

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Propuesta para la Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos
en la Compañía Marítima Dominicana

Kemeyris María Alcántara Rodríguez

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

San José, Costa Rica

Abril, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Sophia Crawford
LECTOR No.1

Adalberto Vargas Hernández
LECTOR No.2

Kemeyris María Alcántara Rodríguez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposo Euris Melo por el apoyo que siempre he recibido de él, a mi hija Camila y mi futura hija Sofía por su amor y tiempo hacia los trabajos y estudios que he realizado.

A mis padres y hermanas que me han ayudado y apoyado a lo largo de este proceso, en especial a mi hermana Keyla por su apoyo desde un inicio a este proyecto y por el tiempo que le ha dedicado al desarrollo del mismo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que me ha dado la vida, y he podido llevar a cabo este proyecto siempre contando con su gracia y bondad, para poder colaborar con acciones de mejor calidad a la sociedad.

A mi familia, esposo, hijas, padres, hermanas, por haber estado siempre ahí para mí a lo largo de esta etapa y brindarme siempre su más sincero apoyo.

A todos y cada uno de mis compañeros y profesionales que me orientaron y apoyaron durante esta maestría. En especial a Jennifer Fermin compañera de trabajo quien me motivo a embarcarme en este maravilloso proyecto.

A mi profesor tutor Sr. Fabio Muñoz, por la paciencia y voluntad que tuvo conmigo y el impulso que siempre me ha dado para culminar con éxito este proyecto.

A todos millones de gracias.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Problemática	154
1.3. Justificación del Problema.....	15
1.4. Objetivo General	187
1.5. Objetivos Específicos.....	187
2. MARCO TEORICO	188
2.1 Marco Institucional	188
2.1.1 Antecedentes de la Institución	199
2.1.2 Productos que Ofrece	20
2.1.3 Teoría de Administración de Proyectos.....	232
2.1.4 Administración de Proyectos.....	243
2.1.5 Ciclo de Vida de un Pproyecto	243
2.1.6 Procesos en la Administración de Proyectos	266
2.1.7 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	28
2.1.8 Definición de una PMO	30
2.1.9 Síntomas de la Necesidad de una PMO.....	31
2.1.10 Tipos de PMO	32
2.1.11 Métricas e Indicadores	33
2.1.12 Modelos de Madurez en Administración de Proyectos.....	35
3. MARCO METODOLOGICO	36
3.1 Fuente de Información	36
3.2 Métodos de Investigación.....	39
3.3 Herramientas.....	43
3.4 Supuestos y Restricciones.....	44
3.5 Entregables.....	47
4. DESARROLLO	48
4.1 Resultados Obtenidos de la Medición de Madurez.....	49
4.1.1 Resultados del Ejercicio #1 Nivel de Madurez	51
4.1.2 Resultados del Ejercicio # 2 Nivel de Metodologías en Dirección de Proyectos	51
4.1.3 Resultado del Ejercicio # 3 Evaluación de las Herramientas para Dirección de Proyecto	51
4.1.4 Resultado del Ejercicio # 4 Desarrollo de Competencias.....	51
4.1.5 Resultado del Ejercicio # 5 Nivel de Madurez en el Portafolio de Proyectos	51

4.1.6 Resultado del Ejercicio # 6 Nivel de Metodología en Administracion de Programas y Multiproyectos.....	52
4.1.7 Resultado del Ejercicio # 7 PMO.....	52
4.2 Tipo de PMO Propuesta.....	53
4.3 Ubicación de la PMO en el Organigrama.....	54
4.4. Plan de Gestion de los Recursos Humanos.....	55
4.4.1 Funciones de la PMO Humanos	56
4.4.2 Roles y Responsabilidades	57
4.5 Estrategia de Implementacion.....	58
4.5.1 Involucrar a la alta Gerencia	58
4.5.2 Cambios en la Estructura Organizacional	58
4.5.3 Apertura de la PMO	59
4.5.4 Consolidacion de Comité de Proyecto	59
4.5.5 Lanzamiento del Programa	60
4.5.6 Capacitacion de las Areas Relacionadas.....	60
4.5.7 Implementacion de Clima de Trabajo Modelo de Proyecto, Promocion Interna	61
4.5.8 Soporte y Seguimiento.....	61
4.5.9 Dependencias Afectadas con la Implementacion Propuesta	61
4.5.10 Cronograma de Implementacion	62
5. CONCLUSIONES	63
6. RECOMENDACIONES.....	66
7. BIBLIOGRAFIA	68
8. ANEXOS.....	69
Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	69
Anexo 2: EDT	73
Anexo 3: CRONOGRAMA	74
Anexo 4: Cuestionario Nivel de Madurez en Direccion de Proyectos	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa Marítima Dominicana (Fuente Marítima Dominicana, 2016)	19
Figura 2 Fases del proyecto. Fuente PMI., 2013	24
Figura 3 Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto. Fuente PMI., 2013.	25
Figura 4: Procesos en Administración de proyectos. PMI., 2013	27
Figura 5: Nivel de Madurez de la Compañía Maritima Dominicana Administracion de Proyectos	50
Figura 6: Ubicación de la PMO Dentro del Organigrama	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (Marítima Dominicana)	37
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas (PMBOK 2013)	40
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas (PMBOK 2013)	43
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones (Marítima Dominicana)	45
Cuadro 5 Entregables (Marítima Dominicana)	47
Cuadro 6 Tabulacion de resultados del ejercicio de madurez en Compañía Maritima Dominicana	49
Cuadro 7 Presupuesto Operativo Oficina de Proyectos para el año 2018	59
Cuadro 8 Cronograma de Implementacion de la PMO	62

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

MD	Maritima Dominicana
OPM3	Modelo de Madurez de Administración de Proyectos
PMBOK	Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos
PMI	Project Management Institute
PMMM	Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner
PMO	Project Management Office
KPI	Key Performance Indicator
AP	Administracion de Proyecto
PMP	Project Management Professional

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía Marítima Dominicana es una empresa que surgió en la primavera de 1971 para actuar como agente de buques y estibador en todos los puertos, incluyendo Santo Domingo, Río Haina, Caucedo, Boca Chica, AES Andrés, Barahona, Cabo Rojo, San Pedro de Macorís, La Romana, Azua, Samaná, Puerto Plata Manzanillo y Puerto Palenque.

En la actualidad la oficina principal está ubicada cerca del puerto de Río Haina en la ciudad de Santo Domingo, y posee oficinas secundarias establecidas en Caucedo, Manzanillo, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís, desde donde se atienden buques en todos los puertos.

Para el año 2016, se cuenta con un presupuesto de 11.8 millones de dólares entre proyectos que están en ejecución y aquellos que están en su fase de aprobación.

A pesar de esta gran cantidad de proyectos y el dinero que está en juego, la compañía Marítima Dominicana no cuenta con una metodología clara para la administración efectiva de estos proyectos.

Una organización que busque mejorar el desempeño en la administración de diferentes proyectos, debería implementar una Oficina de Administración de Proyecto pues es la mejor manera de gestionar múltiples proyectos, mantenerlos a todos visibles y apoyar la toma de decisiones proporcionando información de calidad.

El desarrollo de este trabajo de investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta para definición e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Compañía Marítima Dominicana; como una unidad organizacional responsable de la gestión de los proyectos, promoviendo la utilización de métodos y procesos de planificación, programación y control en un plazo de dos años.

También pretendió medir el nivel de madurez que tiene la empresa en cuanto a administración de proyectos, definió el mejor tipo de PMO para implementar en la empresa y propuso una estrategia de implementación de esta PMO en la compañía.

Para lograr los objetivos se recurrió a la aplicación de un ejercicio tipo encuesta que pretende medir el grado de cumplimiento que tiene Marítima Dominicana en diversas áreas de la administración de proyectos. Este ejercicio se aplicó a varios funcionarios de la compañía Marítima Dominicana.

Quedó en evidencia que no se contaba con metodologías, estándares, herramientas que sirvieran de apoyo en las tareas de administración de proyectos, no había planes de competencias establecidos, no había un proceso establecido

para la administración de portafolios, programas y proyectos, y en la actualidad no existía una oficina de administración de proyectos.

Era importante para la sobrevivencia de la PMO, su estructuración en una entidad autónoma, con sus objetivos alineados a las estrategias de la empresa. Un factor de éxito para su creación era el patrocinio de la alta dirección de la organización.

Para llevar el pulso de la eficacia de la oficina, se realizaron evaluaciones anuales sobre su funcionamiento, con el objetivo de lograr la retroalimentación y mejora constante.

Además, es necesario que antes de finalizar el periodo propuesto de implementación de la PMO, se vuelva a evaluar la madurez de la organización para verificar su avance y redefinir el trabajo de la misma, para seguir el proceso de evaluación hacia la cultura de proyectos; de acuerdo con los intereses de la organización.

Con el análisis de la información, se generaron múltiples conclusiones, algunas de las cuales, se presentan a continuación:

El nivel de madurez de MD en Gestión de Proyectos es “Medio-Bajo”, según los datos obtenidos tras la aplicación de las encuestas diseñadas para determinar tal situación.

El tipo de PMO más indicado para implementarse en la empresa, es el de “Torre de Control”, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de los proyectos.

En MD se han realizado esfuerzos importantes para la integración de los proyectos, pero no se han logrado obtener óptimos resultados, se han presentado altos índices de rotación de personal, lo cual puede deberse, entre otras causas a que no se tiene el conocimiento sobre la manera correcta de administrar los proyectos, no se tiene personal capacitado para coordinar los proyectos, ni dedicado exclusivamente a estos, no se da el control de riesgos, no se encuentran documentadas las lecciones aprendidas, no se utiliza un sistema formal de medición del desempeño por proyecto.

Cuando se logró desarrollar el documento y se generaron las respectivas conclusiones, se procedió a dar algunas recomendaciones para optimizar los beneficios de implementar la PMO en la empresa. Algunas de estas recomendaciones son las siguientes.

La PMO debe trabajar como un banco de datos centralizado, de lecciones aprendidas de Administración de Proyectos, compartir ideas y experiencias, proporcionar asesoría a los funcionarios sin experiencia y direccionar las tareas de Gestión de Proyectos a un proceso de mejora continua.

Se debe procurar que la PMO contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Marítima Dominicana fue establecida en la primavera del 1971 para actuar como agente de buques y estibador en todos los puertos, incluyendo Santo Domingo, Río Haina, Caucedo, Boca Chica, AES Andrés, Barahona, Cabo Rojo, San Pedro de Macorís, La Romana, Azua, Samaná, Puerto Plata Manzanillo y Puerto Palenque. La oficina principal está ubicada cerca del puerto de Río Haina en la ciudad de Santo Domingo, y tenemos oficinas secundarias establecidas en Caucedo, Manzanillo, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís, desde donde atendemos buques en todos los puertos.

El personal está compuesto por alrededor de 550 personas atendiendo todas las labores de agente de buques y estibador. La agencia atiende anualmente una cantidad aproximada de 2,000 buques. La compañía representa líneas de contenedores, conectando de esta manera a la República Dominicana con Europa, Lejano Oriente, America de Norte y del Sur, así como Centro América y el Caribe. Al mismo tiempo, la compañía representa distintas líneas con el servicio de carga suelta, refrigerada, tanqueros, graneleros, cruceros y compañías operadoras, fletadoras y comerciales. Las principales mercancías manejadas son granos, carbón, clinker, fertilizantes, acero, madera, LPG (gas licuado), productos químicos, productos de petróleo y frutas. El manejo de cargas tipo proyecto son también parte del servicio, así como la logística integrada. También se hace el corretaje de cargas y buques de todo tipo, para cargas sueltas y a granel.

Marítima Dominicana S.A.S. es una agencia consignataria de buques, con servicios múltiples en el transporte y manejo de carga marítima, tanto en el área de importación como de exportación. Atiende buques de líneas regulares y buques trampa. Coordina operaciones de estiba y desestiba garantizando eficiencia en la recepción y despacho de los buques representados. Provee, además, servicios de almacenaje de mercancía.

Son miembros del mundialmente conocido Multiport Ship Agencies Network y el Baltic & International Maritime Council (BIMCO). Fue la primera empresa naviera en certificar nuestro sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 para el Transporte Marítimo, Manejo de Carga y Almacenaje.

Ha sido certificada por el capítulo Dominicano de Seguridad y Protección al Comercio Internacional (BASC por sus siglas en Inglés), basados en los estándares internacionales de la Organización Mundial BASC.

Ha sido certificada por la Dirección General de Aduanas como Operador Económico Autorizado de la Republica Dominicana (OEA-RD), basado en los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), Marco Normativo SAFE.

En la organización Marítima Dominicana no existe una estandarización para la administración de los proyectos debido a que no se ha implementado una PMO encargada de regular los mismos. Los actuales proyectos son desarrollados por cada división en particular sin ningún tipo de registro ni control formal que permita a la organización tener una visión más amplia y clara del alcance de los proyectos desarrollados.

