimiento adquirido sobre conceptos básicos en administración de proyectos, pero esto no sustituye un plan de desarrollo.

4.1.1.5 Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 450 para un porcentaje promedio del 50.00%, que ubica a la organización en un nivel alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 4 ¿Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi organización contempla?, tuvo un puntaje de 114 puntos para un porcentaje del 76.00%.

Y la pregunta No. 5 ¿En mi organización se hacen revisiones periódicamente en los puntos de control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del comité de decisiones?, tuvo un puntaje de 46 puntos para un porcentaje del 30.67%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

El esfuerzo que la organización ha realizado por definir y priorizar proyectos estratégicos que afectan a nivel interno como nivel externo (clientes) está empezando a dar resultados, y de esta manera la organización se está enfocando en proyectos que realmente puedan dar un valor agregado.

- Debilidad

Al no realizar revisiones periódicas no se controla efectivamente el desarrollo de los proyectos, lo cual atenta contra la finalización exitosa de los proyectos.

4.1.1.6 Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 330 para un porcentaje promedio del 44.00%, que ubica a la organización en un nivel medio alto (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 2 ¿En mi organización se identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos

principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos?, tuvo un puntaje de 86 puntos para un porcentaje del 57.33%.

Y la pregunta No. 5 ¿Mi organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera?, tuvo un puntaje de 56 puntos para un porcentaje del 30.67%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

Se hace un esfuerzo por recopilar, difundir lecciones aprendidas de los proyectos realizados, como método de aprendizaje y aplicación de mejora para proyectos futuros en cuanto a planeación, ejecución, control y cierre.

- Debilidad

Al estar la organización en un proceso de cambio, e inmersa en numerosos proyectos, no se puede revisar la disponibilidad de los recursos estratégicos que podrían participar en los proyectos y no considera las cargas de trabajo.

4.1.1.7 Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

El resultado de la aplicación de este cuestionario, muestra que se obtuvo un puntaje total de 318 para un porcentaje promedio del 42.40%, que ubica a la organización en un nivel medio bajo (Anexo No. 11).

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que la pregunta No. 1 ¿En mi organización, el estado actual de la oficina de dirección de proyectos (PMO) es?, tuvo un puntaje de 76 puntos para un porcentaje del 50.67%.

Y la pregunta No. 2 ¿En mi organización el nivel de responsabilidad de la oficina de dirección de proyectos se limita a?, tuvo un puntaje de 52 puntos para un porcentaje del 34.67%.

Lo cual permitió determinar que:

- Fortaleza

A pesar de que el equipo de trabajo de PCM no está reconocido oficialmente como una PMO, se ha comprometido y asumido el rol de una PMO.

- Debilidad

Se reafirma la necesidad de implementar y reconocer oficialmente una PMO que pueda asumir las responsabilidades y aplicar las buenas prácticas en relación a la administración de proyectos.

4.2 PMO que mejor se adapta a la organización.

La finalidad de este objetivo, es poder establecer el tipo de Oficina de Proyectos (PMO) más adecuado para la organización, según las necesidades identificadas en materia de gestión de proyectos.

De acuerdo a Chavez (2014), toda organización que desee implementar una PMO, debe superar los siguientes tres retos:

- Una cultura organizacional rígida y un inadecuado manejo de la resistencia al cambio.
- Falta de experiencia del personal de la PMO.
- Falta de una estrategia adecuada de gestión de cambio.

De lo mencionado anteriormente, es importante tomar en consideración que existen diferentes tipos de oficinas de proyectos, y la definición o selección depende de como la organización pueda gestionar estos retos, su nivel de madurez y aspectos relacionados como competencias, metodologías y las capacidades como organización y sus necesidades específicas.

Otro factor a tomar en cuenta, son las diversas estructuras que las organizaciones pueden tener, ya que las mismas afectan de forma directa la disponibilidad de recursos y el modo de dirigir los proyectos. De acuerdo al PMI, las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. En la siguiente figura se muestran las características clave de los principales tipos de estructura de una organización en relación con su administración de proyectos.

Estructura de la Organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Figura 12 Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos. Fuente: (El Autor, elaborado a partir de PMBOK®, 2013).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a gerentes y supervisores de la organización, existe un elemento común de coincidencia, ya que catalogan que el departamento que hoy día esta asumiendo el rol de una Oficina de Proyectos es una “Oficina de Proyectos Básica”, ya que hasta la fecha ha desempeñado un rol consultivo para los proyectos, basándose en la experiencia con la que cuentan algunos de sus funcionarios se han suministrado plantillas, acceso a información en proyectos similares y algunas lecciones aprendidas de otros proyectos.

Dado lo anterior, basado en la información obtenida en las encuestas, entrevistas realizadas, y después del análisis realizado, se determina que de acuerdo a la situación actual de la organización la oficina de proyectos que en este momento mejor se amolda a las necesidades de la empresa es una oficina “De Control” ya que dicha PMO proporciona soporte y exige cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y

herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

Esta PMO deberá orientar a los directores de proyectos en qué hacer y cómo hacerlo, como también generar las directrices a seguir por los colaboradores responsables de los proyectos, es decir, que cada director de proyecto tendrá responsabilidad directa, pero deberán prestar mucha atención y seguir las instrucciones de dicha PMO “De control”.

La propuesta de esta PMO permite orientar a la organización unificando esfuerzos en materia estratégica por medio de un equipo de trabajo que pueda ejercer mayor control sobre los proyectos durante las diferentes etapas del ciclo de vida, brindando apoyo a cada uno de los encargados de proyectos por medio de la creación de estándares de políticas y procedimientos, ejes sustantivos de la planificación, y generando un efecto cascada que cubra los demás miembros de comités que ejecutan y administran proyectos.

Es de mucha importancia, que la organización tenga presente que para implementar este tipo de PMO de Control, se requiere que se disponga de autonomía en la gestión de proyectos, ya que de esta manera los integrantes desempeñarán adecuadamente sus roles y responsabilidades, sin dejar de lado el control necesario por parte de la gerencia.

