

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

NOMBRE DEL PROYECTO

CREACION DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS (PMO) PARA EL
DEPARTAMENTO DE TRANSICIÓN PARA LA EMPRESA H & P S.A

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

ANA PATRICIA ARGUEDAS SÁNCHEZ

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

San José, Costa Rica

Junio 2020

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

Yorleny Hidalgo Morales
PROFESOR TUTOR

Max Cedeño
LECTOR No.1

Carlos Castro
LECTOR No.2

Ana Patricia Arguedas Sánchez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi hija Eleonora, quién ha sido un impulsó en mi vida a seguir adelante y estuvo conmigo durante este tiempo dándole motivación y felicidad a mi vida, y conformando hoy mi mayor bendición, a mi esposo que me ha brindado su apoyo incondicional y paciencia, para poder continuar y culminar esta meta.

Agradezco a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que me han ayudado a crecer como persona y profesional durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones y por estar siempre presente en mi vida.

A mi esposo y a mi hija por su apoyo, e inmenso amor.

A todos los funcionarios y profesores de la UCI, quienes hacen posible día a día que todas las personas logren crecer profesionalmente.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Objetivo general.....	4
1.5 Objetivos específicos	4
2. MARCO TEORICO	5
2.1 Marco institucional	5
2.2 Antecedentes de la Institución	5
2.3 Misión y visión	6
2.4 Estructura organizativa	6
2.5 Teoría de Administración de Proyectos	8
2.6 Proyecto	8
2.7 Administración de Proyectos	8
2.8 Ciclo de vida de un proyecto	8
2.9 Procesos en la Administración de Proyectos	10
2.10 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	12
2.11 Qué es una PMO.	13
2.12 Beneficios de una PMO.	14
2.13 Funciones de una PMO.	15
2.14 Tipos de PMO.....	16
2.15 Características de la PMO.....	18
3. MARCO METODOLOGICO	19
3.1 Fuentes de información.....	19
3.2 Fuentes Primarias.....	19
3.3 Fuentes Secundarias.....	19
3.4 Métodos de Investigación	21
3.5 Herramientas.....	23
3.6 Supuestos y Restricciones.....	24
3.7 Entregables.....	26
4. DESARROLLO	28
4.1. Situación actual de la Dirección de Services Transition.....	28
Fuente (Elaboración propia)	29

Fuente (Elaboración propia)	31
Fuente (Elaboración propia)	32
Fuente (Elaboración propia)	33
Fuente (Elaboración propia)	34
Fuente (Elaboración propia)	35
Fuente (Elaboración propia)	37
Fuente (Elaboración propia)	38
Fuente (Elaboración propia)	39
Fuente (Elaboración propia)	40
Fuente (Elaboración propia)	41
4.1.1 Consideraciones del autor sobre la situación actual	41
Fuente (Elaboración propia)	44
4.2. Estructura propuesta de la PMO	45
4.2.1 Casos y experiencias de otras empresas privadas en Costa Rica	45
4.2.1.1 Caso N. ° 1 GBC Corporación	46
4.2.1.2 Caso N. ° 2 BBDs Consultores.....	48
4.2.1.3 Estructura propuesta para la empresa H&P S.A	51
4.2.1.4 Estructura organizacional propuesta para la empresa H&P S.A.....	54
4.2.1.5 Funciones de la Oficina de Proyectos.....	56
4.3. Definir los roles y responsabilidades de la PMO.....	59
4.4 Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	65
4.4.1 Fases de la Implementación	65
4.4.1.1 Actividades preliminares	67
4.4.1.3 Implementación.....	70
5. CONCLUSIONES	73
6. RECOMENDACIONES	76
7. BIBLIOGRAFÍA.....	78
8. APÉNDICES N.1: ACTA DEL PFG	80
9. APÉNDICE N.2: EDT DEL PROYECTO	86
10. APÉNDICES N.3: CRONOGRAMA.....	87
11. APÉNDICES N.4: CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA H&P S.A.	88
12. APÉNDICES N.5: ENTREVISTA A PMO DE OTRAS EMPRESAS PRIVADAS DE COSTA RICA.....	96
13. APÉNDICES N.6: ENTREVISTA A PMO	97