1.2. Problemática.

En la actualidad se desarrollan una gran cantidad de proyectos en las diferentes divisiones de Marítima Dominicana, no obstante, no se cuenta con una metodología de Gerencia de Proyectos estandarizada. No se cuenta con una PMO que implemente sistemas de planificación, seguimiento y control de la totalidad o portafolios de proyectos que se desarrollan en la organización.

En la división Marítima Dominicana y como compañía madre no existe una PMO, posición requerida para que los proyectos puedan desarrollarse con las mejores metodologías en cuanto a la administración de proyectos.

Con frecuencia y debido a la carencia de una PMO se evidencian atrasos y escasa planificación en la ejecución de proyectos. Por lo general no se cumple con el presupuesto establecido, generando estas situaciones incumplimiento en calidad, tiempo y costo.

No existen planes de proyectos, tampoco reportes que presenten el estado del proyecto, y se aprecian errores en la definición del alcance. Todo lo anterior debido a la inexistencia de una PMO debidamente implementada.

1.3. Justificación del problema

En la actualidad la compañía Marítima Dominicana, ha observado como cada día sus competidores se tornan más agresivos en lo que concierne a la industria Marítima, manejo de carga y transporte terrestre.

Los altos costos que genera la industria, las exigencias de los clientes de recibir un servicio cada vez más eficaz y eficiente hacen que, tanto las operaciones diarias como los proyectos que se desarrollan, tienen que ser más dinámicos y productivos.

La ausencia de una cultura de proyectos, hace necesaria la implementación de una oficina de administración de proyectos, que permita priorizar, planificar, coordinar, ejecutar y asegurar una adecuada gestión de los proyectos desde una perspectiva estratégica, para que se entreguen dentro del cronograma establecido, con la calidad acordada, dentro del presupuesto estimado y a satisfacción de todos los involucrados, todo esto dentro del marco de las mejores prácticas de la administración profesional de proyectos.

Las razones más relevantes que justifican la creación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la compañía Marítima Dominicana son las siguientes:

- El crecimiento de la Compañía Marítima Dominicana, obliga a tener dentro de su organización una PMO, de forma que los departamentos se sirvan de esta para planificar y controlar los proyectos que necesiten, para satisfacer sus necesidades.
- Brindar soporte al personal encargado de ejecutar y controlar los proyectos de la Compañía Marítima Dominicana, con la finalidad de que estos finalicen dentro del costo, tiempo, alcance y calidad especificada para los mismos.
- La cantidad y complejidad de los proyectos que se desean realizar por parte de la Compañía Marítima Dominicana, demandan el personal idóneo para la planificación, ejecución y control de estos, por lo tanto, se necesitan administradores de proyectos, por lo cual se amerita un programa de capacitación y mejora continua del personal. De igual forma, contando con la Oficina de Administración de Proyectos dentro de la compañía, se podrían identificar las necesidades de capacitación de los responsables de proyectos y sus equipos de trabajo, con la finalidad de poder enfrentar los proyectos actuales y los que se planifiquen a futuro. También se podría

tener un inventario de las habilidades del personal de los equipos de trabajo, para darles un uso eficaz a los mismos.

- De igual forma, contando con la Oficina de Administración de Proyectos dentro de la Compañía, se podrían identificar las necesidades de capacitación de los responsables de proyectos y sus equipos de trabajo, con la finalidad de poder enfrentar los proyectos actuales y los que se planifiquen a futuro.

1.4. Objetivo general

Elaborar una propuesta metodología para la definición e implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Compañía Marítima Dominicana.

1.5. Objetivos específicos.

- Evaluar el nivel de madurez en administración de proyectos de la Compañía Marítima Dominicana, para identificar las deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades, con el propósito de implementar una Oficina de Proyectos.
- Identificar y establecer el tipo de Oficina de Proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la empresa.
- Proponer la posición de la Oficina de Proyectos dentro de la estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.
- Definir un Plan de Gestión del Recurso Humano con el fin de determinar el personal que será necesario para conformar la PMO.
- Definir un Plan de Implementación para guiar el desarrollo del proyecto y lograr una implementación exitosa de la PMO.

2. MARCO TEORICO

2.1.1 Marco institucional

Marítima Dominicana fue establecida en la primavera del 1971 para actuar como agente de buques y estibador en todos los puertos, incluyendo Santo Domingo,

Río Haina, Caucedo, Boca Chica, AES Andrés, Barahona, Cabo Rojo, San Pedro de Macorís, La Romana, Azua, Samaná, Puerto Plata Manzanillo y Puerto Palenque. La oficina principal está ubicada cerca del puerto de Río Haina en la ciudad de Santo Domingo, y existen oficinas secundarias establecidas en Caucedo, Manzanillo, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís, desde donde se atienden buques en todos los puertos.

Su personal está compuesto por alrededor de 550 personas atendiendo todas las labores de agente de buques y estibador. La agencia atiende anualmente una cantidad aproximada de 2,000 buques. La compañía representa líneas de contenedores, conectando de esta manera a la República Dominicana con Europa, Lejano Oriente, America de Norte y del Sur, así como Centro América y el Caribe. Al mismo tiempo, la compañía tiene distintas líneas con el servicio de carga suelta, refrigerada, tanqueros, graneleros, cruceros y compañías operadoras, fletadoras y comerciales. Las principales mercancías manejadas son granos, carbón, clinker, fertilizantes, acero, madera, LPG (gas licuado), productos químicos y productos de petróleo, frutas. El manejo de cargas tipo proyecto son también parte de nuestros servicios, así como la logística integrada. También se hace el corretaje de cargas y buques de todo tipo, para cargas sueltas y a granel.

2.1.2 Antecedentes de la Institución

Misión y visión

La misión de Marítima Dominicana, S.A.S. es proveer una gama completa de servicios de calidad en el transporte marítimo, el manejo de carga y el almacenaje de mercancías, manteniendo un liderazgo nacional y prestigio internacional como agencia consignataria de buques. *Marítima Dominicana. (2016).*

La visión de Marítima Dominicana es mantener un liderazgo nacional y prestigio internacional como una agencia consignataria de buques, con servicios múltiples

en el transporte y manejo de carga, dentro de un esquema que garantice a sus clientes la mejora de la calidad en el servicio y en los costos. Ofrecer una gama completa de servicios, mediante la implementación de procesos que cumplan con estándares de calidad, seguridad y protección del medio ambiente, apoyándose en un personal motivado, formado y consciente de su compromiso frente a los objetivos de la organización. *Marítima Dominicana. (2016).*

Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por las posiciones claves de Marítima Dominicana, como se muestra en la Figura 1.

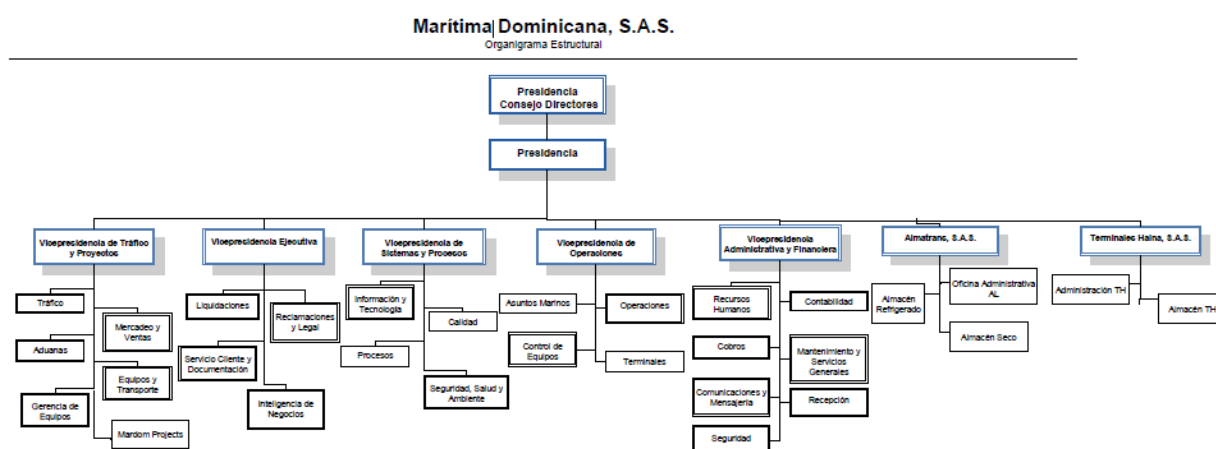


Figura 1. Estructura Organizativa Marítima Dominicana (Fuente Marítima Dominicana, 2016).

2.1.3 Productos que ofrece Agenciamiento

Marítima Dominicana S.A.S. ofrece servicios de agenciamiento a diferentes líneas marítimas, entre las cuales están líneas con servicios especializados en el transporte de carga contenerizada (carga seca o refrigerada); carga suelta, líquida, a granel y carga de proyectos, desde y hacia diferentes destinos como Norte América, Centro y Sur América, Europa, Asia y El Caribe. Cuenta con un personal altamente capacitado que le permite asegurar a sus clientes un servicio eficiente en el agenciamiento de sus buques.

Marítima Dominicana S.A.S. posee una fuerza de ventas experimentada que cubre todo el territorio nacional. Asimismo, está dotada de un sistema de información estadístico con datos sobre los movimientos de carga tanto de importación como de exportación en la República Dominicana.

Manejo de Proyectos

Marítima Dominicana, S.A.S. ofrece un servicio especializado en el manejo de cargas con sobre-dimensión y/o sobrepeso (carga de proyectos). La empresa cuenta con un equipo profesional altamente capacitado, que permite asegurar un contacto personal y asesoría especializada durante las diferentes etapas del servicio, que incluye gestión aduanal, transporte terrestre, carga y descarga de la mercancía en destino final, y transporte marítimo y aéreo. Para apoyar este servicio, la empresa posee una amplia flota de equipos propios, a fin de garantizar el manejo de la carga.

Mardom Projects es una división de la empresa creada para manejar estos requerimientos y dar seguimiento a instrucciones especiales con un equipo capacitado en el manejo de carga pesadas.

Fletamento de Buques y Carga

Marítima Dominicana S.A.S. cuenta con un equipo especializado en el servicio de fletamento de buques, tanto para carga de importación como de exportación.

Almacenaje

A través del depósito aduanal Terminales Haina, S.A.S., la empresa ofrece servicios de almacenaje de mercancía, que incluye la consolidación y desconsolidación de embarques contenerizados. Ofrece además al importador un sinnúmero de facilidades en el manejo y almacenaje de mercancías, tanto para carga consolidada (LTL) como para contenedores completos (FCL).

Reparación y Mantenimiento de Equipos

Marítima Dominicana, S.A.S. ofrece servicios de mantenimiento y reparación para contenedores secos y refrigerados y para chasis.

Estibador

Marítima Dominicana, S.A.S ofrece servicios de carga y descarga de contenedores, carga general y de proyectos, carga a granel, líquida y seca, carga pesada y sobredimensionada, en todos los puertos dominicanos y con equipos propios.

Operador de Terminal

Marítima Dominicana, S.A.S. cuenta con terminales contiguos a los puertos de Caucedo y Haina para almacenar y despachar contenedores llenos y vacíos, particularmente contenedores vacíos para cargas de exportación. También, almacenamiento de carga de proyectos y su despacho al lugar de la obra en construcción.

Gestión Aduanal

Marítima Dominicana, S.A.S. cuenta con un departamento aduanal que ofrece servicios de gestión aduanal para cualquier tipo de embarque, tanto carga consolidada como cargas de proyectos, importación y exportación.

Transporte Interno

La compañía posee una amplia flota de cabezotes y chasis para el transporte de contenedores y carga general, desde y hacia los puertos.

Terminal Contenedores Vacíos

Marítima Dominicana opera terminales fuera del puerto para el manejo de contenedores vacíos y carga de exportación localizados estratégicamente en las proximidades de los puertos de Caucedo, Rio Haina y Manzanillo.

2.1.4 Teoría de Administración de Proyectos

Proyecto

Proyecto se define como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (PMI, 2013, p. 3).

Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos (Parodi, 2001, p. 13).

Además, Guido y Clements (2003) indican algunos atributos que definen un proyecto:

El proyecto tiene un objetivo bien definido, el resultado o producto que se espera de él.

Un proyecto se lleva a cabo en una serie de actividades interdependientes.

En un proyecto se echa mano de varios recursos para realizar las actividades.

Un proyecto tiene marco temporal específico, conocido también como vida útil finita. Tiene un tiempo y una fecha en que debe concluirse. Un proyecto puede ser

un esfuerzo único o de una sola vez.

Un proyecto tiene un cliente. El cliente es aquel que aporta los fondos necesarios para su realización.