Como parte de la asunción de la PMO en la organización, es necesario que la misma tenga establecidas su misión y visión, ya que la definición de estos conceptos dará un sentido a su existencia y definirá su camino. Por lo tanto, a continuación, se propone la misión y visión:

4.2.1 Misión

“Apoyar a la organización a mejorar el éxito de sus proyectos, a través del desarrollo y mejora continua de los procesos, personal y cultura de proyectos”.

4.2.2 Visión

“Gestionar los proyectos de la organización de forma eficiente, basados en una metodología de dirección de proyectos, apoyada en profesionales altamente calificados y ser considerados socios estratégicos en un plazo de 2 años”.

De acuerdo a Chavez (2014), es necesario definir los valores de la PMO que sirven de base para alcanzar la misión y la visión, los mismos deben estar alineados a los valores de la organización y deben ser tomados en cuenta al momento de definir los perfiles de los puestos y durante la selección de personal. A continuación, se presentan los siguientes valores que servirán de base para la PMO:

- Trabajo en equipo.
- Proactividad y actitud positiva.
- Calidad de servicio.
- Compromiso y responsabilidad.
- Profesionalismo.

4.2.3 Beneficios de implementar la PMO

La necesidad de implementar la PMO en la organización, se debe en gran medida a varios aspectos que se mencionan a continuación:

- Aumento de la cantidad de proyectos en los cuales está inmersa.
- Necesidad de contar con un lenguaje y metodología común.
- Mejorar los procesos de gestión de proyectos.

Por esta razón es de suma importancia, que la organización conozca los beneficios que se podrían tener al implementar una PMO, como lo son:

- Crear una metodología transversal a la cual deben ceñirse todos los directores de proyectos que laboran para las distintas dependencias de la empresa.
- Mantener la metodología y variaciones de los procedimientos normales.
- Almacenar y actualizar las plantillas para la planeación de proyectos.
- Mantener las medidas de avance.
- Almacenar y recuperar las lecciones aprendidas.
- Seleccionar y proveer las herramientas necesarias para la dirección de proyectos.
- Plantear mecanismos para la priorización de proyectos.

4.3 Funciones y responsabilidades de la PMO

El rol fundamental y más general de la Oficina de Proyectos es proveer una metodología de Administración de Proyectos, que incorpora las buenas prácticas dentro de la organización, que tenga un enfoque táctico que se orientará al apoyo del proceso de planificación, elaboración de cronogramas y seguimiento a múltiples proyectos. La modalidad “De Control” apunta a un nivel de potestad importante donde deberá influir sobre el logro de los objetivos de los proyectos de la empresa.

Las funciones de la PMO se deben definir considerando el nivel de madurez de la organización en dirección de proyectos.

4.3.1 Funciones y responsabilidades de la PMO

Inicialmente, las funciones se pueden agrupar según el tiempo de implementación:

Funciones a corto plazo:

- Crear la metodología de administración de proyectos mediante el diseño de procesos, definición de plantillas y check list.
- Crear un repositorio al cual tengan acceso los miembros de la organización con el objetivo de que tengan fácil acceso a la metodología definida.
- Diseñar el plan de capacitación de la organización en cuanto a la gestión de proyectos, el cual debe ser diseñado por integrantes de la PMO, ya que son los que están trabajando día a día con proyectos y con esto se logre atacar los puntos débiles o fortalecer el conocimiento según las necesidades de los clientes o tendencias actuales.
- Participar activamente en el proceso de inicio de los proyectos, incluyendo las actividades de elaboración del Project charter y reunión de inicio de los proyectos.
- Controlar que los cambios de alcance cumplan con el procedimiento definido para su implementación.
- Realizar revisiones de los informes de cierre y del cumplimiento de metodologías en los procesos de cierre del proyecto.

Funciones a mediano plazo:

- Evaluar y realizar mejoramiento continuo de la metodología definida.
- Desarrollar programas de mentoría, en los que se mezclen en la Dirección de proyectos a los líderes o Directores con experiencia suficiente para guiar a los nuevos talentos que se elijan

- Seleccionar herramientas de software que faciliten la gestión de los proyectos de la organización.
- Administrar y controlar las herramientas de software de gestión de proyectos.
- Mantener actualizada la biblioteca de plantillas y check list para los procesos de administración de proyectos.
- Recuperar proyectos que no han cumplido sus objetivos, lo cual requiere determinar las causas, brindar asesoría y tomar decisiones necesarias para que el proyecto retome su rumbo.
- Diseñar el plan de auditoría para todos los proyectos en ejecución con el objetivo de verificar el cumplimiento de la metodología definida por la PMO.

Funciones a largo plazo:

- Capacitar a los recursos de la PMO en el uso de las herramientas de software de administración de proyectos.
- Conformar una base de datos de las lecciones aprendidas, así mismo generar la cultura de documentar las lecciones aprendidas, con el objetivo de crear un repositorio que sirva para generar conocimiento.
- Mantener documentación estandarizada sobre el diagnóstico de problemas con sus posibles soluciones.

4.3.2 Competencias del Gerente de Proyectos

Es necesario considerar las competencias que debe tener el Gerente de Proyectos de la PMO, ya que son un factor importante en el cumplimiento de sus funciones e inciden en las funciones de la PMO como tal. Dentro de estas competencias que debe tener el Gerente se pueden mencionar.

- Iniciativa.
- Orientación hacia el cliente.
- Orientación estratégica.
- Capacidad de negociación.
- Desarrollo de personas.
- Flexibilidad.

4.3.3 Responsabilidades del Gerente de Proyectos

Responsabilidad general:

“Programar, dirigir, coordinar, orientar y planear la gestión del portafolio de proyectos para cumplir con los objetivos estratégicos asociados al crecimiento de la misma y a mejorar las capacidades empresariales; mediante la implantación de metodologías de proyectos, el reporte de indicadores y la generación de información pertinente para la toma oportuna de decisiones que garanticen el cumplimiento integral de los proyectos (Tiempo, Calidad y Costo) y la satisfacción del cliente interno y usuarios.”

Responsabilidades específicas:

- Definir, establecer y difundir lineamientos y mejores prácticas en gestión de proyectos en la organización, a través de políticas, metodologías y herramientas que puedan ser incorporadas a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.
- Desarrollar permanentemente las metodologías implementadas de acuerdo a las mejores prácticas de la industria a través del monitoreo del tema a nivel mundial.