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA REGIONAL.....	7
FIGURA 2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO 212	9
FIGURA 3 IMPACTO DE VARIABLES EN FUNCIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO.....	10
FIGURA 4 GRUPO DE PROCESOS.....	11
FIGURA 5 LOS GRUPOS DE PROCESOS INTERACTÚAN EN UNA FASE O PROYECTO	12
FIGURA 6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	55
FIGURA 7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	59
FIGURA 8 FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO	66
FIGURA 9 ACTIVIDADES PRELIMINARES DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	68
FIGURA 10 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	71
FIGURA 11 CIERRE DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas.....	20
Cuadro 2 Método de Investigación Utilizadas.....	22
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas.....	23
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.....	25
Cuadro 5 Entregables.....	26
Cuadro 6 Metodologías, procesos, procedimientos, instrucciones políticas para la Administración de los Proyectos.	30
Cuadro 7 Cuadro de Ventajas y Beneficios de Estructura propuesta.	55
Cuadro 8 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente Regional de la PMO.	61
Cuadro 9 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Portafolio.	62
Cuadro 10 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Proyecto – País.	63
Cuadro 11 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Proyectos Corporativo – Proyectos Internos.....	64
Cuadro 12 Recurso Humano requerido para Implementación.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Identificación de las Buenas Prácticas en la Administración de Proyectos	29
Gráfico N° 2 Cumplimiento diferentes grupos de procesos	31
Gráfico N° 3 Porcentaje de influencia en la cultura, estructura organizacional en la gestión de proyectos 32	
Gráfico N° 4 Determinar la cultura de la organización.....	33
Gráfico N° 5 Factores ambientales de la organización que impactan la gestión de proyectos.....	34
Gráfico N°6 Integración de datos e Información de Proyectos Estratégicos.	35
Gráfico N° 7 Guía, Procesos y/o procedimiento que facilitan la Administración de Proyectos	37
Gráfico N° 8 Planes que se ejecutan en la Administración de Proyectos.....	38
Gráfico N° 9 Estructura Organizacional en la Administración de Proyectos	39
Gráfico N° 10 Otros departamentos asumen temporalmente la Administración de Proyectos	40
Gráfico N° 11 Grado de Importancia de la PMO	41
Gráfico N° 12 RFC de costo interno de la organización.....	44

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ERP: Planificación de Recursos empresariales.(en inglés Enterprise Resource Planning)

PFG: Proyecto Final de Graduación

PM: Administrador de Proyectos(en inglés *Project Management*)

PMBOK: El Project Management Body of Knowledge, es un término que describe la suma de los conocimientos involucrados en la profesión de la administración de proyectos.

PMI: Project Management Institute.

PMO: Oficina de Administración de Proyectos

TI: Tecnologías de Información

RFC (Request for change): Controles de cambios.

RESUMEN EJECUTIVO

H&P S.A, es una compañía integradora de soluciones, experta en tecnologías de información. Provee todos los componentes para una infraestructura tecnológica empresarial con hardware, software y servicios especializados. Es el aliado estratégico de sus clientes, mediante asesoría e implementación de soluciones que permiten la creación y evolución de procesos automatizados para propiciar una mayor competitividad.

H&P S.A, es una empresa regional con presencia en Guatemala, Honduras, Belice, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Haití. También cuenta con oficinas en Miami, FL, EEUU, como punto de distribución de productos.

En el departamento de Transición de la empresa H&P S.A, existe una alta dependencia de la infraestructura de tecnología de información y comunicaciones, razón por la cual, la calidad y rapidez de sus desarrollos tecnológicos son un elemento fundamental para el logro de los objetivos y desarrollo del negocio.

En la construcción de los componentes de tecnología que deben soportar las iniciativas del negocio en todos sus frentes, no se ha logrado el nivel de eficiencia esperado por la alta gerencia de la empresa, por la lentitud en su ejecución, la mala comunicación entre las áreas participantes ni el nivel deseado de efectividad y eficiencia en el apoyo de los desarrollos tecnológicos a las iniciativas de la empresa.

Los proyectos de la empresa normalmente incluyen un componente de tecnología, sumado a muchos otros elementos, elaboración de material de capacitación para los diferentes proyectos, además de negociaciones con proveedores de los productos que se venden en las diferentes áreas de la empresa para apoyar el proyecto.

La Dirección de Proyectos, que tiene a su cargo la elaboración de requerimientos de los proyectos, no alcanza a realizar la recopilación detallada de especificaciones de los elementos de tecnología para el proyecto, y muchas veces no incluye en sus planes de trabajo, los desarrollos a realizar por el área de Tecnología, ocasionando apuros de última hora con los problemas correspondientes de disponibilidad escasa de recursos, ejecución de desarrollo en tiempos muy ajustados, con resultados de mala calidad en los entregables.

El objetivo general fue definir una propuesta de una PMO para el departamento de transición con el fin de mejorar la oportunidad de entrega de proyectos y apoyar el ágil y efectivo desempeño del negocio.

Los objetivos específicos fueron: analizar la situación actual de la organización para identificar la cultura existente relacionado con la Administración de proyectos; establecer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos; definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización, y proponer un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.

Se utilizaron los métodos de investigación lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre los cuales se encuentra la observación y la experimentación. Estos métodos fueron seleccionados considerando que en análisis fundamental fue basado en las experiencias y antecedentes de hechos sucedidos en la empresa, y las soluciones formuladas con base en recomendaciones generadas por estándares de industria que se han generado con base en buenas prácticas obtenidas de la experiencia con las mismas.

De los resultados obtenidos se concluyó que la metodología para la administración de proyectos, aunque no garantiza el éxito del proyecto, le brinda a la organización una forma esquematizada y estandarizada de gestionar sus proyectos basadas en las mejores prácticas de la guía del PMBOK. Esto a su vez, permitirá que los gerentes de proyecto tengan una ventaja de hacer su labor de manera más eficiente y efectiva.

La estandarización de procesos permitirá a los altos directivos de H&P S.A tener un mejor control sobre los proyectos y mejorar la comunicación.

Es muy importante y se recomienda seguir la estrategia de implementación propuesta, ya que de esta manera se intenta obtener el mayor provecho de los beneficios que se pueden obtener de dicha metodología.