2.1.5 Administración de Proyectos

La Administración de Proyectos es aplicar habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas en las distintas actividades que conforman un proyecto para alcanzar o exceder las expectativas del cliente. Se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (más conocida como PMBOK) es el estándar más ampliamente reconocido para manejar y administrar proyectos y su finalidad no es la de exponer las disciplinas, técnicas y experiencias aplicables a la dirección de proyectos, sino simplemente la de identificar el subconjunto de estas que es generalmente reconocido como buenas prácticas.

Para que estas buenas prácticas sean asequibles, el PMI divide el conjunto de conocimientos para la dirección de proyectos en cinco grupos de procesos: todo proyecto (así como sus distintas fases e iteraciones) tiene que transitar por una serie de actividades de inicio, de planeación, de ejecución, bajo el gobierno de un grupo de procesos más general de supervisión y cierre.

2.1.6 Ciclo de vida de un proyecto

Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología.

El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada.

Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre estos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto.

“El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.” (PMI, 2013, p.6)

Inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto.

Características del ciclo de vida del proyecto según La Guía del PMBOK®

“Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida: Inicio, Organización y preparación, Ejecución del trabajo y Cierre”.

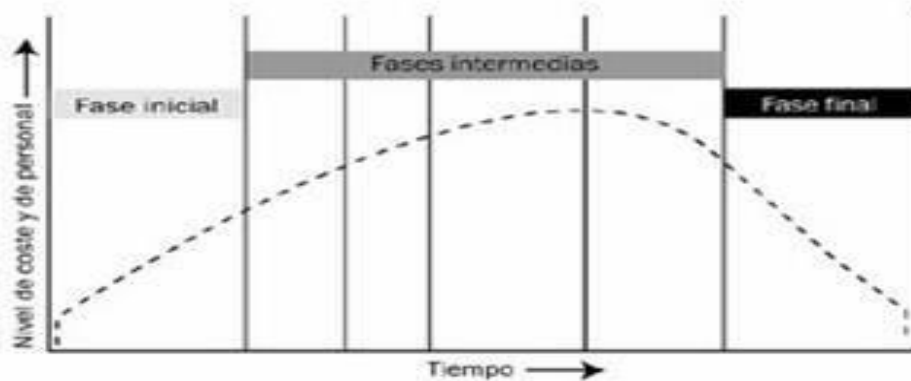


Figura 2. Fases del proyecto. Fuente (PMI, 2013)

El ciclo de vida del proyecto se caracteriza por:

Define el comienzo y el fin del proyecto.

Define el trabajo técnico y los involucrados en cada fase.

Los entregables usualmente deben ser aprobados antes que se inicie el trabajo de la siguiente fase. Algunas veces una fase subsiguiente se inicia antes de la aprobación de todos los entregables de la fase previa (“fast tracking”). El nivel de costo y personal es bajo al comienzo, crece al avanzar el proyecto y cae rápidamente cuando el proyecto se acerca a su término.

El riesgo e incertidumbre son altos al comienzo y decrecen al avanzar el proyecto. Los costos y riesgos de cambios y correcciones generalmente crecen cuando el proyecto avanza.

Las prácticas comunes de la industria a menudo conducen a usar un ciclo de vida preferido dentro de dicha industria.

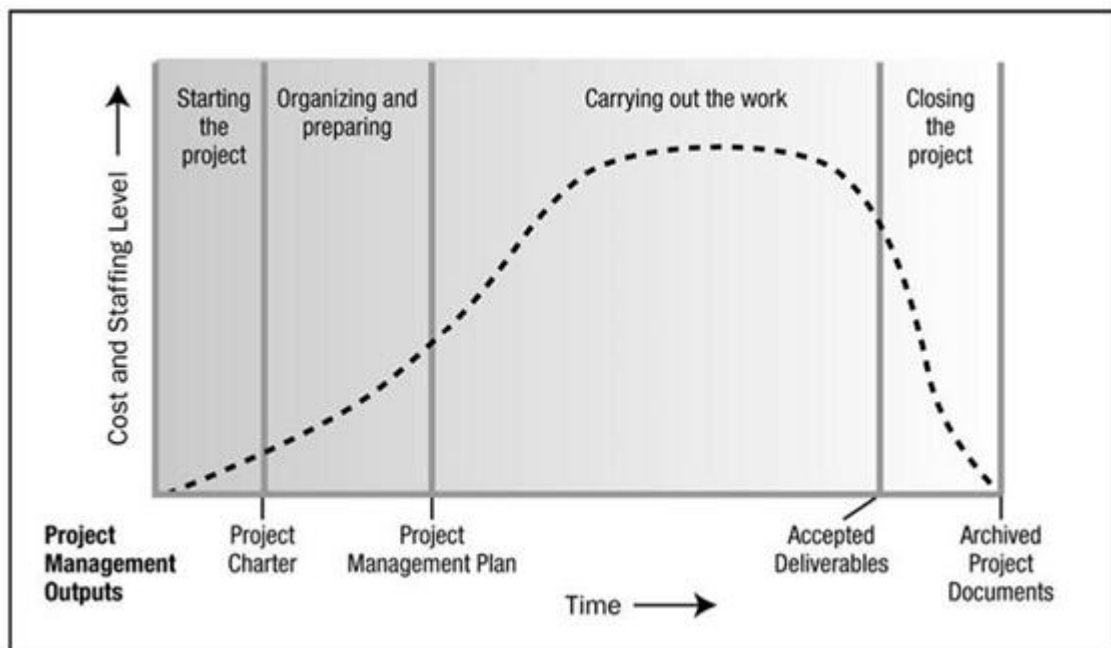


Figura 3. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto. Fuente (PMI, 2013).

2.1.7 Procesos en la Administración de Proyectos

El PMBOK es la guía indiscutible para la administración de proyectos, lo que el libro del Baldor es para el álgebra. Nos proporciona las “Buenas Prácticas” que son aplicables a la mayoría de los proyectos, proporciona y promueve un vocabulario común para el uso y la aplicación de los conceptos de la dirección de proyectos.

Dentro del PMBOK es importante distinguir 2 secciones fundamentales, la primera de ellas trata sobre los 5 grupos de procesos y la segunda, se refiere a las 10 áreas de conocimiento.

Los procesos, que según el PMBOK podemos definir como: “Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que pueden aplicarse y por las salidas que se obtienen”.

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en 5 categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, los cuáles se definen a continuación.

- El grupo de procesos de iniciación. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- El grupo de procesos de planificación. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- El grupo de procesos de ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- El grupo de procesos de seguimiento y control. Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- El grupo de procesos de cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

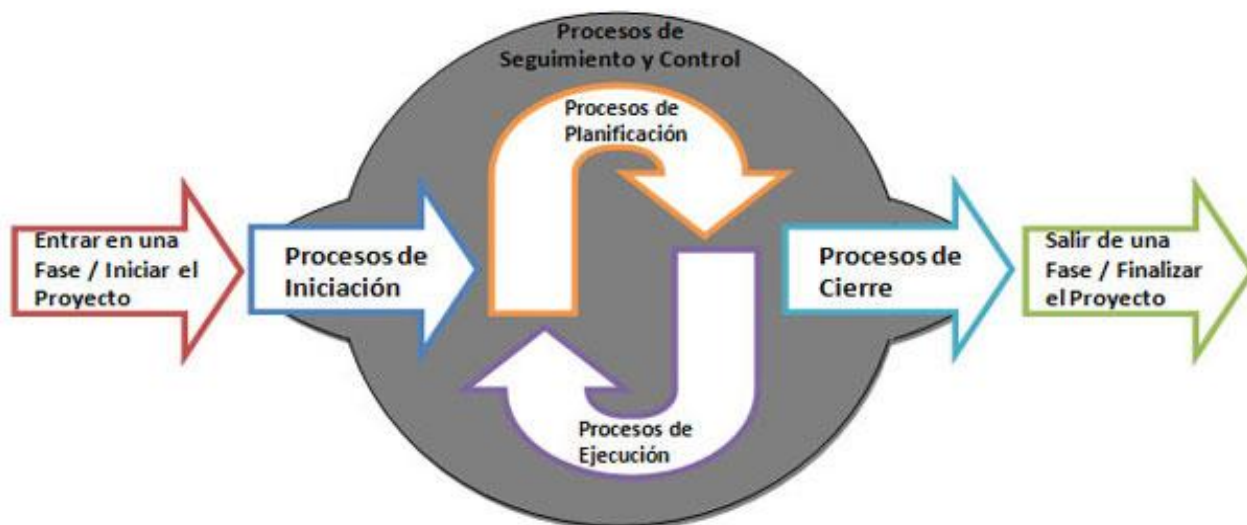


Figura 4. Procesos en Administración de proyectos. (PMI, 2013).

2.1.8 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas de Conocimiento son 10 que se describen a continuación.

- Gestión de la integración del proyecto. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- Gestión del alcance del proyecto. Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de esta área, es definir y controlar qué se incluye y qué no, en el proyecto.

- Gestión del tiempo del proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, los cuales son: Definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.
- Gestión de los costos del proyecto. Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la calidad del proyecto. Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- Gestión de los recursos humanos del proyecto. Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Gestión de los riesgos del proyecto. Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto. Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener

fuera del equipo del proyecto. Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra.

- Gestión de los interesados del proyecto. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

2.1.8 Definición de una PMO

Una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo, también puede denominarse “oficina de gestión de programas”, “oficina del proyecto”, “oficina del programa”, pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. (Casey & Perck, 2001).

El PMBOK la define como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo” (PMI, 2013)

Una PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos. Además, pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y sub-proyectos vinculados con los objetivos de negocio.

Las PMO pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto.

Se puede delegar a una PMO específica la autoridad para actuar como interesada integral y estar encargada de tomar decisiones clave durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con sus objetivos de negocio.

2.1.9 Síntomas de la Necesidad de una PMO

En las empresas que trabajan por proyectos, se pueden presentar algunos de los siguientes síntomas:

- Se arrancan demasiados proyectos y se terminan pocos.
- Se hace difícil controlar los proyectos, especialmente los más importantes.
- Surgen muchos problemas durante la ejecución y los profesionales se dedican a apagar fuegos constantemente.
- No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas que se presentan.
- Siempre hace falta recursos, tiempo y sobretodo presupuesto.
- Los proyectos no están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
- La oficina de proyectos puede reorganizar a la empresa para así minimizar sus efectos negativos y alcanzar el mayor éxito.

De esta forma con la PMO se pueden aportar o lograr muchas ventajas con los proyectos de la empresa, tales como:

- Uso efectivo de los recursos.
- Prácticas de Gerencia de Proyectos estandarizadas. De esta forma se usan las mismas metodologías, procesos y herramientas que ayudan a disminuir el tiempo de aprendizaje (soporte administrativo).
- Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos que es accesible a todos los niveles de la organización, permitiendo así una rápida y efectiva toma de decisiones.
- Facilita la gerencia eficaz de todos los proyectos de la organización (portafolio de proyectos).
- Entrenamiento y fuente de capacitación al personal involucrado en los proyectos.
- Documentación de los proyectos desarrollados.
- Documentación de las lecciones aprendidas durante la ejecución de los proyectos.

2.1.10 Tipos de PMO

Dependiendo de la madurez de la organización, de las funciones que se le asignen y de la estructura organizacional de la empresa, las PMO pueden ser de distintos “tipos”.

Algunas se utilizan como medio de estandarización en donde su función primordial es crear los procedimientos, procesos y herramientas para su uso común y obligatorio en todos los proyectos. Se encarga de la documentación acerca de los proyectos: lecciones aprendidas, planes y reportes, plantillas y formas para los documentos de proyectos y un inventario de recursos disponibles en la organización (Snyder, 2002)

Otras se utilizan como un sistema de control de proyectos o “La Estación Meteorológica” llamado así por Casey & Perk (2001); en donde informa a la alta gerencia de la evolución del proyecto, pero no intenta influenciarlo. Se convierte en un departamento de control de proyectos.

Están las PMO de término autoritario o de “Torre de control”; donde se ejerce un poco más de control autoritario sobre los proyectos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

Existen diferentes tipos de PMOs en las organizaciones, en función del grado del control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

De Apoyo. Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

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

Directiva. Las PMOs directiva ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

Finalmente están la PMO de tipo “Comandante de escuadrón” en donde se dan las directrices y lineamientos que deben seguir los directores de proyectos; se ejerce total control en el ciclo de vida del proyecto.

Una PMO ofrece un conjunto de alternativas válidas para aquellas organizaciones que la implementan. Letavec (2007) define el triángulo de valor de una PMO (PMOVT) el cual no es más que los tres (3) elementos que más aportan valor a la organización que implante la PMO. Ellos son:

- **Estándar:** Es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar los procesos de los proyectos de una organización. Se estandarizan plantillas, informes, métricas, etc.
- **Conocimiento:** Ejecutar actividades asociados con la adquisición y diseminación de conocimiento para beneficiar a los Directores de Proyectos (Training, Bases de Datos de conocimiento, etc.).
- **Consultoría:** Asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Manager.

La selección del tipo de PMO deberá realizarse en función de:

- El grado influencia que tendrá en cada proyecto.
- La etapa de evolución de la disciplina en la empresa.