- Garantizar el seguimiento y reporte del estado de los proyectos durante las etapas de planeación y ejecución, para medir su gestión, analizar su desempeño y generar las respectivas acciones de mejora para el proyecto y la metodología.
- Apoyar metodológicamente a los líderes de proyecto buscando el logro de los objetivos comprometidos.
- Implementar y administrar la plataforma tecnológica para la gestión del portafolio de proyectos.
- Consolidar y administrar de manera centralizada la documentación relacionada con cada uno de los proyectos, para asegurar la gestión del conocimiento.
- Capitalizar las lecciones aprendidas alrededor de la gestión de proyectos.
- Identificar y consolidar la información de indicadores para medir la gestión de los proyectos del portafolio.
- Implementar las mejores prácticas estandarizadas para la administración de Proyectos/Programas basadas en el modelo definido por el PMI.
- Realizar el control y seguimiento de los objetivos comprometidos en los proyectos.

4.3.4 Medición del desempeño de la PMO

Con la finalidad de justificar a la gerencia los beneficios que obtendrá la organización con la realización del proyecto, es necesario realizar mediciones. En la actualidad no se cuenta con información histórica de proyectos que permita comparar los resultados de los proyectos realizados contra los que se realicen posterior a la implementación de la PMO. Con base en lo anterior, las mediciones permitirán a la organización determinar la mejora continua en la gestión de

proyectos desde la implementación de la PMO. A continuación, se relacionan las métricas del desempeño de la PMO:

- Cantidad de proyectos con satisfacción del cliente/ Cantidad de proyectos.
- Cantidad de proyectos terminados / Cantidad de proyectos iniciados.
- Tiempo real invertido en la ejecución de los proyectos / Tiempo estimado para la ejecución de los proyectos.
- Cantidad de proyectos sin incidentes / Cantidad de proyectos.

4.4 Plan de implementación y establecimiento de la PMO.

La creación e implementación de una PMO en cualquier organización es por sí mismo un proyecto, y como tal tiene un antes, durante y después.

El antes obedece al estudio de factibilidad que debe realizarse para evaluar su conveniencia o no, y aunque no se discute la conveniencia de contar en las organizaciones con una PMO, debe prepararse la organización para contar con una Oficina de Proyectos como paso previo e inicial antes de decidir su creación.

Él durante, será el tiempo de montaje y puesta en marcha de la oficina.

El después corresponderá a una etapa de control, seguimiento, evaluación y de validación y ajuste del modelo de madurez adoptado y en el cual debe avanzar la organización a efecto de lograr la excelencia en proyectos. En términos del Modelo de Kerzner es lograr el último nivel de madurez descrito como mejoramiento continuo y que a nivel del tipo de oficina permita avanzar.

Antes de describir los pasos para el establecimiento de una Oficina de Proyectos, es necesario que la organización realice un inventario y caracterización de los recursos con que cuenta la organización y del estado de madurez con que se gestionan los proyectos, a la luz de un modelo previamente

definido según las características propias de la organización, teniendo en cuenta que antes de esta tarea debe existir un total respaldo de la alta gerencia.

Toledo (citado por Quintero, 2015) menciona que para llevar a cabo la Implementación de la Oficina de Proyectos, es necesario considerar las siguientes recomendaciones:

- Se debe tener en cuenta que las empresas u organizaciones no cambian de la noche a la mañana.
- La estrategia para la implementación debe ser siempre gradual y con metas intermedias (Quick-hits).
- La estrategia debe ser centrada en las personas, debido a que es básicamente un cambio de cultura organizacional.
- Más sencillo si inicia en un área en específico y de ahí se expande a toda la institución.

Adicionalmente es necesario identificar los factores de éxito que han de ayudar al proyecto, e inicialmente se han identificado los siguientes:

- Identificar los requisitos críticos de los puestos requeridos para la PMO.
- Sintetizar los aspectos a observar en las pruebas y en las entrevistas del personal.
- Ser rigurosos en la elaboración de los informes de los candidatos.
- Implicar en el proceso a aquellas personas involucradas directamente con el nuevo recurso.
- Identificar disponibilidad presupuestal al momento de adquirir y desarrollar el equipo del proyecto.
- Evaluar el equipo de trabajo e identificar las estrategias necesarias para que mejoren su desempeño

- Establecer lineamientos para realizar periódicamente la evaluación del desempeño del equipo del proyecto
- Socializar los criterios de liberación del recurso humano a cada líder responsable de los mismos.

A continuación, en el cuadro número 10 se propone la metodología para la implantación y desarrollo de la Oficina de Proyectos.

Cuadro 10. Plan de implementación y desarrollo de PMO (Fuente: El Autor)

FASE	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	No SEMANAS	OBSERVACIONES
Fase 1. Obtención de la aprobación para la implantación de la PMO	1. Obtener el apoyo para realizar el proyecto.	5 semanas	En este caso se cuenta con el apoyo de la gerencia de PCM para la realización del proyecto, una vez concluido se hará la presentación a la alta gerencia para valorar la viabilidad de implementación.
	2. Definir el propósito del proyecto.		
	3. Definir objetivos del proyecto.		
	4. Obtener la aprobación para la fase 2.		
Fase 2. Evaluación de la situación actual	1. Diagnóstico de la situación actual en dirección y gestión de proyectos.	8 semanas	Desarrollo objetivo 1. Se aplicaron dos instrumentos que permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, respecto a la administración de proyectos, en temas específicos como madurez, herramientas, metodologías y competencias. Y de esta manera determinar las necesidades en relación a la adecuada administración de proyectos.
	2. Análisis de los resultados obtenidos.		
	3. Presentación de los resultados.		
	4. Obtener la aprobación para la fase 3.		
Fase 3. Documentación del diseño Funcional	1. Definir roles y responsabilidades de la PMO.	4 semanas	Con el desarrollo del objetivo 3 se definió el tipo de PMO que mejor se amolda a las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos.
	2. Elaborar y presentar el documento de diseño funcional de la PMO		
	3. Revisión de la propuesta		
	4. Obtener la aprobación para la fase 4.		
Fase 4. Presentación, aprobación de la alta gerencia	1. Presentación a la alta gerencia	4 semanas	
	2. Propuesta de la configuración de la PMO		
	3. Obtener la aprobación para la fase 5.		
Fase 5. Implantación de la PMO	1. Plan piloto e incorporación de lecciones aprendidas	8 semanas	Esta etapa de sensibilización es primordial para alinear la cultura organizacional de la institución a la estructura por proyectos.
	2. Evaluación de resultados		
	3. Plan de despliegue de la PMO en toda la organización		

La duración de los tiempos se basa en una estimación, debido a que estos pueden variar de una organización a otra.