Es necesario realizar una mejora continua de la metodología propuesta en este documento, para lograr obtener así cada vez más la madurez necesaria para llegar a la versión final.

1. INTRODUCCION

La empresa HYP S.A, es una empresa líder en Centroamérica y el caribe en integración de soluciones de tecnología para los clientes, con el fin de agregar valor a sus negocios, derivando de ahí resultados financieros esperados.

Las principales líneas de producto que se manejan en H&P S.A son:

- Servicios: Servicio técnico y mantenimiento, Impresión, Datacenter, Educación, Servicios gestionados, Software services.
- Hardware: Servidores, Computadores personales, Productos de redes, Puntos de venta, entre otros.
- Software: Middleware, Aplicaciones, Business Intelligence, Core banking, SAP.
- Consultoría: en las líneas de Change Management, BPO, entre otras.

La competencia existente en este mercado obliga a la implementación de soluciones y estrategias de comercialización que deben desarrollarse en tiempos cortos para lograr el impacto esperado en el mercado.

Existe una alta dependencia de la infraestructura de tecnología de información y comunicaciones, razón por la cual, la calidad y rapidez de sus desarrollos tecnológicos son un elemento fundamental para el logro de los objetivos y desarrollos de negocios.

1.1 Antecedentes

La realización de proyectos emprendidos por el Departamento de Transición comprenden componentes tecnológicos, implantaciones de software, implantación de ERPs o desarrollo a la medida según necesidades del cliente ó proyectos de las diferentes áreas de negocio; se han visto afectados por varias causas que han impedido su puesta en producción en las fechas y costos estimados, identificando inicialmente las más relevantes como:

- Por presión de las directivas, se inician desarrollos sin respetar los procedimientos internos
- Las personas involucradas en Proyectos y Procesos, no participa en todos los proyectos, y su rol no necesariamente es el correcto.
- No se trabaja con un alcance ni una especificación recibida.
- No hay cultura de documentar definiciones, diseños ni especificaciones.
- No se cuenta con la cultura de una empresa orientada a proyectos.

1.2 Problemática

En la ejecución de los proyectos de tecnología no se ha logrado obtener el nivel de desarrollo esperado por la alta gerencia de la empresa H&P S.A, desde la cual se perciben los siguientes problemas:

- Las soluciones tecnológicas no están disponibles con la velocidad que requiere el área comercial de la empresa.
- Los sistemas que soportan las diferentes necesidades de la empresa no son elaborados con la funcionalidad que se requiere, ocasionando el retraso del lanzamiento de algunas iniciativas, o requieren de una alta cantidad de actividades y/o ajustes manuales a los datos generados.
- Se presentan quejas de las diferentes áreas, porque no se hace un correcto levantamiento de información y no se tiene una clara definición de lo que se desea para poder suministrar una buena solución integral.

1.3 Justificación del problema

En el desarrollo de los proyectos de tecnología que deben soportar las diferentes iniciativas del negocio en todos sus frentes, no se ha logrado obtener el nivel de madurez esperado por la alta gerencia de la empresa H&P S.A, desde la cual se perciben los siguientes problemas:

- Cumplimiento de la Línea Estratégica de Costos y Productividad.
 - Esta iniciativa contribuye con mecanismos claros para iniciación y definición de proyectos, se debe lograr un mejoramiento en la productividad del personal de tecnología y de los equipos de los proyectos.
- Cumplimiento de la Línea Estratégica de Ingresos y Desarrollo.
 - Esta iniciativa contribuye a la preparación oportuna del soporte requerido para las diferentes campañas y ofertas que se generen.

Al implementar la PMO y lograr operar los entregables de este proyecto se obtendrán los siguientes beneficios:

- Reducción de tiempos de desarrollo de productos de tecnología.
- Mejora de la calidad de los productos de software de la empresa.
- Establecer roles claros en los procesos de definición de alcance de los proyectos, eliminando conflictos por responsabilidades.
- Capitalizar las experiencias y eliminar repetir errores de otros proyectos.
- Establecer una PMO bajo los estándares y buenas prácticas del PMBOK.
- La PMO se enfoca en gestionar los proyectos bajo indicadores (Alcance-Tiempo-Costo) que permite una mayor garantía en el cumplimiento de la entrega de resultados de los proyectos.
- Es una unidad centralizada con experiencia en el manejo, control, supervisión, medición y ejecución de los proyectos que impactará de manera positiva en el logro de los requerimientos del negocio.
- Asegurar que se realicen proyectos alienados con la estrategia de la compañía, generando valor para el departamento y no desviando

esfuerzos en otros proyectos que no sean un pilar importante para la compañía.

1.4 Objetivo general

- Definir una propuesta de una PMO para el departamento de transición con el fin de mejorar la oportunidad de entrega de proyectos y apoyar el ágil y efectivo desempeño del negocio.

1.5 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la organización para identificar la cultura existente relacionado con la Administración de proyectos.
- Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.
- Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.
- Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

H&P S.A, es una compañía integradora de soluciones, experta en tecnologías de información. Provee todos los componentes para una infraestructura tecnológica empresarial con hardware, software y servicios especializados. Es el aliado estratégico de sus clientes, mediante asesoría e implementación de soluciones que permiten la creación y evolución de procesos automatizados para propiciar una mayor competitividad.