- El tipo de estructura organizacional.
- Nivel de madurez de la Gerencia de Proyectos en la empresa.
- Los resultados de la evaluación de la empresa, respecto de sus necesidades, problemas, oportunidades y amenazas.

2.1.11 Métricas e indicadores

La cuantificación temprana de los proyectos permite mantenerlos bajo control. Los valores de las métricas sirven para tomar decisiones, actúan como indicadores de la situación actual y sirven para centrar la atención en los aspectos de interés para los dueños del negocio.

En general, una buena medida desencadenará conductas positivas que redundarán en el beneficio de toda la organización, más aún si dichas medidas se vinculan a los sistemas de incentivos o recompensa, como ocurre en la mayoría de las empresas.

Los objetivos de la PMO deberán ser lo suficientemente claros y medibles en el tiempo, todo a objeto de saber si se han alcanzados las metas trazadas. Algunas métricas, cuadros de mandos y otros KPI's son los siguientes:

- Gestión del riesgo.
- Hitos importantes de los proyectos, incluyendo alertas.
- Inversiones de proyectos por fase, recurso, tarea, etc.
- Gestión de problemas (issues) durante la ejecución de los proyectos.
- Por programas; inversión, inventario de proyectos, beneficios esperados, etc.
- Proyectos ordenados por presupuesto.

- Pronóstico y disponibilidad de recursos.
- Entre otros cuadros de mando, dashboards, etc.

La implementación de un sistema de métricas permite evaluar si la PMO está ayudando a (Kendall, 2003): Reducir el ciclo de duración de los proyectos, completar más proyectos por año fiscal con los mismos recursos y alcanzar las metas de la organización, en cuanto a; reducción de costos, incremento de ingresos y de ROI entre otros.

2.1.12 Modelos de Madurez en Administración de Proyectos

Los modelos de madurez son estándares que se utilizan para medir el nivel de conocimiento de una organización en la administración de proyectos. Los modelos de madurez se caracterizan porque se basan en la experiencia, son progresivos, dinámicos y dirigen a las organizaciones o empresas a la mejora continua en sus prácticas.

Entre los principales modelos de madurez en Administración de Proyectos se pueden citar:

El Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (OPM3) (PMI, 2013): el cual es un estándar global de mejores prácticas para la administración del modelo de madurez de administración de proyectos organizacional del PMI. Es un modelo para la auto-medición, se puede usar en organizaciones de cualquier tipo y tamaño, y puede ser utilizado de forma efectiva en casi todas las industrias.

El Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner (PMMM) (Kerzner, 2006): el cual tiene una relación con los principios de la planificación estratégica y como estos se relacionan con la administración de proyectos.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM): el cual fue desarrollado por investigadores del Instituto de Ingeniería de Software de Carnegie-Mellon

University con objeto de mejorar los procesos de desarrollo de software, este modelo fue la base para desarrollar un modelo para la administración de proyectos.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos aquellos documentos o materiales que proporcionan algún tipo de información a la investigación. (Mendez, 1997)

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son definidas por Mendez (1997) como “toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.

Estas serán útiles para determinar la estrategia para implementar la Oficina de Administración de Proyectos, definir los roles y funciones de esta oficina y establecer su ubicación dentro de la empresa.

Como fuentes primarias se escogieron a los funcionarios que más relación tienen con el trabajo y la ejecución de proyectos.

Fuentes Secundarias

Es toda aquella información que se ha recopilado previamente y que se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite.

Entre las fuentes secundarias de información están los registros del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los tipos y cantidades de funcionarios que han recibido algún tipo de capacitación en las técnicas de la administración profesional de proyectos. (Mendez 1997).

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas (Marítima Dominicana)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto.	Consultas de documentos originales, reuniones y entrevistas directas con los funcionarios de las áreas relacionadas, revisión de minutas.	Consulta de bibliografía y fuentes de información citadas en el texto.
2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el	Consultas a documentos originales, reuniones y entrevistas directas con los funcionarios de las áreas relacionadas.	Consulta de revistas de resúmenes.

control de los proyectos de la institución.		
Objetivos	Fuente de Información	
	Primarias	Secundarias
3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.	Consultas de las minutas con respecto a las reuniones y entrevistas celebradas con los diferentes funcionarios.	Consulta de revistas de resúmenes y bibliografía.
4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO.	Consulta a reuniones y entrevistas celebradas con los funcionarios relacionados.	Consulta a las fuentes de información citadas en el texto.
5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Consultas a las minutas, entrevistas, documentos originales ligados con la implementación de la PMO.	Consulta a la bibliografía y fuentes de información citadas en el texto.

3.2 Métodos de Investigación

El método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. (PMBOK, 2013)

El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido.

Método Analítico

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

Método Analítico – Sintético

Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento. Hay quienes lo manejan como métodos independientes.

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto, el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revista parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

El método sintético se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos; la palabra síntesis, del griego synthesis, significa composición de un todo mediante la unión de sus partes. El método sintético, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revesadas, ahora son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo qué relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo.

Este método nos lleva, por ende, de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones. Raul, Eliseo. 2009.

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas (Ruiz, 2007)

Objetivos	Método Analítico – Sintético	Método Análisis Inverso
1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto.	Se aplicó un ejercicio tipo cuestionario a los gerentes involucrados con la finalidad de conocer la información en cuanto a la administración profesional de proyectos.	
2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución.	Se aplicó un ejercicio tipo cuestionario a los gerentes involucrados con la finalidad de conocer la opinión de los gerentes involucrados. Posteriormente se unificaron criterios y se analizaron para determinar cuál de los tipos de PMO era el más indicado para ser implementado en la compañía Marítima	

<p>3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>Dominicana.</p> <p>Se aplicó un ejercicio tipo cuestionario a los gerentes involucrados con la finalidad de conocer la opinión de los gerentes involucrados. Posteriormente se unificaron criterios y se analizaron para determinar cuál de los tipos de PMO era el más indicado para ser implementado en la compañía Marítima Dominicana.</p>	
<p>4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO.</p>	<p>Se aplicó un ejercicio tipo cuestionario a los involucrados con la finalidad de conocer la información en cuanto a la administración profesional de proyectos.</p>	
<p>5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.</p>		<p>Se aplicó el método de Análisis Inverso, partiendo del análisis de resultado final de la evaluación de nivel de madurez y definiendo los pasos previos necesarios para lograr este objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la alta gerencia. Definiendo las actividades de la PMO y oficializando las funciones que deberá llevar a cabo la oficina. - Cambios en la estructura organizacional. definiendo la ubicación de la PMO dentro de la organización - Apertura de la PMO - Desarrollo de los estándares, técnicas y herramientas, procesos y procedimientos para la gestión de proyectos y presupuestos - Consolidación de comité de proyectos.

		<ul style="list-style-type: none">- Lanzamiento del programa.- Capacitación de las áreas relacionadas.- Soporte y seguimiento.- Cuales departamentos se verán afectados con la implementación propuesta.- Cronograma de implementación.
--	--	---

3.3 Herramientas.

Las herramientas son algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado. (PMBOK 2013).

Cuadro 3 Herramientas Utilizadas (PMBOK 2013)

Objetivos	Herramientas
1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto.	Reuniones, lluvias de ideas, criterio de expertos.
2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución.	Reuniones, lluvias de ideas.
3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.	Reunión.
4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO.	Reuniones, entrevistas.
5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Reuniones, lluvias de idea.

3.4 Supuestos y Restricciones.

Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State, 2016) Los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados.

Según el artículo "Project-Speak: Assumptions and Constraints" de la Universidad Loyola de Chicago en Estados Unidos, 2015, los supuestos son creencias educadas que se presumen conocidas y ciertas en ausencia de una certeza absoluta.

Y dando cumplimiento a la regla de las tres fuentes, según el portal web Learning Tree, 2012, los supuestos son factores que se creen verdaderos, a pesar que estos factores no están confirmados como verdaderos. Los supuestos añaden riesgo a un proyecto debido a que es posible que resulten no verdaderos.

Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State, 2016), las Restricciones son aquellos elementos que restringen, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos, no están en control del equipo del proyecto.

Según el artículo "Project-Speak: Assumptions and Constraints" de la Universidad Loyola de Chicago en Estados Unidos, 2015, una Restricción es una condición, circunstancia o evento limitante, estableciendo límites al proceso del proyecto y su resultado esperado.

Y según el portal web Learning Tree, 2012, divide las Restricciones en dos: Restricciones del Negocio y Restricciones Técnicas.

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones (Marítima Dominicana)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto.	- Se aplicará la evaluación a todos los involucrados	Resistencia al cambio que puede surgir de la propuesta. Restricciones del tiempo por parte de los administradores de los proyectos.
2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución.	-Se debe establecer un sistema de administración efectivo y canales de comunicación adecuados y oportunos, con el fin de establecer el tipo de PMO necesaria para la organización.	Acceso a la información de los distintos administradores de los proyectos.
3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.	- La gerencia conoce que debe realizarse una reestructuración.	Carencia de documentación de lecciones aprendidas.
4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO.	- Se debe tomar en cuenta los perfiles que defina el departamento de Recursos humanos	Las restricciones presupuestarias pueden retrasar la implementación de la oficina en cuanto a la contratación del personal requerido y la compra de equipo y software necesarios.
5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	-Se debe contar con un sistema de administración de proyecto adecuadamente desarrollado para cubrir las necesidades propias para la implementación de la PMO.	Las restricciones administrativas y de presupuesto pueden retrasar la Implementación para guiar el desarrollo de la PMO.

3.5 Entregables.

Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. (PMBOK, 2013)

Cuadro 5. Entregables (Marítima Dominicana)

Objetivos	Entregables
1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto.	Situación actual de la Compañía Marítima Dominicana en la Administración de Proyectos y evaluación de la madurez en esta materia.
2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución.	Desarrollo de la Propuesta Metodológica de Implementación de la Oficina de Administración de Proyectos. Justificación y necesidad de la PMO para la Compañía Marítima Dominicana. Tipo de PMO a implementarse. Estrategia de implementación y las funciones.
3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos.	Propuesta del Nuevo Organigrama de la Compañía contemplando la Oficina de Administración de Proyectos.
4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO.	Plan de Gestión de Recursos Humanos para la PMO, Matriz de Roles y Responsabilidades del personal necesario para la PMO.
5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Proceso de Integración de la PMO a la Compañía, Proceso de Comunicaciones entre los involucrados y la Oficina de Proyectos.

4. DESARROLLO

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación de reuniones y entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios de la compañía Marítima Dominicana.

La herramienta de medición del nivel de madurez (Álvarez, 2008) se aplicó a los siguientes funcionarios (por aspectos de confidencialidad, solo se anotará su puesto y años de experiencia en trabajo en proyectos):

Vicepresidencia de Sistemas y Procesos, con 25 años de experiencia.

Vicepresidencia de Tráfico y Proyectos, con 20 años de experiencia en trabajos por proyecto.

La herramienta toma como base el juicio experto de su creador. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 4, la cual muestra en forma gráfica, la opinión de los funcionarios que en alguna medida tienen relación con la administración o trabajo en proyectos.

Con esta herramienta se evalúan 7 aspectos relacionados con la administración de proyectos:

1. Madurez: 290 puntos
2. Metodología: 60 puntos
3. Herramientas: 60 puntos
4. Competencia: 70 puntos
5. Portafolio: 60 puntos
6. Programas y Multiproyectos: 50 puntos
7. Oficina de Proyectos: 50 puntos

La puntuación obtenida se interpreta de la siguiente manera: Nivel Bajo (menor a 213 puntos), Nivel Medio Bajo (entre 214 y 320 puntos), Nivel Medio Alto (entre 321 y 426 puntos) y Nivel Alto (entre 427 y 640 puntos).

4.1 Resultados obtenidos de la medición de madurez

El Cuadro # 6 muestra la tabulación de los resultados de la aplicación del ejercicio; y como se muestra la Compañía Marítima Dominicana obtuvo 220 puntos de los 640 posibles.

Ejercicio	1	2	3	4	5	6	7
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Prog. Y Multiroy.	PMO
Preguntas	Puntaje	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
1	8	2	4	2	2	2	2
2	8	4	2	2	4	2	2
3	4	2	2	2	2	2	2
4	4	4	2	4	4	4	2
5	4	2	2	4	2	2	4
6	8	2	2	2	2		
7	4			2			
8	4						
9	6						
10	2						
11	4						
12	8						
13	6						
14	8						
15	4						
16	4						
17	4						
18	4						
19	4						
20	4						
21	6						
22	2						
23	4						
24	2						
25	2						
26	4						
27	4						
28	2						
29	4						
Total por ejercicio	132	16	14	18	16	12	12
Porcentaje alcanzado	45,5%	26,7%	23,3%	25,7%	26,7%	24,0%	24,0%

Puntaje obtenido **220 de 640**
 Nivel de Madurez **MEDIO BAJO**

Cuadro 6: Tabulación de resultados del ejercicio de madurez en Compañía Marítima Dominicana. Fuente MD.