4.4.1 Estructuración de la PMO

La base para el éxito en la implementación de una PMO es un eficiente y efectivo Plan de Implementación, este es un factor crítico en el que se establece la fundación sobre la cual se apoyará la visión que tendrá la organización sobre la PMO.

La estructuración de la PMO debe considerar los siguientes elementos:

- Obtención del personal para la PMO.
- Obtención de la infraestructura para la PMO.
- Proporcionar las herramientas para la PMO.
- Elaborar la documentación de la PMO.
- Formación de la organización.

El recurso humano es un factor importante, por lo que para la PMO es necesario contar con la disponibilidad de recurso humano que cumpla con las necesidades de habilidades y con experiencia en dirección de proyectos, por lo que se hace necesario realizar entrevistas al personal susceptible de pertenecer a la PMO, hacer un trabajo en conjunto con el área de recursos humanos para la definición de los perfiles del personal de la PMO y posteriormente la selección del personal. En el caso particular de la organización, se dará prioridad al personal de PCM que actualmente está llevando a cabo funciones de una PMO, pues se considera que tienen experiencia y representan un activo valioso para la organización debido a su conocimiento.

Otro elemento clave, es la documentación de procesos de la PMO, ya que esto enmarca los procedimientos para la base de una metodología de trabajo utilizada para la administración de proyectos, algunos ejemplos que se pueden incluir dentro de los procedimientos entorno a la metodología de administración de proyectos de la PMO a ser documentados son:

- Documentación estándar de los procesos y procedimientos.
- Procedimiento de inicio del proyecto.
- Procedimiento de seguimiento.
- Procedimiento de comunicación.
- Procedimiento de gestión de riesgos.
- Procedimiento de gestión de cambios.
- Procedimiento de escalación.

4.4.2 Plan Piloto e incorporación de lecciones aprendidas

Como se mencionó anteriormente, es recomendable que la implementación de la PMO, sea realizada en 2 etapas, una primera etapa sería por medio de un Plan Piloto.

Por tal motivo la propuesta es realizar la implementación o piloto con por lo menos 3 tipos de proyectos diferentes que permitan a través de la combinación de la naturaleza del proyecto y recursos, obtener información que sirva de base para realizar los ajustes necesarios que permitan la implementación de la PMO a nivel organizacional.

El piloto dará como resultado la incorporación de cambios y sugerencias que deberán llevarse posteriormente a toda la organización.

En el Cuadro 11 se presenta la propuesta de lo que podría ser un formulario para recoger las lecciones aprendidas durante el proceso y que están relacionadas a áreas del conocimiento.

Cuadro 11. Formulario Lecciones Aprendidas. (Fuente: El Autor)

Área de conocimiento	Lecciones Aprendidas		Acciones propuestas como oportunidades de mejora
	Ventajas (+)	Desventajas (-)	
Integración			
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Calidad			
Recursos Humanos			
Comunicaciones			
Riesgos			
Adquisiciones			
Interesados			

5 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado como resultado del elaborar esta investigación:

Basado en los resultados del análisis de madurez organizacional realizado, se concluye que la organización no cuenta con una PMO y una metodología estándar para la administración de proyectos, como también se determinó que la organización se encuentra en un nivel medio bajo con un porcentaje promedio total del 47.44% en relación al nivel de madurez en gestión de proyectos.

Dentro de los resultados obtenidos en el análisis realizado, el área de herramientas fue la mejor calificada por los encuestados con un 51.56% que refleja el esfuerzo que la organización ha realizado para poner a disposición del personal herramientas como Microsoft Office, y por otro lado, el área con la calificación mas baja fue la de Competencias con un 39.05% que evidencia la necesidad del desarrollo de este aspecto que puede ser subsanado mediante la implementación de una PMO en la organización.

Adicionalmente, los resultados del análisis mostraron que los encuestados identificaron fortalezas y oportunidades de mejora en relación a la gestión de proyectos, en las que la organización debe hacer su mejor esfuerzo para mantener las fortalezas y trabajar en convertir las oportunidades de mejora en fortalezas.

Para los encuestados existe un elemento de coincidencia, el cual es, que el área que hoy día esta realizando el rol de oficina de proyectos es una PMO básica, desarrollando un rol consultivo basado en la experiencia de algunos de los funcionarios de dicha área, y de acuerdo a la investigación realizada y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se determinó que el tipo de Oficina

de Proyectos (PMO) más indicado para implementarse en la organización es la PMO “De Control”, debido a las características de este tipo de PMO y la situación actual de la organización, ya que apunta a un nivel de potestad importante para influir positivamente en los proyectos y por ende en los objetivos que la organización se ha planteado, sin dejar de lado, la misión y visión, que ayudan a establecer su rumbo, apoyándose en los valores que se definan para la PMO que son pilares que servirán para alcanzar la misión y visión establecidas, generando beneficios, que son el resultado de la implementación de una PMO en la organización, los cuales serán controlados mediante métricas desempeño.

Para el éxito de la PMO se determino que es necesario establecer las funciones que a corto, mediano y largo plazo deberá realizar, las cuales serán ejecutadas por los integrantes de la PMO, para lo cual, se realizará un trabajo en conjunto con el Área de Recursos Humanos para la definición de los perfiles del personal de la PMO, para poder contar con el recurso humano que cumpla con las necesidades, habilidades y experiencia necesaria en dirección de proyectos, considerando al personal del área de PCM que son las personas que tienen un conocimiento que es considerado como valioso, para formar parte del equipo de la PMO.