H&P S.A, es una empresa regional con presencia en Guatemala, Honduras, Belice, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Haití. También cuenta con oficinas en Miami, FL, EEUU, como punto de distribución de productos.

H&P S.A, es distribuidor exclusivo en la región y representa, además, de forma oficial y con pleno apoyo, marcas líderes de industria como Cisco Systems, Cognos, Diebold, Everis, LatCapital, Lenovo y SAP, entre otros.

2.2 Antecedentes de la Institución

A principios de los 90, el mercado de tecnología de información sufrió drásticos cambios a nivel mundial, de los cuales H&P S.A no fue ajeno. En esta década, las empresas sustituyeron sus plataformas centralizadas de mainframes, por las de servidores de mediano rango enlazados entre sí, para el manejo de los diferentes procesos. En esta década la reingeniería de procesos tenía un papel predominante dentro del mundo de los negocios.

Al igual que las demás corporaciones multinacionales H&P S.A, durante los tres primeros años de la década de los 90, tuvo que revisar sus esquemas de negocios y rediseñar sus procesos, líneas de producto y esquemas de distribución. Esto trajo como consecuencia la necesidad de buscar socios o aliados de negocio en algunos mercados, donde por razones económicas, operativas y geográficas, pudieran ser manejados de una manera más eficiente como lo requerían los

nuevos tiempos y modelos de distribución de la industria. Es de esta manera cómo surge, a fines de 1991, la empresa H&P S.A.

2.3 Misión y visión

Su misión es:

“Ser los mejores proveedores de soluciones de TI de nuestros clientes para mejorar su competitividad, con el propósito de duplicar el negocio y la rentabilidad en 5 años, en un clima organizacional óptimo, innovador y colaborativo con las comunidades donde operamos.” (H&P S.A, 2017)

Su visión es:

“Integrar la tecnología en soluciones de valor agregado que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, a través de profesionales calificados y comprometidos, con metodologías, productos y servicios de clase mundial.” (H&P S.A, 2017)

2.4 Estructura organizativa

En la figura 1 se muestra la estructura organizacional regional actual de la empresa H&P S.A. Está compuesta por el presidente de la compañía, al cual reportan el director de servicios, Director Financiero, Director de Recursos Humanos, Gerentes generales de los países (HN, NI, SV, PA, RD, CR, HQ), Gerente de Mercadeo, como se muestra en la Figura 1.

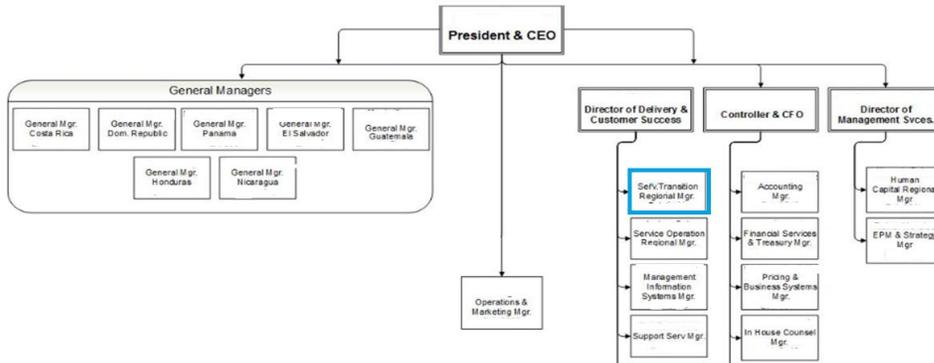


Figura 1 Estructura Organizativa Regional
Fuente (propia)

En la figura 1 se resalta el cuadro en color a donde se hará la propuesta de implementar la Oficina de Proyectos.

La Dirección de Transición ofrece los siguientes productos a la organización:

- Servicios de Administración de Proyectos tanto para la ejecución a lo interno de la compañía como hacia el cliente tipo Outsourcing.
- Servicios para gestión de instalaciones para cuando se hace una venta de un producto pre empaquetado que requiere una bolsa de horas instalación o se realiza alguna integración pequeña y no se realiza como proyecto. Ejemplo Un Setup.
- Servicios de Administración de Proyectos de Consultoría como SAP, en donde se aplica la administración bajo la metodología propia del fabricante o la especificada por el cliente.

- Servicios de análisis de riesgos de oportunidades desde la venta del servicio, producto a nivel regional.

2.5 Teoría de Administración de Proyectos

Las definiciones que se dan a continuación están basadas en el estándar de gestión de proyectos publicado por el Project Management Institute (2013).

2.6 Proyecto

De acuerdo con el PMI® (2013, p. 3), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”.

2.7 Administración de Proyectos

De acuerdo con el PMI® (2013, p.5), la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

2.8 Ciclo de vida de un proyecto

De acuerdo con el PMI® (2013, p.38), “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. 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 éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto.”