Por lo tanto, la herramienta califica que La Compañía Marítima Dominicana tiene un nivel “Medio Bajo” en cuanto a lo que se refiere a Madurez en Administración Profesional de Proyectos.

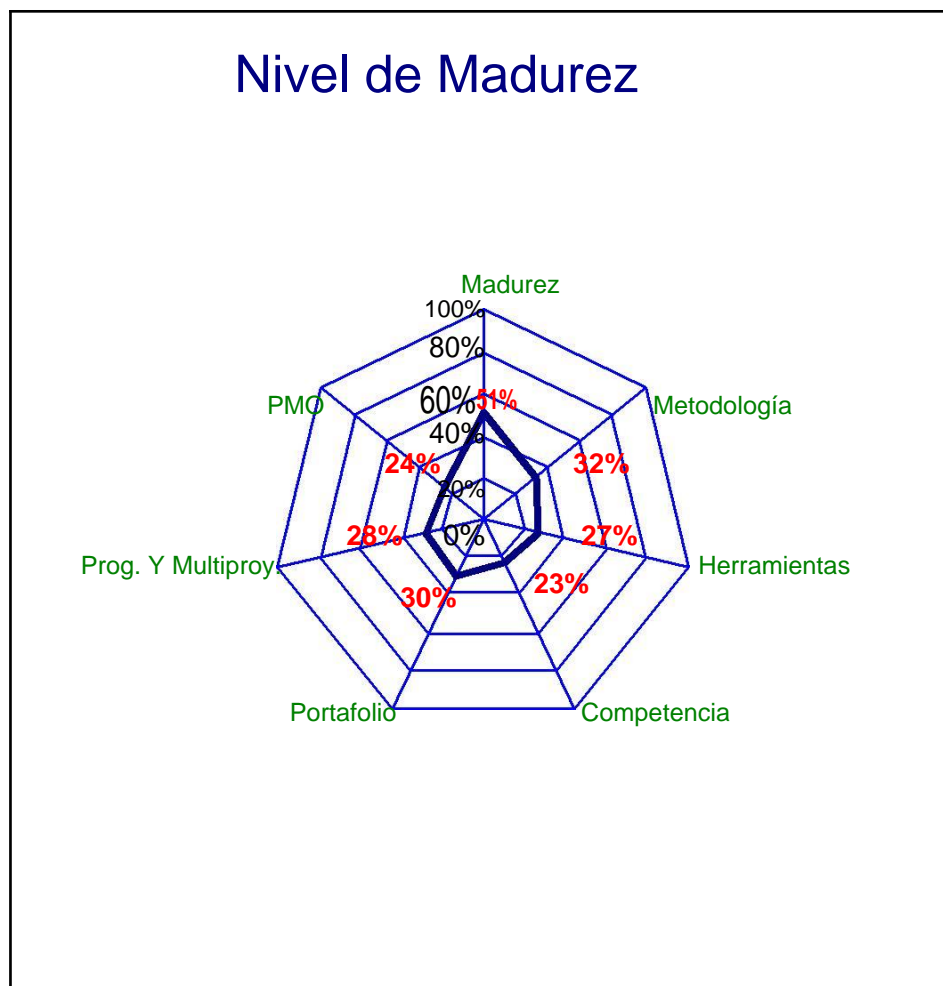


Figura 5: Nivel de Madurez de la Compañía Marítima Dominicana Administración de Proyectos

4.1.1 Resultados del Ejercicio # 1: Nivel de Madurez

En este ejercicio se obtuvo un 45,5%; esto indica que en Marítima Dominicana existen problemas para priorizar los proyectos y medir las cargas de trabajo, no se tiene un marco de referencia común a toda la compañía en donde se establezcan metodologías, procesos, lenguajes apropiados para la administración de proyectos, así como un centro de documentación para mantener metodologías, plantillas, estándares y procesos de lecciones aprendidas.

4.1.2 Resultados del Ejercicio # 2: Nivel de Metodologías en Dirección de Proyectos

Se obtuvo una calificación de 26,7%. Por lo tanto, en la empresa no se cuenta con una metodología estandarizada, a excepción de los procesos de administración de proyectos de tiempo y alcance, no hay integración entre los programas y el presupuesto y no se administran los cambios que se hacen a los proyectos ni se documentan las lecciones aprendidas.

4.1.3 Resultados del Ejercicio # 3: Evaluación de las Herramientas para Dirección de Proyectos

Se obtiene una calificación de 23,3%. La evaluación de este apartado demostró que Maritima Dominicana no cuenta con herramientas corporativas para la dirección de proyectos y cada gerente utiliza la herramienta y las plantillas que mejor le parezcan.

4.1.4 Resultados del Ejercicio # 4: Desarrollo de Competencias

En el desarrollo de competencias, ejercicio 4, se obtuvieron 25,7%; lo cual indica que Maritima Dominicana no tiene un proceso establecido para este fin.

4.1.5 Resultados del Ejercicio # 5: Nivel de Madurez en el Portafolio de Proyectos

Para el ejercicio 5 se obtuvo una calificación del 26,7%. Sin embargo, la empresa tiene problemas para priorizar los proyectos que van a ejecutar, debido a que no hay criterios debidos ni indicadores de desempeño para monitorear el portafolio.

4.1.6 Resultados del Ejercicio # 6: Nivel de Metodologías en Administración de Programas y Multiproyectos

Se obtuvo una calificación de 24%. Por lo tanto, Maritima Dominicana no cuenta con metodologías para establecer e identificar los procesos de dirección de programas y multiproyectos.

4.1.7 Resultados del Ejercicio # 7: PMO

Finalmente, en el ejercicio 7 se obtuvo un 24%. No existe una Oficina de Administración de Proyectos.

En resumen, el Nivel de Madurez de la empresa MD en AP se encuentra en un nivel medio-bajo a nivel general. Estando algunas áreas como Gestión Comercial de Ventas y Gestión de Calidad en mejor nivel de madurez que áreas como Gestión Comercial Trafico o Gestión Procesos, las cuales requieren mayor nivel de madurez.

4.2 Tipo de PMO propuesta

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de medición del nivel de madurez, y por necesidades expresadas por la Gerencia de la Compañía Marítima Dominicana, S.A.S. Dominicana, se establece el tipo de oficina de proyectos conocida como “Torre de Control”, cuyas características son controlar los proyectos, gestiona el conocimiento y competencia de sus miembros y de la organización, define las metodologías, estándares, herramientas, y establece las funciones y responsabilidades tanto de la PMO como de sus miembros. Además, controla la gestión del riesgo, establece y controla los planes de comunicación, gestión de lecciones aprendidas y realiza las consultorías internas.

Como se evidenció en la aplicación del ejercicio de medición de madurez, los esfuerzos que se hacen en la administración, son aislados y sin coordinación, no existen metodologías estandarizadas, ni mucho menos indicadores, que nos muestren como se están desarrollando y ejecutando los proyectos. Se pretende que la “Torre de Control” oriente a los Gerentes y encargados de proyectos en qué hacer y cómo hacerlo, y se den las directrices a seguir por estos funcionarios; cada encargado tendrá la responsabilidad directa por el proyecto, pero deberá seguir las instrucciones de la Torre de Control, sobre todo en el inicio y el final del proyecto.

Es necesario que la PMO se convierta en una instancia que oriente los proyectos en qué hacer y cómo hacerlo, dando las directrices a seguir por los funcionarios encargados de estos proyectos.

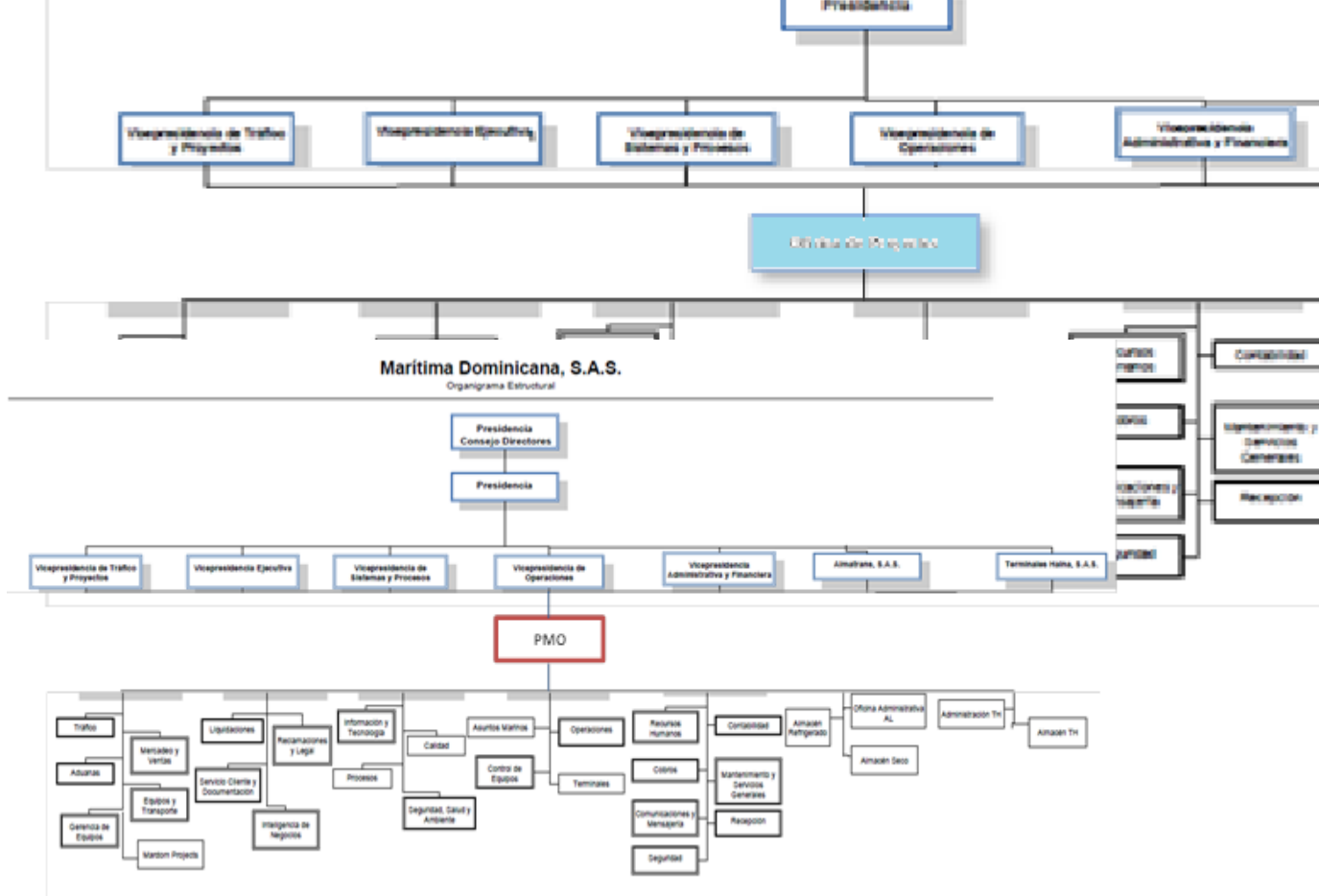


Figura 6: Ubicación de la PMO en el Organigrama

La principal ventaja de esta estructura es que la PMO será la responsable de la coordinación integrada con aquellos que definen los procesos administrativos, directrices, planes de comunicación, control de presupuesto, documentación del alcance propuesto y ejecutado, control de interdependencias entre los sub proyectos y sus reportes de avance, así como control de cambios y su evaluación de impactos que pueden generar cambios en la ruta crítica del proyecto.

Otra ventaja es el poder de solución de conflictos entre proyectos ya que se pueden coordinar las acciones en búsqueda del objetivo principal, garantizar un entorno de cooperación y el compromiso de que la gerencia no está solamente para imponer las directrices; si no para brindar las soluciones más ajustadas y con la participación de todos.

Establecer la Oficina de Proyectos en un nivel de “staff” de la Gerencia de la compañía, genera un vínculo de comunicación directa entre Gerencia y Gerentes de Proyectos; dándose así una retroalimentación que permita la mejora continua,

basándose en la disciplina de la administración profesional de proyectos en la compañía.

4.4 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Según indica el PMBOK (PMI, 2013): La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignado a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

A continuación se describen los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del proyecto:

- **Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:** identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como crear el plan de gestión de personal.
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** obtener los recursos humanos necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** mejorar las competencias y la interacción entre los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Conseguir el personal adecuado es vital para que el desarrollo de la PMO sea el planeado.

Para obtener el equipo de la PMO, se recomienda acudir al departamento de Recursos Humanos, el cual nos conseguirá el perfil que requerimos, gestionando ellos las entrevistas de trabajo y los candidatos. El departamento de Recursos Humanos se encargará de conseguir el personal mejor cualificado para desempeñar los puestos de trabajo listados.