Finalmente, se concluye que la estrategia de implementación debe ser gradual y progresiva, centrada en las personas debido a que implica un cambio en la cultura organizacional, por lo que es necesario realizar un plan piloto, lo que generara un impacto moderado que puede ser controlado y para poder hacer una evaluación de su desempeño, lo que brindará la posibilidad de realizar los ajustes necesarios para poder implementar la PMO finalmente en la organización, que será por fases, actividades y duración de tiempo.

6 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones a las que se ha llegado después de elaborar esta investigación:

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., realizar un análisis de madurez organizacional una vez al año, que sirva de parámetro de comparación con este trabajo de investigación para el primer año, con el objetivo de determinar la evolución en la gestión en materia de administración de proyectos, y la calidad de los productos generados por los proyectos, como producto de la implementación de la PMO.

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., estudiar y analizar, la implementación de la oficina de proyectos basándose en la propuesta desarrollada en este trabajo de investigación, ya que la misma contiene información y resultados que pueden agregar valor y ser fuente de cambio a nivel cultural dentro de la organización, dando como resultado la mejora del nivel de madurez en relación a la gestión de la administración de proyectos.

Así mismo, se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., proceder con la implementación de la PMO tipo “De Control”, ya que es fundamental y necesario para lograr el éxito de los proyectos, como también desarrollar una metodología que permitirá organizar, coordinar y planificar todo lo relacionado con la gestión de proyectos en la organización.

Se le recomienda al Gerente General de Resources S.A., visualizar esta propuesta como un proyecto de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, competencias, en relación con la administración de proyectos, y de esta manera ayudar a la adaptación del tipo de PMO definida, lo que generará mejores

resultados satisfaciendo las necesidades de la organización en relación a la gestión de la administración de proyectos.

Se recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que considere el Plan de Implementación que se encuentra en este documento y que ejecute el plan piloto propuesto en este trabajo de investigación, para poder realizar los ajustes necesarios mediante la obtención de lecciones aprendidas y asegurar que la implementación final sea un éxito.

Se le recomienda al Gerente General de Resources S.A., que una vez que esté implementada la PMO en la organización, el Gerente de la PMO trabaje en un plan de oportunidades de mejora para la organización con el fin de mejorar y elevar el nivel de madurez en cuanto a gestión de proyectos.

Se recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que el Gerente de la PMO establezca un perfil del recurso humano que formará parte de la PMO, como también, valore la posibilidad de capacitar al personal para el desarrollo de las competencias relacionadas con la gestión de proyectos, y utilice las métricas de desempeño indicadas en este proyecto para establecer un estándar de calidad que la PMO debe mantener.

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que una vez que la PMO esté debidamente establecida y en completo funcionamiento, el Gerente de la PMO establezca e implemente un plan de gestión de comunicación, para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas, ya que este proyecto no incluyó este apartado.

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que el Gerente de la PMO establezca en conjunto con el área de Recursos Humanos un plan de capacitación para los integrantes de la PMO para incentivar, desarrollar al colaborador y pueda poner en funcionamiento las buenas prácticas de la administración de proyectos, ya que este trabajo de investigación no contempla el desarrollo de un plan de gestión de recursos específicamente el desarrollo de los integrantes de la PMO.

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que el Gerente de la PMO implemente un plan de riesgos para la identificación y el análisis de los riesgos, como también establecer las causas y definir las respuestas a dichos riesgos, así como también el seguimiento y control de riesgos de un proyecto, ya que este proyecto no incluyó el procedimiento para la correcta gestión de los riesgos.

Se le recomienda a la Gerencia General de Resources S.A., que el Gerente de la PMO establezca e implemente un plan de gestión de los interesados, para la correcta identificación de las áreas internas, personas externas que podrían impactar o ser impactados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, ya que no considero la elaboración, implementación de un plan de gestión de los interesados.

7 BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Manuel, (2009), Ejercicio Demostrativo de diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

Bernate, Germán (2013). Oficina de Proyectos (PMO) del siglo XXI Sugerencias para su implementación. Almagesto Ltda, Bogotá-Colombia.

Brizuela, Ronald (2017). Autor de figuras.

Cabrera, Margarita (2010). Introducción a las fuentes de información. Universidad Politécnica de Valencia.

Calderón, Jose (2012). Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en Fonade. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Chab, Giovanni (2015). Propuesta de un plan de gestión para la creación de una oficina de administración de proyectos para la empresa SIA Software S.A. de C.V. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

Chavez, Sergio (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la información. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú.

Corzo, Luis (2014). Guía Práctica para la implementación de una PMO. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

Guevara, Dagoberto (2011), Modelo para implementar oficina de gerencia de proyectos en áreas de TI. Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Huamán, Diana (2011). Fuentes de información. Centro de gestión de conocimiento OPS, Perú.

Hernández, Roberto., & Fernández, Carlos., & Baptista, Pilar (2010). Metodología de la investigación, 5ta edición – The McGraw-Hill Companies, Colonia Santa Fe, México.

Lázaro, David., & Laverde, Johana., & Guacheta, Karen (2013). Evaluación de Madurez en Gestión de Proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá. Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Bogotá, Colombia.

Lledó, Pablo (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá.

Orduz, Ricardo (2015). Propuesta de implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) para VQ Ingeniería. UPTC, Colombia.

Palacio, Juan (2015). Propuesta de un plan para la implementación de la oficina de PMO en la corporación Interactuar. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®). Pennsylvania: Project Management Institute.

Quintero, Fabian (2015). Propuesta de diseño para la creación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la Universidad de Santander (UDES). Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.
Resources Costa Rica (2008), Shared Services, Costa Rica.

Rivera, Sarah (2010), Propuesta para la re-implementación de una oficina de administración de una Oficina de Proyectos (PMO) en Softland Costa Rica, Centro América y El Caribe. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

Solarte, Leonardo., & Sánchez, Luis (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Revista Innovar Journal. Colombia.