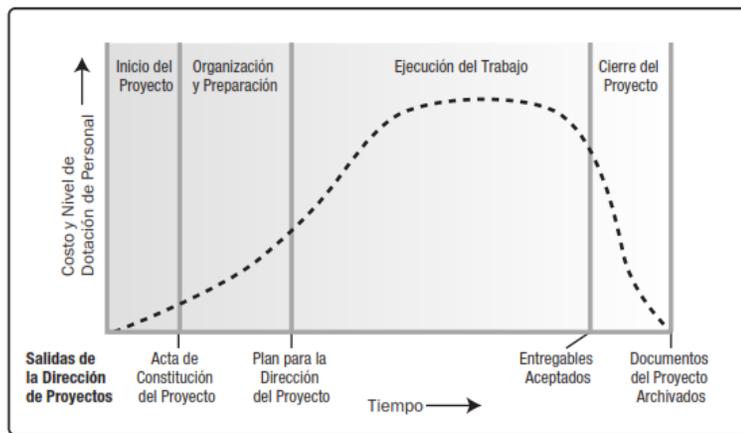


Figura 2 Ciclo de vida del Proyecto 212
Fuente: (PMI, 2013, p.39)

De acuerdo con el PMI® (2013, p.40), “La estructura genérica del ciclo de vida representa por lo general las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzando un punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La curva anterior, curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable para todos los proyectos. Un proyecto puede por ejemplo requerir gastos importantes para asegurar los recursos necesarios al inicio de su ciclo de vida o contar con una dotación de personal completa desde el punto muy temprano en su ciclo de vida.
- Los riesgos y la incertidumbre (según se ilustra en la figura 4) son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante el ciclo de vida del proyecto, a medida en que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.

- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alto al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.”

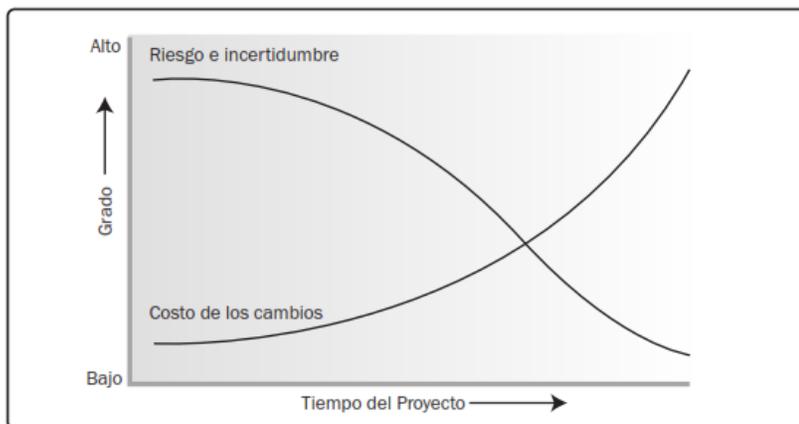


Figura 3 Impacto de Variables en Función del Tiempo del Proyecto
Fuente: (PMI, 2013, p.40)

2.9 Procesos en la Administración de Proyectos

De acuerdo con el PMI® (2013, p. 49), la administración de proyectos se rige por los siguientes Grupos de Procesos, dentro de los cuales se enmarcan las mejores prácticas recomendadas en el estándar:

- **Grupo del Proceso 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.
- **Grupo del Proceso 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.

- **Grupo del Proceso 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.
- **Grupo del Proceso 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.
- **Grupo del Proceso 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.

A continuación, la Figura 5, muestra los procesos que confirman un proyecto.

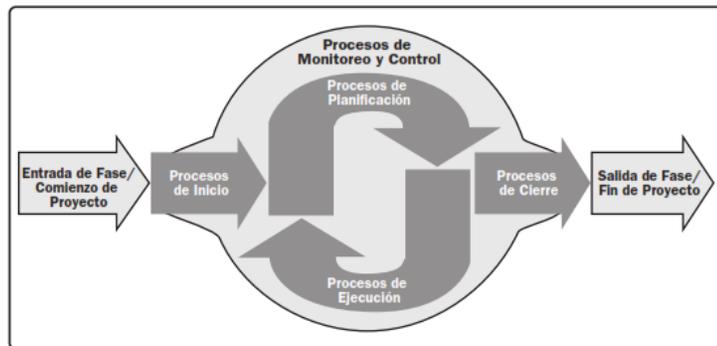


Figura 4 Grupo de Procesos
Fuente: (PMI, 2013, p.50)

De acuerdo con el PMI® (2013, p. 49), “los grupos de procesos de la dirección de proyectos se vinculan entre sí a través de las salidas que producen. Los Grupos de procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tiene lugar a lo largo del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o constituye un entregable del proyecto, subproyecto o fase del proyecto.”

A continuación, la Figura 6, muestra como los Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.