Gerente de PMO.

Perfil del cargo:

- Ingeniero, licenciado o carreras a fines
- Manejo de portafolios de proyectos
- Experiencia de 5 años en cargo de manejo de proyectos y portafolios

Competencias:

- Analítico, organizado y metódico
- Habilidad de negociación
- Excelente capacidad de comunicación oral / escrita y de relaciones interpersonales

Responsabilidades del cargo:

- Monitorear y controlar los proyectos con indicadores de costos, tiempo y calidad, reportando a través de presentaciones los estados de estos y su correspondiente gestión para avances y logros.
- Evaluar en alto nivel las etapas de los proyectos y su interacción con otras áreas.
- Apoyo en la elaboración de las definiciones de planes de proyectos.
- Funciones de liderar, planificar y controlar el seguimiento de los proyectos en desarrollo.

Coordinador de PMO.

Perfil del cargo:

- Ingeniero, licenciado o carreras a fines
- Manejo de portafolios de proyectos
- Experiencia de 2 años en presupuesto y desarrollo empresarial así como funciones de planificación y administración.

Competencias:

- Analítico
- Habilidad de liderazgo para dirigir e influir a otros equipos con el fin de adoptar las normas y crear un ambiente de colaboración
- Comunicación efectiva
- Orientado a resultados y al servicio

Responsabilidades del cargo:

- Asistir en la planificación y proceso del ciclo de negocio, así como en la entrega de los resultados conforme al calendario establecido.
- Asistir en el seguimiento y monitoreo constante para la ejecución de los proyectos en proceso, coordinando a los diferentes equipos.
- Asistir en la estrategia, desarrollo e implementación de los proyectos.

Asistente de PMO.

Perfil del cargo:

- Estudiante de término de ingeniería, administración o carreras afines.
- Conocimiento de gestión de proyectos

Competencias:

- Organizado
- Manejo de presupuesto
- Manejo de Microsoft Office

Responsabilidades del cargo:

- Participar en la planificación, desarrollo y/o implementación de los diferentes proyectos
- Desarrollar acciones de monitoreo de los proyectos que se gestionen en las diferentes unidades
- Elaborar informes de seguimiento de los avances de los diferentes proyectos
- Participar en la elaboración de los planes de gestión de los diferentes proyectos.

Para los puestos de la PMO se pueden usar plataformas online y páginas web de búsqueda de empleo, bolsas de trabajo en universidades y anuncios en periódicos. Las entrevistas de trabajo para estos puestos se llevarán a cabo por el responsable de RRHH y por el Director de la PMO.

Las contrataciones del personal se realizarán por jornada completa y contratos indefinidos tras un periodo de prueba que se podría prorrogar 6 meses según la valoración que haga el Director de la PMO. El personal seleccionado formará parte de la PMO.

Se reportarán de forma periódica la evolución de las entrevistas al Director Administrativo y al Director de la PMO. El Director Administrativo valorará los candidatos entrevistados, pero la última palabra para escoger el candidato recaerá sobre el Director de la PMO.

Las retribuciones del personal irán en función del convenio de la PMO, existiendo beneficios extras según el rendimiento del empleado. De esta forma se quiere conseguir un mayor compromiso del equipo confirmado para la PMO.

4.4.1 Funciones de la PMO

Partiendo de las necesidades en administración de proyectos determinadas en la aplicación del ejercicio de madurez, el tipo de oficina de proyectos recomendada y su ubicación estratégica dentro de la compañía Marítima Dominicana; se considera que las principales funciones que debe tener la Oficina de Proyectos son:

Metodología y soporte: establecer políticas que describan la estandarización, medición y control de los procesos de administración de proyectos; se deben gestionar los procesos, crear las herramientas, plantillas, definir los estándares, organizar y administrar las lecciones aprendidas; con la finalidad de alinear los proyectos con los objetivos de la División para así minimizar riesgos.

Entrenamiento: Definir un proceso estandarizado para definir competencias de conocimiento de los involucrados; certificación interna, certificación PMP. Esto se logra mediante la identificación de las necesidades de capacitación de los gestores de proyectos.

Revisión: Revisión del cumplimiento de las metodologías, estableciendo y utilizando métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Auditoría y consultoría: recolectar las medidas de aseguramiento de calidad en los proyectos; consultoría sirviendo de enlace para el intercambio de experiencias y/o conocimientos en los proyectos, siendo el depositario de las lecciones aprendidas.

Portafolio: plan estratégico y presupuesto, selección y priorización de proyectos, seguimiento del portafolio, cultura de gerencia de proyectos.

Además, como una función de corte administrativo; debe llevar de manera mensual, el costo mensual detallado de la implementación y la operación de la Oficina de Proyectos.

4.4.2 Roles y responsabilidades

Durante el primer año de inicio del nuevo ente, se estima que será necesario contar con tres figuras dentro de la organización de la PMO. Dos figuras nuevas como son el Director de la PMO y el Gestor de Proyectos (como un Asistente del Director); además se necesitará de la colaboración de los Jefes de Proyectos (tercera figura) que actualmente están ya definidos dentro de cada departamento de la compañía.

Director/Gerente de Oficina de Proyectos: Establecer los roles y responsabilidades, hacer reuniones de seguimiento al portafolio de proyectos, promover la cultura de proyectos y administrar el portafolio de proyectos. Durante el primer año de implementación deberá definir las métricas, metodologías, crear las herramientas de control y evaluación, determinar necesidades de capacitación, etc. El Director de la Oficina de Proyectos será el encargado del control de costos; tanto de implementación como de la operación funcional de esta Oficina de Proyectos.

Gestor de Proyectos: valida los cronogramas de los proyectos, mantiene la metodología de Gerencia de Proyectos, documenta las lecciones aprendidas, brinda entrenamiento y tutoría y evalúa el desempeño.

Jefe de Proyectos: dirige el desarrollo del proyecto, elabora y controla el plan de proyecto, comunica y mitiga los riesgos, revisa el avance del proyecto, revisa y valida los entregables del proyecto, realiza el monitoreo del cronograma.

4.5 Estrategia de implementación

Para lograr el objetivo de la implementación de una PMO en la compañía MD, se va a efectuar un proceso de varias etapas, que por su impacto en la organización demandarán tiempo, recursos y mucho apoyo de la alta gerencia.

4.5.1 Involucrar a la alta gerencia

El proyecto será presentado a la gerencia general, quién ha solicitado el proceso de administración de proyectos bajo la metodología de estandarización, técnicas y herramientas que contribuyan a mejorar la eficiencia de la operación, así como, el aseguramiento que los proyectos por la naturaleza del producto cumplan con los requerimientos de alcance, tiempo y costo, previstos.

4.5.2 Cambios en la estructura organizacional

Los cambios propuestos en la estructura organizacional de la compañía MD deben estar realizados para mediados del año 2017; esto con el fin de iniciar de inmediato con el trabajo del lanzamiento o apertura oficial de la PMO. Es indispensable que en el momento que se dé la declaración de apertura por parte de la Gerencia de MD, quede claro el lugar que tendrá este ente en el organigrama y quién deberá rendir cuentas.

4.5.3 Apertura de la PMO

La apertura de la PMO está programada para finales del año 2017, con el alcance descrito anteriormente. Esta oficina tendrá un presupuesto mensual que cubre los gastos de administración (papelería, teléfonos, vehículo, reparación y mantenimiento de edificios, etc.), salarios de las personas que trabajan en este departamento y un rubro dedicado a la formación y capacitación en temas relacionados con la administración de proyectos. Se puede observar el resumen de este presupuesto en el Cuadro # 7.

Cuadro 7: Presupuesto Operativo Oficina de Proyectos para el año 2018

Compañía Marítima Dominicana
Oficina de Administración de Proyectos
Presupuesto de Operación 2018 (RD\$) expresados en miles

DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	2018
ADMINISTRACION	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	513	3956
EDIFICIOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
MISCELANEOS	1	1	1	8	1	1	1	8	1	1	1	8	1
TOTAL DEPARTAMENTO	315	315	315	322	315	315	315	322	315	315	315	322	4001

4.5.4 Consolidación de Comité de Proyectos

El Comité de Proyectos estará conformado por el Vicepresidente de Tráfico y Proyectos, la Vicepresidenta de Calidad y Procesos y el Director de la Oficina de Proyectos. Los integrantes de este Comité ya están dentro de la organización, solamente que trabajarán en conjunto para desarrollar las funciones y objetivos especificados para este Comité.

La finalidad de este Comité es la de involucrar no solo a la Gerencia, si no más en especial, a los Gerentes de los departamentos que se verán afectados por la PMO. No será una dependencia de la Oficina de Proyectos, pero esta velará por la coordinación del trabajo del Comité.

Este Comité trabajará durante el primer año de la creación de la PMO, junto con el Director de la Oficina, en la creación de los estándares, metodologías, definición del portafolio de proyectos, priorización de los mismos, etc. Esto como una estrategia para involucrar y hacer sentir a los gerentes de departamento (y subalternos) que no se les está imponiendo controles o un ente fiscalizador más y que más bien la PMO será un apoyo a su trabajo cotidiano.

Se establecerá un día de seguimiento por mes para el monitoreo y las reuniones de este Comité.

4.5.5 Lanzamiento del programa

Se pretende hacer una actividad de lanzamiento, para dar a conocer el programa de trabajo, las metodologías, el alcance, los beneficios esperados para toda la estructura.

La presentación se realizará a los jefes, coordinadores y personal a cargo de responsabilidades relacionadas con proyectos, a mediados del año 2017.

El lanzamiento buscará captar el interés de las áreas relacionadas, así como, generar una expectativa positiva en relación con las prácticas que se aplicarán. La presentación será realizada por el Director de la Oficina de Proyectos.

4.5.6 Capacitación de las áreas relacionadas

Inmediatamente después del lanzamiento, se iniciará un proceso de capacitación a las áreas relacionadas y usuarios finales sobre las técnicas y herramientas que se utilizarán, el software que será el medio para administración de la información, los formularios, formas y herramientas escritas que se aplicarán.

Las capacitaciones serán teóricas prácticas, donde se buscará la participación de todos los integrantes, en talleres que se identifiquen con proyectos anteriores, o proyectos en proceso que empiecen a alinearse con las prácticas implementadas.

4.5.7 Implementación de clima de trabajo modelo de proyectos, promoción interna

La Oficina de Proyectos dará charlas continuas de seguimiento a la capacitación inicial, además incentivará constantemente el uso correcto del software, y de las herramientas. Se ofrecerán talleres prácticos con casos reales de proyectos de la compañía.

Se realizarán cursos internos, que motiven al alineamiento de las áreas relacionadas a la correcta aplicación de los formatos, formularios y herramientas, ofreciendo premios para los equipos de trabajo que primero logren la incorporación de estas prácticas.

4.5.8 Soporte y seguimiento

La Oficina de Proyectos ofrecerá seguimiento y soporte, de tal forma que haya una retroalimentación constante de las prácticas que están funcionando y las que no, para corregir de forma expedita, así como, incorporar mejoras y lecciones aprendidas.

El soporte y seguimiento de los primeros proyectos que se planifiquen y ejecuten con la metodología serán los más críticos para la PMO. De tal forma que se dedicará más tiempo en esta etapa, con un mano a mano con cada proyecto que se planifique.

4.5.9 Dependencias afectadas con la implementación propuesta

Inicialmente esta oficina afectará directamente a cualquier departamento que esté involucrado en trabajo por proyectos.

Esta afectación se da en términos de orientación en qué hacer y cómo hacerlo, en cuanto al uso de una metodología de administración de proyectos, incluyendo gestión de riesgos, definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas y herramientas, entre otros aspectos importantes.

4.5.10 Cronograma de implementación

Con el fin de controlar y dar seguimiento al proceso de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en la compañía MD, se propone el siguiente cronograma de actividades.

Cuadro 8: Cronograma de Implementación de la PMO

Actividad	Responsable	Días	Comienzo	Final
Proyecto: Implementación PMO Marítima Dominicana	Director PMO	183	2-Jun-17	2-Dec-17
Preparación del Proyecto	Director PMO	92	2-Jun-17	2-Sep-17
Presentación a Gerencia	Director PMO	1	3-Dec-17	4-Dec-17
Aprobación de Gerencia	Gerencia	15	5-Dec-17	20-Dec-17
Cambios en la Estructura Organizacional	Gerencia / RRHH	31	20-Dec-17	20-Jan-18
Apertura de la PMO	Director PMO	1	21-Jan-18	22-Jan-18
Desarrollo de los estándares, técnicas y herramientas, Etc.	Director PMO	61	2-Jun-17	2-Aug-17
Consolidación del Comité de Proyectos	Director PMO / RRHH	31	3-Jul-17	3-Aug-17
Lanzamiento del Programa	Director PMO	31	3-Jul-17	3-Aug-17
Capacitación de las Areas Relacionadas	Director PMO / RRHH	153	2-Jun-17	2-Nov-17
Implementación del clima de trabajo, promoción Interna	Director PMO / RRHH	153	2-Jun-17	2-Nov-17
Soporte y seguimiento	Director PMO / Comité de Proyectos	153	2-Jun-17	2-Nov-17
Fin de Proyecto Inicio del Programa	Director PMO	1	2-Dec-17	3-Dec-17
Operación de la PMO	Director PMO	1	3-Dec-17	4-Dec-17
Evaluación del Primer año de la PMO	Director PMO / Gerencia	364	1-Jan-18	31-Dec-18

5 CONCLUSIONES

A nivel general, la compañía MD tiene un nivel de madurez “Medio Bajo”, esto según los resultados obtenidos en la aplicación de los 7 ejercicios de madurez aplicados a los funcionarios de la empresa.