8 ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
1 de Febrero 2017	Propuesta de diseño de una PMO y plantear la estrategia de implementación
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: Iniciación, planificación.</p> <p>Areas de Conocimiento: Integración, Alcance, tiempo, calidad, costos, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones, involucrados.</p>	<p>Area de aplicación: Servicios.</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
1 de Febrero 2017	31 de Mayo 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Desarrollar una propuesta para el diseño y estrategia de implementación de una PMO en Resources Costa Rica (Share Service Center), para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de proyectos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar el nivel de madurez de la organización en relación a la gestión de proyectos. 2. Identificar el tipo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades en relación a la correcta administración de proyectos. 3. Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos. 4. Crear un plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources Costa Rica. 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

En la actualidad la empresa Resources Costa Rica, no tiene una PMO formalmente establecida, si no que las actividades de administración de proyectos son ejecutadas por una area denominada Process and Change Management (PCM) a la cual se le han delegado actividades, responsabilidades de una PMO, no obstante, esta area (PCM) desarrolla diversas tareas y no las propias de una PMO.

A pesar de que esta area cuenta con personal que tiene experiencia y que ha trabajado en la administración de proyectos (no de una forma adecuada de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas),no se cuenta con una correcta definicion de las responsabilidades de una PMO y al no tener esto, realizan tareas operativas en la ejecución de los proyectos, generando confusión en relacion a las responsabilidades.

Con el desarrollo de este PFG se busca establecer un plan para definir e implementar una Oficina de Proyectos (PMO) en la empresa, tomando como base las buenas prácticas recomendadas por el PMI, generando los siguientes beneficios:

- Análisis de madurez de la empresa estableciendo nombrar formalmente una PMO.
- Definición formal de una PMO.
- Definición clara de las actividades y responsabilidades de una PMO.
- Aplicación de las buenas prácticas recomendadas por el PMI para la administración de proyectos.

A continuación, se mencionan los beneficios esperados con la implementación de una PMO:

- Control eficaz y eficiente sobre los proyectos que deba realizar la organización.
- Aplicación de buenas prácticas aceptadas y recomendadas por el PMI en relación a la gestión de proyectos.
- Generación de activos de la empresa con información histórica que sirva de consulta para proyectos similares a futuro.

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

El producto final este PFG es el plan de diseño y la estrategia de implementación de una PMO en Resources Costa Rica, dándole a la organización la posibilidad de ser eficaz y eficiente en relación al manejo de proyectos.

Los entregables de este PFG son :

1. Charter del proyecto.
2. EDT del proyecto.

3. Cronograma del proyecto.
4. Análisis de la situación actual de la organización para determinar el nivel de madurez de la misma en relación a la gestión de proyectos.
5. Determinar el modelo de PMO que mejor se adapte a la organización para satisfacer las necesidades para la correcta administración de proyectos.
6. Definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos para establecer los roles y autoridad que la PMO tendrá en la gestión de proyectos.
7. Plan de implementación para el establecimiento y desarrollo de una Oficina de Proyectos en Resources.

Supuestos

Los supuestos para el proyecto son los siguientes:

1. Se cuenta con el apoyo de la gerencia de PCM para llevar a cabo el proyecto.
2. Solamente se cuenta con aprobación de 15 horas por semana para la realización del proyecto.
3. La propuesta contemplada en este PFG será revisada y analizada por la gerencia de PCM y la gerencia general para la viabilidad de implementación.

Restricciones

Las restricciones para el proyecto son las siguientes:

1. No se cuenta información histórica dentro de la empresa para llevar a cabo el análisis de madurez.
2. La inversión de tiempo requerido para llevar a cabo el proyecto, ya que podría afectar sus labores diarias.
3. La falta de tiempo por parte del personal de otras áreas para ayudar con encuestas, entrevistas.
4. No se cuenta con presupuesto para la contratación de terceros para que brinden asesoría.
5. No se cuenta con autorización para ninguna adquisición de recursos o equipos, que ayuden al desarrollo del proyecto.

Identificación riesgos

Los principales riesgos identificados son:

1. Si no se define correctamente el alcance del proyecto podría generar falsas expectativas entorno a la elaboración del proyecto impactando de forma negativa la realización del mismo.
2. Si se presentan retrasos en el desarrollo de las actividades podría impactar la fecha de finalización del proyecto.
3. Si no se cuenta con presupuesto para adquirir recursos que puedan apoyar desarrollo del proyecto podría producir que se generen errores en la recopilación de información, tabulación, impactando la calidad requerida.

Presupuesto

Detalle el presupuesto requerido para su proyecto (PFG).

Recurso	Horas	Costo Estimado por hora	Costo total
Humano	240	¢14,062.50	¢3,375,000.00
Total			¢3,375,000.00

El presupuesto refleja el costo estimado de la inversión de tiempo por parte del recurso humano designado para el desarrollo del proyecto.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación y aprobación del Charter del proyecto	Enero 2017	Enero 2017
Presentación EDT	Enero 2017	Enero 2017
Presentación de los resultados del análisis de madurez	Abril 2017	Abril 2017
Presentación de los roles y responsabilidades de la PMO	Abril 2017	Abril 2017
Presentación del plan de estrategia de implementación de la PMO	Mayo 2017	Mayo 2017

Información histórica relevante

Resources es un share Service center fundado 2007 que inició operaciones en Costa Rica en el 2008 y es parte de una multinacional que es el tercer grupo en agencias de publicidad del mundo con más de 100 oficinas en todo el mundo.

Al inicio, la empresa centralizó los procesos financiero-administrativos entre los cuales se pueden mencionar contabilidad, registro de cuentas por pagar, impuestos de Estados Unidos y Canadá, pero a raíz del buen trabajo desempeñado, la casa matriz tomó la decisión de extender el proyecto de centralización a todo el continente americano.

Con esta decisión la empresa, tomó las riendas del proyecto de centralización de procesos transaccionales de países como México, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Argentina, Chile, República Dominicana, Ecuador, Puerto Rico.

Hoy día los servicios financiero-administrativos que presta son contabilidad, facturación a clientes, registro de cuentas por pagar, impuestos, tesorería, nómina a empresas del grupo ubicadas en todo el continente americano.