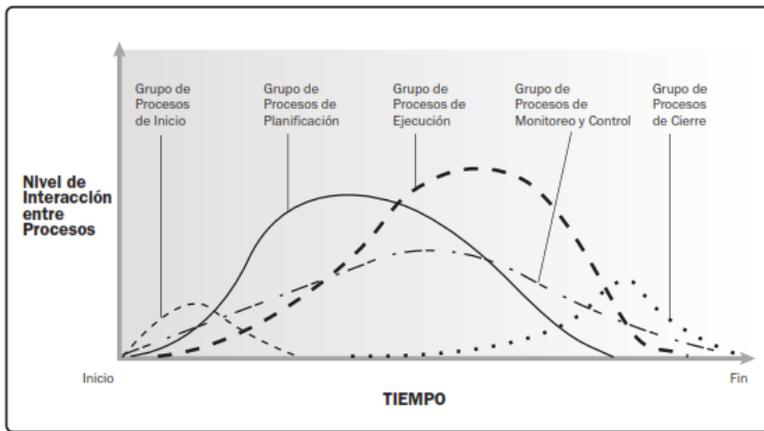


Figura 5 Los Grupos de Procesos Interactúan en una Fase o Proyecto
Fuente: (PMI, 2013, p.51)

2.10 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

De acuerdo con el PMI ® (2013, anexo F, pág. 405-409), las mejores prácticas de la Gestión de Proyectos están organizadas en las siguientes áreas de conocimiento:

- Gestión de la Integración del Proyecto. Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos.
- Gestión del Alcance del Proyecto. Muestra los procesos involucrados para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente.
- Gestión del Tiempo del Proyecto. Se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto. Describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Gestión de la Calidad del Proyecto. Describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto. Describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto. Describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.
- Gestión de los involucrados del Proyecto (Stakeholders). Describe la gestión de los grupos de interés incluye los procesos requeridos para identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto. La satisfacción de los involucrados debe ser gestionada como un objetivo clave del proyecto.

2.11 Qué es una PMO.

De acuerdo con el PMI® (2013 p.11), una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO por sus iniciales en inglés de Project Management Office), “es una estructura de

gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas”.

Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente.

Según lo relata Dinsmore (2006), la única forma de tener un sentido global de la forma como se realizan los proyectos de la compañía es tener un punto focal: La PMO.

Sin importar el nombre que lleve -Centro de Excelencia, Oficina de Soporte de Proyectos, Oficina de gestión de Proyectos u Oficina de Proyectos- una sede para los gerentes de proyecto y para la dirección de proyectos es una obligación para las organizaciones que deben moverse de realizar su trabajo de dirección de proyectos sobre una base individual, a crear sistemas organizacionales de dirección de proyectos que agreguen valor de forma confiable y repetitiva.

2.12 Beneficios de una PMO.

Dentro de los principales beneficios que aporta la constitución de una PMO, se puede citar, como lo manifiesta Hill (2007), es contar con una entidad que permite la extensión de los conceptos y consideraciones de la Gerencia Moderna de Proyectos dentro del alcance de la supervisión, control y soporte de la organización. La existencia de una PMO es el reconocimiento de la necesidad de una entidad organizacional que trabaje en la generación y maduración de capacidades para el logro de estos tres objetivos operacionales.

La PMO ayuda al gerente de proyecto y a la organización en la comprensión y aplicación profesional de prácticas de gerencia de proyectos y su adaptación e integración con los intereses del negocio dentro del ambiente de la gerencia de proyectos con el cual está relacionada.

2.13 Funciones de una PMO.

Una PMO puede operar en actividades que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la Dirección de Proyectos en cuanto a formación, diseño de software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto asignados.

En términos generales, se puede resumir que actualmente una PMO es responsable de las siguientes actividades, entre otras, establecidas por el PMI® (2013, p.11):

- Alinear los proyectos con objetivos del negocio y la vez cumpliendo el propósito de minimizar riesgos.
- Proporcionar apoyo técnico a los Directores de Proyecto.
- Administrar el conjunto de recursos para una efectiva Dirección de Proyectos.
- Apoyar la elaboración del Plan de Proyectos y su interacción con otros planes.
- Evaluar viabilidad económica, técnica, operativa y alineación con los objetivos del negocio.
- Instruir los directores y Jefes de Proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Formar y/o contribuir con el conocimiento de los responsables de proyectos.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de Gestión de Proyectos.
- Coordinar proyectos a su cargo.
- Generar y/o propiciar la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto.
- Generar reportes y paneles de control a los diferentes roles y niveles de autoridad definidos en la organización.
- Definir y establecer estándares.

- Administrar la cartera de proyectos de la empresa.
- Revisar los requerimientos de proyectos y apoya en la selección de los mismos.
- Realizar el Plan de los Proyectos, desde principio hasta el cierre.
- Gestionar el rendimiento de la oficina a través del análisis y reporte de métricas.
- Proporciona apoyo y soporte en temas relacionados con técnicas de Gerencia de Proyectos.
- Metodologías de estimación de recursos utilizados en los proyectos (tiempo, inversión y recursos humanos).
- Apoyar en la Gestión de Riesgos y problemas.
- Apoyar a la gestión del cambio organizacional y estrategias de comunicación.
- Apoyar y controlar en la definición de estándares de calidad.
- Apoyar en relación con la arquitectura técnica.
- Apoyar y asesorar en lo relativo a estándares de metodologías y desarrollo de proyectos.

2.14 Tipos de PMO

Como se logró establecer anteriormente, una PMO puede asumir diferentes funciones. Los autores Casey y Peck (2001) afirman que no existe un tipo único de PMO que satisfaga todas las necesidades de la empresa. Por lo tanto, antes de seleccionar y recomendar el tipo de PMO, es necesario conocer el nivel de madurez con respecto a la Gestión de Proyectos.

A pesar de que no existe una definición muy marcada para establecer claramente los límites entre los tipos de PMO que se pueden instaurar, los autores Casey y Peck (2001) plantean tres modelos fundamentales de PMO.