Quedó en evidencia que no se cuenta con metodologías, estándares, herramientas de algún tipo que sirvan de apoyo en las tareas de administración de proyectos, no hay planes de competencias establecidos, no hay un proceso establecido para la administración de portafolios, programas y proyectos, y actualmente no existe una Oficina de Proyectos.

Queda claro que existe un esfuerzo por parte de los funcionarios encargados y gerentes, en administrar los proyectos de forma adecuada; sin embargo, se utilizan diferentes metodologías o herramientas, los funcionarios encargados de esta labor no se encuentran formalmente capacitados en el campo, no se da el control de riesgos, ni se utiliza un sistema formal de medición del desempeño por proyecto.

Tomando en consideración el nivel de madurez de la Compañía Marítima Dominicana, el criterio de la Gerencia General y el propio, se considera que el tipo de PMO más indicado para implementarse es la “Torre de Control”, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la institución en cuanto a administración de proyectos.

La presencia de la PMO a un nivel de staff de la Gerencia de División hará posible permear la cultura de administración de proyectos a toda la organización y en todos los niveles, con lo cual se harán más efectivas las comunicaciones, de tal manera que el conocimiento de los avances y logros obtenidos en los proyectos, llegue de forma clara y oportuna a los niveles donde se toman las decisiones.

El ámbito de implementación inicial de una Oficina de Proyectos, debería ser limitado con metas alcanzables en períodos de tiempo cortos. Posteriormente, mediante la definición de un modelo de madurez propio se pueden ir creciendo en

tamaño, roles y funciones de acuerdo a los requerimientos de la Compañía Marítima Dominicana y conforme se vaya estableciendo y comprobando los beneficios de esta oficina.

Para asegurar el éxito, la Oficina de Proyectos debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional. La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora. De ahí surge la importancia de la creación y el trabajo del Comité de Proyectos.

Es importante realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de aspectos tales como: vigencia de los proyectos, cumplimiento de las tareas asignadas, control de costos, cumplimiento de los procedimientos establecidos, calidad en los entregables o productos de los proyectos, entre otros.

La implementación de una PMO proporcionará un gran número de ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación y cronograma de actividades relacionadas con los proyectos.

La implementación de la PMO permitirá ejecutar los proyectos de una forma más eficiente y eficaz, basándose en políticas bien definidas, haciendo uso de una metodología estandarizada, con colaboradores capacitados y que comparten sus experiencias entre sí para el logro de los proyectos según lo planificado.

La capacitación formal e informal en Gestión de Proyectos es necesaria e imprescindible para los Colaboradores de la PMO y los Colaboradores a cargo de implementar los proyectos.

La correcta gestión de proyectos, mediante la implementación de las diez áreas del conocimiento, conllevará a obtener proyectos exitosos, que mejorarán

tanto la imagen de la empresa, como la satisfacción de sus clientes y colaboradores.

Finalmente, mediante la aplicación del ejercicio de madurez, se encontró que la compañía Marítima Dominicana tiene un nivel “medio bajo” de madurez en administración de proyectos y con la propuesta de implementación de la PMO y su ubicación dentro de la estructura de la organización, se están cumpliendo con los objetivos de este trabajo de investigación.

6 RECOMENDACIONES

La ubicación de la PMO debe estar en un nivel superior de la organización, pero de manera tal que no sea vista por los otros departamentos como un nivel superior a ellos; sino más bien, un nivel que sea colaborador de ellos. Por esta razón se recomienda su ubicación como un “Staff” de la Gerencia y que cuente con el apoyo de la gerencia para que se le de el valor real y el poder a la PMO de influir en el cambio de la cultura de proyectos que necesita la compañía.

Se recomienda que durante el proceso de implementación de la PMO; la Gerencia de MD estimule la participación de todos los funcionarios involucrados en proyectos y se mantenga una comunicación fluida para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la Compañía Marítima Dominicana.

Se recomienda al Director de la PMO realizar evaluaciones anuales sobre el funcionamiento de la PMO, esto con el objetivo de lograr la retroalimentación y mejora continua.

Se recomienda a la Gerencia nombrar como Director de la PMO a una persona con amplia experiencia en el manejo o administración de proyectos, con competencias que le permitan dirigir de la mejor forma la instancia antes citada.

Se recomienda al Director de la PMO antes de finalizar el periodo propuesto de implementación de la PMO, se vuelva a evaluar la madurez de la organización para verificar su avance y redefinir el trabajo de la PMO; para seguir el proceso de evolución hacia la cultura de proyectos; de acuerdo con los intereses de la organización.

Se recomienda al Director de la PMO llevar el control mensual de los costos de implementación para así realizar los ajustes presupuestarios de forma oportuna.

Se recomienda al Director de la PMO valorar de forma anual, el avance del plan de implementación y se tomen las medidas del caso; ya sea en términos de más personal o en acciones correctivas.

Se recomienda al Director de la PMO como a RRHH mantener canales de comunicación claramente definidos, de forma tal, que la información entre los involucrados en los proyectos, sea clara y concisa, lo cual se constituye en un aspecto clave para el éxito de la PMO.

Se recomienda al Director de la PMO capacitar a los colaboradores de la PMO así como a los involucrados en los proyectos, en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión de los proyectos.

Se recomienda al Director de la PMO y a RRHH que durante el proceso de implementación de la PMO se estimule la participación de todos los colaboradores involucrados en proyectos y mantener una comunicación fluida para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la empresa.

Se recomienda al Director de la PMO procurar que la PMO contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.

Una vez implementada la PMO, se recomienda al Director que esta trabaje como un banco de datos centralizado de lecciones aprendidas de gestión de proyectos, compartir ideas y experiencias, proporcionar asesoría a los colaboradores sin experiencia y direccionar las tareas de gestión de proyectos a un proceso de mejora continua.

Finalmente se recomienda a la Gerencia y a RRHH hacer los esfuerzos necesarios para cambiar la cultura organizacional en cuanto a la gestión de proyectos, dejando atrás las creencias arraigadas en la empresa respecto a este tema, para darle cabida a un cambio trascendental mediante la creación de la PMO.

7 BIBLIOGRAFIA

Ariza Aguilera, Dora Alba. "Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos", ACIS. 2011, marzo. Disponible en:

http://www.acis.org.co/fileadmin/Base_de_Conocimiento/IX_Jornada_Gerencia/ConferenciaDoraAlbaArizaAguilera.pdf. Consultado en Agosto 2016

Bernate, German. "Oficina de Proyectos (PMO) del siglo XXI". 2013. Disponible en: <http://pmicolombia.org/wp-content/uploads/2013/07/PMO-Sugerencias-para-su-implementaci%C3%B3n.pdf>. Consultado en Agosto 2016

Camacho García, Jesús. "PMO - Oficina de Proyectos". 2013. Disponible en: <https://lineabase2.wordpress.com/pmo>. Consultado en Agosto 2016

M. Hill, Gerard. "The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition", 2013, septiembre. Disponible en: Hardcover.

Hobbs, B. & Aubry, M. "Project Management Office (PMO): Characteristics, Roles, Functions, Transformations and Performance". Disponible en:

<http://www.slideshare.net/adsoncunha/project-management-office-pmo-45047000>

Miñana, Roberto. "PMO IV - Inconvenientes de una PMO", 2013, julio. Disponible en: <http://calidadyssoftware.blogspot.com/2013/07/pmo-iv-inconvenientes-de-una-pmo.html>. Consultado en Agosto 2016

Naybour, Paul. "Twelve Steps to Design and Deploy a Project Management Framework", 2014, mayo. Disponible en:

<http://blog.parallelprojecttraining.com/default/twelve-steps-to-design-and-deploy-a-project-management-framework>. Consultado en Agosto 2016.

PM Majik. "How to set up a PMO". Disponible en:

<https://www.pmmajik.com/set-pmo/>

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

Ruiz, Ramón. (2007). El Método Científico y sus etapas, disponible en: <http://www.slideshare.net/uscovirtual/metodo-cientifico-9547440>

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
	Propuesta para la definición e Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Compañía Marítima Dominicana.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio y planificación Áreas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados.	Compañía Marítima Dominicana, institución privada.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 Octubre del 2016	31 de Diciembre 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta para definición e implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la Compañía Marítima Dominicana.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la madurez en administración de proyectos e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades de la compañía Marítima Dominicana, en materia de propuesta de implementación de la oficina de administración de proyecto. 2. Identificar y establecer el tipo de oficina de administración de proyectos (PMO) que es necesaria para la compañía Marítima Dominicana, la estrategia de implementación y sus funciones, con la finalidad de satisfacer la necesidad de llevar el control de los proyectos de la institución. 3. Proponer la posición de la oficina de Administración de Proyectos dentro de la nueva estructura organizativa de la compañía Marítima Dominicana para facilitar el desarrollo de los proyectos. 4. Definir un plan de gestión del recurso humano para contratar el personal que será parte de la PMO. 5. Definir un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Las razones que justifican la creación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la compañía Marítima Dominicana son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento de la Compañía Marítima Dominicana, obliga a tener dentro de su organización una PMO, de forma que los departamentos se sirvan de esta para planificar y controlar los proyectos que necesiten, para satisfacer 	

sus necesidades.

2. Brindar soporte al personal encargado de ejecutar y controlar los proyectos de la Compañía Marítima Dominicana, con la finalidad de que estos finalicen dentro del costo, tiempo y con la calidad especificada para los mismos.
3. La cantidad y complejidad de los Proyectos que se desean realizar por parte de la Compañía Marítima Dominicana, demandan el personal idóneo para la planificación, ejecución y control de estos, por lo tanto, se necesitan administradores de proyectos, por lo cual se amerita un programa de capacitación y mejora continua del personal.

De igual forma, contando con la Oficina de Administración de Proyectos dentro de la Compañía, se podrían identificar las necesidades de capacitación de los responsables de proyectos y sus equipos de trabajo, con la finalidad de poder enfrentar los proyectos actuales y los que se planifiquen a futuro. También se podría tener un inventario de las habilidades del personal de los equipos de trabajo, para darles un uso eficaz a los mismos.

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

El producto será la elaboración y presentación de una propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Compañía Marítima Dominicana .

Entregables del proyecto:

1. Situación actual de la Compañía Marítima Dominicana en la Administración de Proyectos y evaluación de la madurez en esta materia.
2. Desarrollo de la Propuesta metodológica de Implementación de la Oficina de Administración de Proyectos, Justificación y necesidad de la PMO para la Compañía Marítima Dominicana, Tipo de PMO a implementarse, estrategia de implementación y las funciones.
3. Propuesta del Nuevo Organigrama de la Compañía contemplando la Oficina de Administración de Proyectos.
4. Recursos Humanos para la PMO, Matriz de Roles y Responsabilidades del personal necesario para la PMO.
5. Proceso de Integración de la PMO a la Compañía, Proceso de comunicaciones entre los involucrados y la Oficina en Administración de Proyectos, proceso para los proyectos.

Supuestos

- La PMO debe contar con la aprobación de contratación de recurso humano capacitado y dedicado exclusivamente al área, que pueda asegurar el éxito de los proyectos del portafolio, bajo los estándares que sean definidos para tal efecto.
- Se debe contar con el recurso tecnológico necesario para cubrir las necesidades propias de esta oficina.
- Debe implementarse una línea de mando claramente establecida y divulgada a nivel corporativo, con el fin de mantener una dirección adecuada, que a su vez asegure que los canales de comunicación sean utilizados de forma apropiada y oportuna.
- La dirección de la PMO deberá contar un miembro director que forme parte de los procesos de definición de Objetivos Estratégicos y Operativos del Negocio, con el objetivo de asegurar una adecuada priorización y selección de los proyectos en su portafolio.