A través del tiempo, la empresa sigue realizando su proceso transaccional, y ha absorbido más operaciones, convirtiéndose en uno de los Global Transactional Hub (GTH) en el mundo.

Todos los proyectos que la empresa ha realizados sin contar con una Oficina de Proyectos debidamente estructurada, con una base sólida y con el conocimiento adecuado que permita aplicar las buenas prácticas recomendadas para la administración de proyectos, y en algunos casos se ha tenido que improvisar a Gerentes de áreas operativas como Gerentes de proyecto por no contar con una PMO.

No hay información histórica de una PMO dentro de la organización, ya que la misma tiene 9 años de funcionamiento.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:
Gerente Process & Change Management (PCM)
Involucrados Indirectos:
Gerentes operativos.
Personal involucrado en operaciones.

Director de proyecto:
Ronald Brizuela Miranda

Firma:

Autorización de: Yorlenny Hidalgo

Firma:

8.2 Anexo 2: EDT

La EDT muestra los entregables del PFG.



8.4 Anexo 4: Cuestionario Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos

1. **¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

2. **Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

3. **¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

4. **Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

5. **¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

6. **¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
7. **¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
8. **¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
9. **¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
10. **¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 13. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 14. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 18. ¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente:
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?

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

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

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

29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?

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

8.5 Anexo 5: Cuestionario Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

1. **En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:**
 - a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
 - b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
 - c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
 - e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

2. **En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:**
 - a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
 - b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
 - c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
 - e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

3. **Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (mas del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:**
 - a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
 - b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
 - c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
 - d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
 - e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

- 4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:**
 - a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
 - b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
 - c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
 - d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
 - e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

- 5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:**
 - a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
 - b. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
 - c. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
 - d. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
 - e. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

- 6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (mas del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:**
 - a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
 - b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
 - c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.

- d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
- e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

8.6 Anexo 6: Cuestionario Herramientas en Dirección de Proyectos

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

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

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

- a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
- d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados
- e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

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

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

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

- f. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
- g. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- h. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- i. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- j. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

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

- a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

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

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

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

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

8.7 Anexo 7: Cuestionario Nivel de Competencia en Dirección de Proyectos

1. **En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**
 - a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
 - b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
 - c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
 - d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo
 - e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

2. **En mi Organización, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**
 - a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
 - b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo
 - c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
 - d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados
 - e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

3. **En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:**
 - a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
 - b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
 - c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
 - d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
 - e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

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

- f. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
- g. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- h. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- i. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- j. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

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

- a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

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

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

Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

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

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

8.8 Anexo 8: Cuestionario Nivel de Metodología en Dirección de Portafolio

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

2. **La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:**
 - a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
 - b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro-administración
 - c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
 - d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
 - e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación

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

- 4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:**
- a. No hay criterios
 - b. Clientes y grado de dificultad
 - c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
 - d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
 - e. Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas
- 5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones**
- a. Definitivamente no
 - b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
 - c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
 - d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
 - e. En todo el portafolio corporativo
- 6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:**
- a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
 - b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
 - c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
 - d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
 - e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

8.9 Anexo 9: Cuestionario Nivel de Metodología de Programas y Multiproyectos

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

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

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

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

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

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

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

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente sí

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

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

8.10 Anexo 10: Cuestionario Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

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

2. **En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:**
 - a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
 - b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
 - c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno
 - d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
 - e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa

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

- 4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:**
- a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
 - b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
 - c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
 - d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.
 - e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos
- 5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:**
- a. Informales
 - b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
 - c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
 - d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
 - e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

8.11 Anexo 11: Tabulación Cuestionarios

Cuestionario 1																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido
Madurez																		
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos		
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos			
1	6	4	8	8	6	4	8	8	6	4	8	8	6	4	4	92	150	61.33%
2	6	8	8	4	6	8	8	4	6	8	8	4	6	8	6	98	150	65.33%
3	2	10	6	2	2	10	6	2	2	10	6	2	2	10	6	78	150	52.00%
4	2	8	6	2	2	8	6	2	2	8	6	2	2	8	4	68	150	45.33%
5	2	4	10	10	2	4	10	10	2	4	10	10	2	4	2	86	150	57.33%
6	2	8	6	2	2	8	6	2	2	8	6	2	2	8	4	68	150	45.33%
7	2	8	8	2	2	8	8	2	2	8	8	2	2	8	6	76	150	50.67%
8	6	6	8	2	6	6	8	2	6	6	8	2	6	6	2	80	150	53.33%
9	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	2	58	150	38.67%
10	2	8	6	8	2	8	6	8	2	8	6	8	2	8	6	88	150	58.67%
11	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	4	60	150	40.00%
12	2	4	8	6	2	4	8	6	2	4	8	6	2	4	2	68	150	45.33%
13	2	6	6	4	2	6	6	4	2	6	6	4	2	6	4	66	150	44.00%
14	2	8	10	8	2	8	10	8	2	8	10	8	2	8	6	100	150	66.67%
15	2	6	8	6	2	6	8	6	2	6	8	6	2	6	4	78	150	52.00%
16	2	6	6	6	2	6	6	6	2	6	6	6	2	6	4	72	150	48.00%
17	6	4	8	8	6	4	8	8	6	4	8	8	6	4	2	90	150	60.00%
18	2	4	6	2	2	4	6	2	2	4	6	2	2	4	4	52	150	34.67%
19	6	6	8	6	6	6	8	6	6	6	8	6	6	6	4	94	150	62.67%
20	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	2	78	150	52.00%
21	6	6	6	8	6	6	6	8	6	6	6	8	6	6	2	92	150	61.33%
22	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	4	60	150	40.00%
23	2	4	6	2	2	4	6	2	2	4	6	2	2	4	2	50	150	33.33%
24	2	4	8	2	2	4	8	2	2	4	8	2	2	4	2	56	150	37.33%
25	2	4	8	2	2	4	8	2	2	4	8	2	2	4	2	56	150	37.33%
26	2	4	6	6	2	4	6	6	2	4	6	6	2	4	2	62	150	41.33%
27	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	4	100	150	66.67%
28	2	10	6	2	2	10	6	2	2	8	6	2	2	6	4	70	150	46.67%
29	2	8	6	4	2	8	6	4	2	8	6	4	2	8	4	74	150	49.33%
Total Puntos por ejercicio	90	176	204	132	90	176	204	132	90	174	204	132	90	172	104	2170	4350	49.89%