Ellos son:

1) *Weather Station* (Estación meteorológica): La misión esencial es emitir informes y métricas relacionada con los proyectos y el programa de la PMO. Según los autores, este modelo se sugiere para empresas donde los ejecutivos se inquietan por temas presupuestarios, desconocen los montos que se gastan y lo que realmente está sucediendo durante la ejecución de los proyectos. Aunque las funciones que se describen para este tipo de PMO parecen ser sencillas, este modelo requiere de establecer la frecuencia, el formato y el método de entrega asociado a las herramientas que se emplearan para el planeamiento y los reportes.

2) *Control Tower* (Torre de control): Ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. 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. En términos generales, este modelo tiene como objetivo primordial mejorar la calidad de los procesos en la Dirección de Proyectos. Normalmente, los estándares más frecuentes que se incluyen bajo este modelo son: manejo de riesgo, planillas, frecuencia y método de entrega, comunicación, mecanismo para el control de cambios y por último los procesos para reunir, documentar y aplicar a través de toda la empresa las lecciones aprendidas.

3) *Resource Pool*: Corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida. También, en este modelo de PMO reúne un grupo de hábiles Administradores de Proyectos a los cuales se le puede acudir en cualquier momento. El objetivo fundamental de este modelo es de reclutar, administrar, proveer información y actualizar a los Administradores de Proyectos. Los autores recomiendan que este modelo de PMO sea implementado en empresas que depositan su confianza en los proyectos para hacer negocios.

En general, se pueden definir tres tipos de PMO. La primera, se puede definir como una organización con un rol informativo y monitoreo de los proyectos, la

segunda con un rol de gestión de conocimientos, de definición y gestión de estándares o bien la tercera con un rol consultivo.

2.15 Características de la PMO

El PMI® (2013, p.11) considera las siguientes características como claves:

- Actúa como un órgano de gobierno sobre los proyectos.
- Posee respaldo de la alta dirección (directores y gerencia)
- Roles y autoridades perfectamente definida.
- Dependiendo del tamaño de la organización podrá tener entre 1 a 6 personas.
- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos y de otra documentación compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- Una plataforma guía para Directores de Proyecto.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa.

3. MARCO METODOLOGICO

El desarrollo de la creación de una PMO para la empresa H&P S.A, describe la secuencia de pasos que serán necesarios para una correcta administración, lo cual implica la utilización de una serie de métodos, técnicas, procedimientos y demás herramientas, para cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de Información son los sitios o datos, ya sean físicos, documentales, digitales en donde se encuentra la información necesaria para realizar la investigación, convertidas en instrumento de trabajo para investigadores y miembros del equipo del proyecto. Las Fuentes pueden ser primarias o secundarias (Gallardo, M. 2012)

3.2 Fuentes Primarias

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés.

Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. (Eyssautier, 2002).

Las fuentes primarias fueron las entrevistas, encuestas, documentos de la empresa, plantillas, procesos, procedimientos e instrucciones, análisis de datos, entre otros.

3.3 Fuentes Secundarias

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador

Comentario [CCT1]: Esto debe eliminarse

que la necesite. (Eyssautier, 2002).

Se ha utilizado como fuentes secundarias para el levantamiento de información, los modelos de levantamiento de requerimientos y necesidades recomendados por Hans Jonasson en su libro “Determining Project Requirements” (2008).

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

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Analizar la situación actual de la organización para identificar las practicas existentes relacionadas con la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas al director del Departamento del Services Transition. • Equipo director de la organización. • Equipo de administradores de proyectos. • Repositorio interno de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK (PMI, 2017) • Presentaciones sobre PMO. • Libros sobre PMO.
Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas al director del Departamento del Services Transition. • Equipo director de la organización. • Equipo de administradores de proyectos. • Repositorio interno de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK (PMI, 2017) • Presentaciones sobre PMO. • Libros sobre PMO.

Fuente (propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos existentes sobre gestión de Proyectos. • Equipo director de la organización. • Repositorio interno de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK (PMI, 2017) • Presentaciones sobre PMO. • Libros sobre PMO.
Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos existentes sobre gestión de Proyectos. • Equipo director de la organización. • Repositorio interno de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK (PMI, 2017) • Presentaciones sobre PMO. • Libros sobre PMO.

3.4 Métodos de Investigación

Según Sampieri, Collado, y Lucio (1996), el **Concepto de método de investigación** es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque sólo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.

El método, independientemente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas.

Este trabajo corresponde a lo que De La Mora (2006) llama un *estudio analítico* definido como un estudio que va más allá de la descripción de variables de una situación hasta el conocimiento de posibles relaciones con el problema. El

investigador desea encontrar los factores que contribuyen al problema, la razón del mismo y la forma de evitarla en el futuro.

Las diversas clases de métodos de investigación se describen a continuación: Sampieri, Collado y Lucio (1996) en su libro “Metodología de la Investigación”, establecen dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos **lógicos** y los **empíricos**. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre los cuales se encuentran la observación y la experimentación.