Restricciones																		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las restricciones presupuestarias pueden retrasar la implementación de la Oficina en cuanto a la contratación del personal adecuado para la misma y compra de equipo y software necesarios. 2. Resistencia al cambio que puede surgir de la propuesta. 3. Acceso a la información de los distintos administradores de los proyectos. 4. Restricciones del tiempo por parte de lo administradores de los proyectos. 5. Carencia de documentación de lecciones aprendidas. 																		
Identificación riesgos																		
<ul style="list-style-type: none"> - La ausencia de un analisis para definir o combinar controles que mejoren la gestion y la hagan mas efectiva, podria causar la deficiencia en los controles establecido. - No emitir un comunicado desde la alta direccion recordando la importancia de la implementacion de la PMO, podria causar un nivel de autonomia limitado al gerente de proyectos. - No establecer reuniones periodicas de control y seguimiento con los equipos de trabajo, para discutir los requerimientos contractuales y las normas por las que se debe regir la organización podria generar como resultado requerimientos errados o no alineados con el proyecto. - No tener claras las necesidades puntuales requeridas para cada posicion del proyecto, puede generar en la contratacion de personal no adecuado, ocasionando rotacion continua del personal y retrasos en las fechas de los entregables establecidas en el cronograma del proyecto. 																		
Presupuesto																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Recurso</th> <th>Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Humano</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estudiante</td> <td>USD\$ 3,000</td> </tr> <tr> <td>Asesores</td> <td>USD\$ 1,000</td> </tr> <tr> <td>Tecnologico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipos e internet</td> <td>USD\$ 2,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRESUPUESTO</td> <td>USD\$ 5,000</td> </tr> </tbody> </table>			Recurso	Costo	Humano		Estudiante	USD\$ 3,000	Asesores	USD\$ 1,000	Tecnologico		Equipos e internet	USD\$ 2,000			TOTAL PRESUPUESTO	USD\$ 5,000
Recurso	Costo																	
Humano																		
Estudiante	USD\$ 3,000																	
Asesores	USD\$ 1,000																	
Tecnologico																		
Equipos e internet	USD\$ 2,000																	
TOTAL PRESUPUESTO	USD\$ 5,000																	
Principales hitos y fechas																		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final																
Presentación de la bibliografía, chárter y EDT del PFG.	22 de Agosto, 2016	28 de Agosto, 2016																
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG.	29 de Agosto, 2016	04 de Septiembre, 2016																
Elaboración del Marco Teórico	05 de Septiembre, 2016	11 de Septiembre, 2016																
Elaboración del Marco Metodológico.	12 de Septiembre, 2016	18 de Septiembre, 2016																
Elaboración de resumen ejecutivo, bibliografía e índices y chárter firmado.	19 de Septiembre, 2016	25 de Septiembre, 2016																
Información histórica relevante																		
<p>Marítima Dominicana, S.A.S. es una agencia consignataria de buques, con servicios múltiples en el transporte y manejo de carga marítima, tanto en el área</p>																		

de importación como de exportación. Atiende buques de líneas regulares y buques trampa. Coordina operaciones de estiba y desestiba garantizando eficiencia en la recepción y despacho de los buques representados. Provee, además, servicios de almacenaje de mercancía.

Somos miembros del mundialmente conocido Multiport Ship Agencies Network y el Baltic & International Maritime Council (BIMCO). Fuimos la primera empresa naviera en certificar nuestro sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 para el Transporte Marítimo, Manejo de Carga y Almacenaje.

Hemos sido certificados por el capítulo Dominicano de Seguridad y Protección al Comercio Internacional (BASC por sus siglas en Inglés), basados en los estándares internacionales de la Organización Mundial BASC.

Hemos sido certificados por la Dirección General de Aduanas como Operador Económico Autorizado de la Republica Dominicana (OEA-RD), basado en los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), Marco Normativo SAFE.

En la organización Marítima Dominicana no existe una estandarización para la administración de los proyectos debido a que no se ha implementado una PMO encargada de regular los mismos. Los actuales proyectos son desarrollados por cada división en particular sin ningún tipo de registro ni control formal que permita a la organización tener una visión más amplia y clara del alcance de los proyectos desarrollados.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

De la Empresa: Gerente General, Gerente de Calidad y Procesos, Gerente de Recursos Humanos.

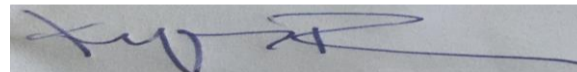
Involucrados Indirectos:

De la Empresa: Junta Directiva y Socios

Director de proyecto:

Kemeyris Alcantara Rodriguez

Firma:

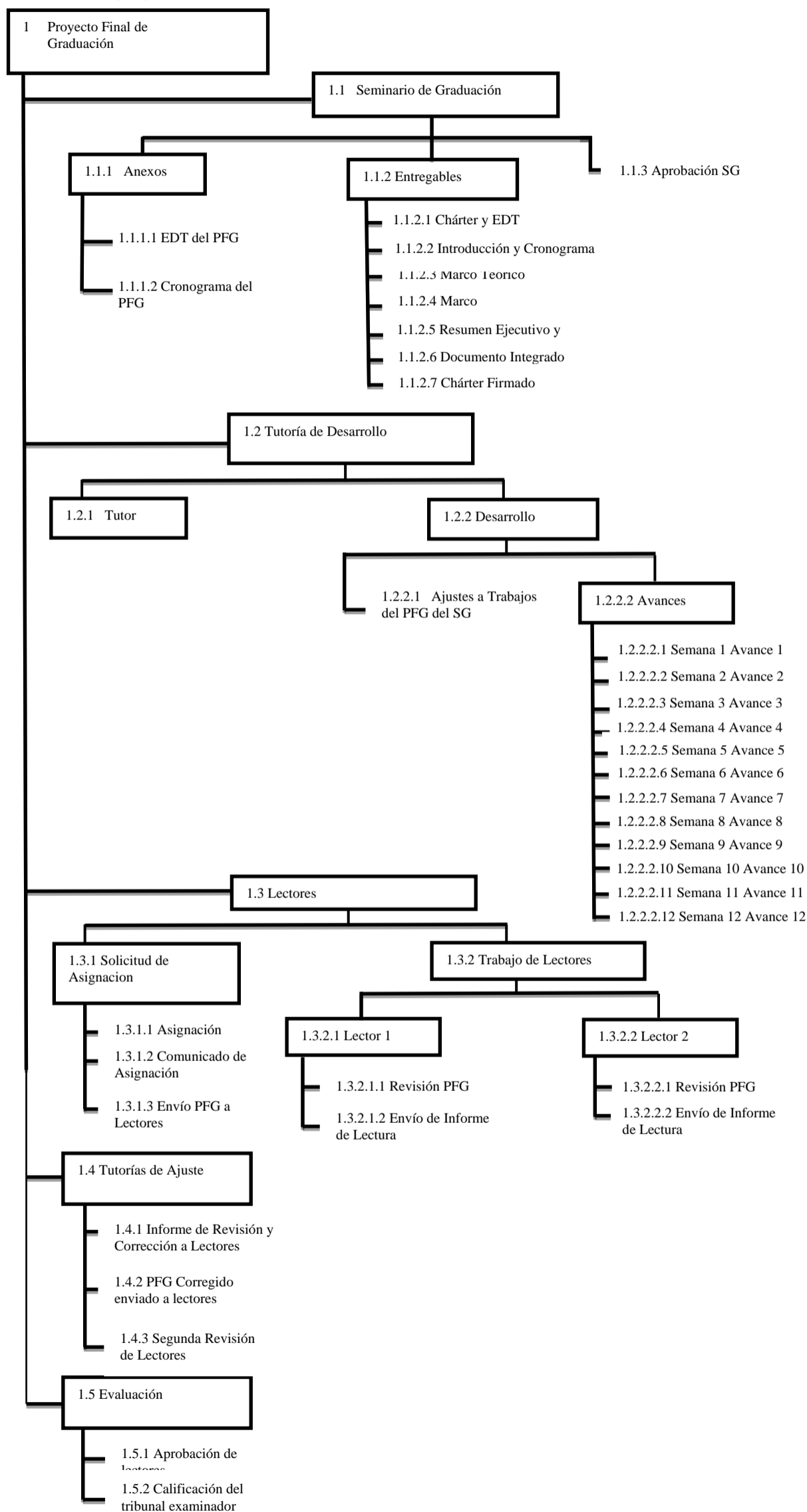


Autorización de:

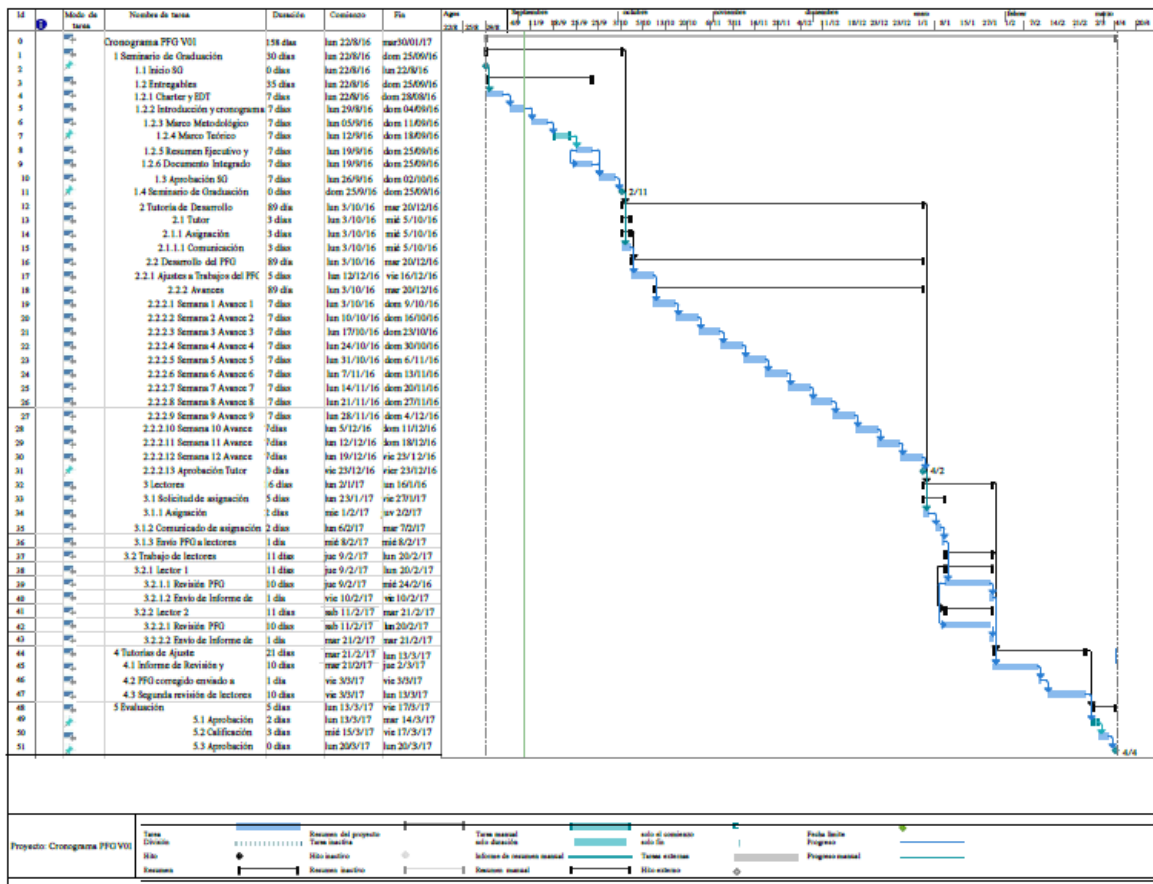
Yorlenny Hidalgo Morales

Firma:

Anexo 2: EDT



Anexo 3: CRONOGRAMA



Anexo 4: Cuestionario Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos

Ejercicio No.1

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 replaneación?

- 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 proyectos 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 Proyectos?

- 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 "proyectada" 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

Ejercicio No.2

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización ¿ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?

- a. No tenemos ninguna metodología estandarizada.
- b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología.
- c. Entre 2 y 3.
- d. 1

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
- b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
- e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

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

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

- b. Alcance y Tiempo.
- c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo.
- e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

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

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

(stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios de.

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

- a. No se administran los cambios.
- b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo.
- c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.

- d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
 - e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:
- a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.
 - b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos.
 - c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto.
 - d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
 - e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

Ejercicio No.3

Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos

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

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

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

- a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos.

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

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

- a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- b. Manejo de cronogramas (diagrama de 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 Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

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

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

- a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción.

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

- c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.

- d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.

- e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente a l sistema de correo electrónico de la organización.

Ejercicio No.4

Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos

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

- a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
- b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural 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 sí mismo.

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

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

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

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

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos.
- b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan.
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.
- d. Se tiene un 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).
- e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

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

- a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta.
- b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan.
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.

- d. Se tiene un 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

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

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos.
- b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto.
- d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Proyectos, 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.

7. 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 Proyectos y Directores de Portafolio.
- e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Proyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).

Ejercicio No.5

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

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

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

Ejercicio No.6 Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos

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

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

2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y 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 contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua.

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

Ejercicio No.7 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 continua 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 la 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