Puntaje total Obtenido	2170
Nivel de Madurez Obtenido	Alto

Puntuacion		Rangos	
a	2	De 0 a 213	Bajo
b	4	De 214 a 320	Medio Bajo
c	6	De 321 a 426	Medio Alto
d	8	De 427 a 640	Alto
e	10		

Cuestionario 2 Metodología																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos		
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos		
1	8	4	6	2	8	4	6	2	8	4	6	2	8	4	6	78	150	52.00%
2	10	2	4	2	10	2	4	2	10	2	4	2	10	2	4	70	150	46.67%
3	4	8	4	2	4	8	4	2	4	8	4	2	4	8	4	70	150	46.67%
4	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	62	150	41.33%
5	6	6	4	2	6	6	4	2	6	6	4	2	6	6	4	70	150	46.67%
6	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	2	2	6	6	62	150	41.33%
Total Puntos por ejercicio	32	32	30	12	32	32	30	12	32	32	30	12	32	32	30	412	900	45.78%

Puntaje total Obtenido	412
Nivel de Madurez Obtenido	Medio Alto

Puntuacion		Rangos	
a	2	De 0 a 213	Bajo
b	4	De 214 a 320	Medio Bajo
c	6	De 321 a 426	Medio Alto
d	8	De 427 a 640	Alto
e	10		

Cuestionario 3 Herramientas																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos		
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos		
1	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	8	104	150	69.33%
2	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	8	8	6	6	8	104	150	69.33%
3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	52	150	34.67%
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	52	150	34.67%
5	6	4	8	2	6	4	8	2	6	4	8	2	6	4	8	78	150	52.00%
6	6	4	4	6	6	4	4	6	6	4	4	6	6	4	4	74	150	49.33%
Total Puntos por ejercicio	32	24	36	32	32	24	36	32	32	24	36	32	32	24	36	464	900	51.56%

Puntaje total Obtenido	464
Nivel de Madurez Obtenido	Medio Alto

Puntuacion		Rangos	
a	2	De 0 a 213	Bajo
b	4	De 214 a 320	Medio Bajo
c	6	De 321 a 426	Medio Alto
d	8	De 427 a 640	Alto
e	10		

Cuestionario 4																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido	
Competencia en Dirección de Proyectos																			
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos			
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos			
1	6	4	8	6	6	4	8	6	6	4	8	6	6	4	8	90	150	60.00%	
2	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	82	150	54.67%	
3	6	2	4	4	6	2	4	4	6	2	4	4	6	2	4	60	150	40.00%	
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	52	150	34.67%	
5	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	44	150	29.33%	
6	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	44	150	29.33%	
7	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	38	150	25.33%	
Total Puntos por ejercicio	28	18	34	30	28	18	34	30	28	18	34	30	28	18	34	410	1050	39.05%	

Puntaje total Obtenido	410
Nivel de Madurez Obtenido	Medio Alto

Puntuacion	Rangos
a 2	De 0 a 213 Bajo
b 4	De 214 a 320 Medio Bajo
c 6	De 321 a 426 Medio Alto
d 8	De 427 a 640 Alto
e 10	

Cuestionario 5																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido	
Portafolio																			
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos			
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos			
1	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	54	150	36.00%	
2	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	76	150	50.67%	
3	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	82	150	54.67%	
4	10	4	10	6	10	4	10	6	10	4	10	6	10	4	10	114	150	76.00%	
5	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	46	150	30.67%	
6	6	6	6	2	6	6	6	2	6	6	6	2	6	6	6	78	150	52.00%	
Total Puntos por ejercicio	34	24	38	22	34	24	38	22	34	24	38	22	34	24	38	450	900	50.00%	

Puntaje total Obtenido	450
Nivel de Madurez Obtenido	Alto

Puntuacion	Rangos
a 2	De 0 a 213 Bajo
b 4	De 214 a 320 Medio Bajo
c 6	De 321 a 426 Medio Alto
d 8	De 427 a 640 Alto
e 10	

Cuestionari 6																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido	
Programas y Mutiprooy.																			
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos			
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos			
1	2	8	4	2	2	8	4	2	2	8	4	2	2	8	4	62	150	41.33%	
2	4	10	6	2	4	10	6	2	4	10	6	2	4	10	6	86	150	57.33%	
3	2	6	4	2	2	6	4	2	2	6	4	2	2	6	4	54	150	36.00%	
4	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	82	150	54.67%	
5	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	46	150	30.67%	
Total Puntos por ejercicio	14	34	24	14	14	34	24	14	14	34	24	14	14	34	24	330	750	44.00%	

Puntaje total Obtenido	330
Nivel de Madurez Obtenido	Medio Alto

Puntuacion	Rangos
a 2	De 0 a 213 Bajo
b 4	De 214 a 320 Medio Bajo
c 6	De 321 a 426 Medio Alto
d 8	De 427 a 640 Alto
e 10	

Cuestionario 7																	Puntaje Maximo	Porcentaje Obtenido	
PMO																			
Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Puntos			
Preguntas	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos			
1	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	8	76	150	50.67%	
2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	52	150	34.67%	
3	2	4	6	4	2	4	6	4	2	4	6	4	2	4	6	60	150	40.00%	
4	2	4	6	4	2	4	6	4	2	4	6	4	2	4	6	60	150	40.00%	
5	4	6	6	2	4	6	6	2	4	6	6	2	4	6	6	70	150	46.67%	
Total Puntos por ejercicio	14	22	30	18	14	22	30	18	14	22	30	18	14	22	30	318	750	42.40%	

Puntaje total Obtenido	318
Nivel de Madurez Obtenido	Medio Bajo

Puntuacion	Rangos
a 2	De 0 a 213 Bajo
b 4	De 214 a 320 Medio Bajo
c 6	De 321 a 426 Medio Alto
d 8	De 427 a 640 Alto
e 10	