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

Cuadro 2 Método de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación	
	Lógicos	Empíricos
Analizar la situación actual de la organización para identificar las practicas existentes relacionadas con la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deductivo. ○ Con base en la evaluación de resultados y las recomendaciones de expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ NA
Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recomendación de lógica en la secuencia y orden de levantamiento de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Levantamiento de información sobre acciones y percepciones mediante contacto directo con las personas del proceso.

Fuente (propia)

Objetivos	Métodos de investigación	
	Lógicos	Empíricos
Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deductivo. ○ Con base en la evaluación de resultados y las recomendaciones de expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ NA
Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secuenciación lógica de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento del investigador sobre la empresa

3.5 Herramientas.

De acuerdo con el PMI® (2013, p.548) en el Glosario hace mención al concepto de herramientas como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado a realizar una actividad para producir un producto o resultado.”

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

Cuadro 3 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Analizar la situación actual de la organización para identificar las practicas existentes relacionadas con la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Juicio experto ○ Diagrama de flujo ○ Técnicas de facilitación <ul style="list-style-type: none"> ○ Encuestas

Fuente (propia)

Objetivos	Herramientas
Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevistas ○ Análisis de documentos Bibliográficos ○ Observación ○ Diagramas de flujo
Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diagrama de flujo ○ Análisis de documentos Bibliográficos ○ Entrevistas
Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura detallada de trabajo. ○ Análisis de documentos Bibliográficos

3.6 Supuestos y Restricciones

De acuerdo con el PMI® (2013 p.124) un supuesto “son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan supuestos. Las informaciones relativa a los supuestos pueden incluirse en el enunciado de alcance del proyecto o en un registro independiente.”

Adicional, una restricción, se indica que son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones en el enunciado de alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas.

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

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Analizar la situación actual de la organización para identificar las practicas existentes relacionadas con la gestión de proyectos.	Se cuenta con los recursos y materiales necesarios tanto de la información requerida como de tiempo para llevar a cabo la investigación.	Para esta etapa no se señalan restricciones importantes.
Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.	Disposición de la gerencia de proyectos para la colaboración en la recolección de información necesaria para la elaboración del proyecto.	La información de la gestión de proyectos de los proyectos actuales de la compañía no se encuentra centralizada.
Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.	Compromiso por parte de la alta gerencia y demás responsables de cambiar la estructura y metodología actual de la gestión de proyectos.	Poca experiencia en materia de administración de proyectos, por parte de algunos directores de la compañía.
Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto	Se desarrollará un plan de implementación como día para la gestión de proyectos, definiciones, roles, recomendaciones, plantillas según las mejores prácticas para una excelente gestión.	Debido al tiempo y alcance de este proyecto, únicamente se realizará la planificación de este objetivo, es decir, la implementación del plan no se realizará.

Fuente (propia)

3.7 Entregables.

Acogiendo la definición de Entregable, dada por el PMI® (2013. p.84.) en el Glosario se puede decir que “cualquier producto, resultado o capacidad de realizar un servicio; único y verificable, que debe ser producido para completar un proceso, fase o proyecto. Llamado también producto o resultado”.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro 5 Entregables

Objetivos	Entregables
Analizar la situación actual de la organización para identificar las practicas existentes relacionadas con la gestión de proyectos.	Documento que explica de manera detallada la situación actual.
Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos.	Documento con tipo y funciones de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

Fuente (propia)

Objetivos	Entregables
Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización.	Documento de definición de los roles y responsabilidades de la PMO y de cada uno de los integrantes propuestos para la PMO
Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.	Documento del Plan de Implementación de la PMO con las actividades a realizar tanto en la Dirección de Transición, como por las dependencias que interactúan con esta dirección, para la operacionalización de la propuesta.

4. DESARROLLO

4.1. Situación actual de la Dirección de Services Transition

A continuación, los resultados de las entrevistas aplicadas al gerente del departamento de Services Transition, director de servicios y a los gerentes de proyectos, mediante la revisión documental, así como de las observaciones realizadas por el investigador en su gestión; para la identificación de las buenas prácticas en la Administración de Proyectos con la que cuenta la empresa H&P SA.

Se muestran los resultados de la entrevista (Apéndice N.º 4), la cual se aplicó a seis colaboradores que están directamente involucrados en la dirección de los proyectos, planificación estratégica, evaluación y seguimiento de los proyectos y toma de decisiones en la empresa.

La entrevista ejecutada se dividió en tres secciones específicas, la primera busca identificar la relación actual entre la dirección de los proyectos, la organización y la estrategia de la empresa, la segunda busca la aplicación de algún estándar (guía, metodología, manual) en H&P S.A y la tercera es la identificación de herramientas, activos utilizados por el departamento de Services Transition en la administración de los proyectos.

Seguidamente, se procederá a realizar una descripción de los resultados alcanzados.

En el gráfico N°1 se muestra que la mayoría de los entrevistados, coinciden en sus respuestas, sobre que la empresa H&P S.A no labora bajo el concepto de administración de proyectos y se puede deducir que no existen buenas prácticas de administración de proyectos que apoyen a dicha gestión.

Sin embargo, algunos de los entrevistados indican, que sí se labora bajo el concepto de gestión de proyectos, ellos afirman la existencia de buenas prácticas de administración de proyectos y que, H&P SA, sí establece políticas y lineamientos en esta área, aunque expresan que tienen puntos de mejora a la hora de ser guiados.

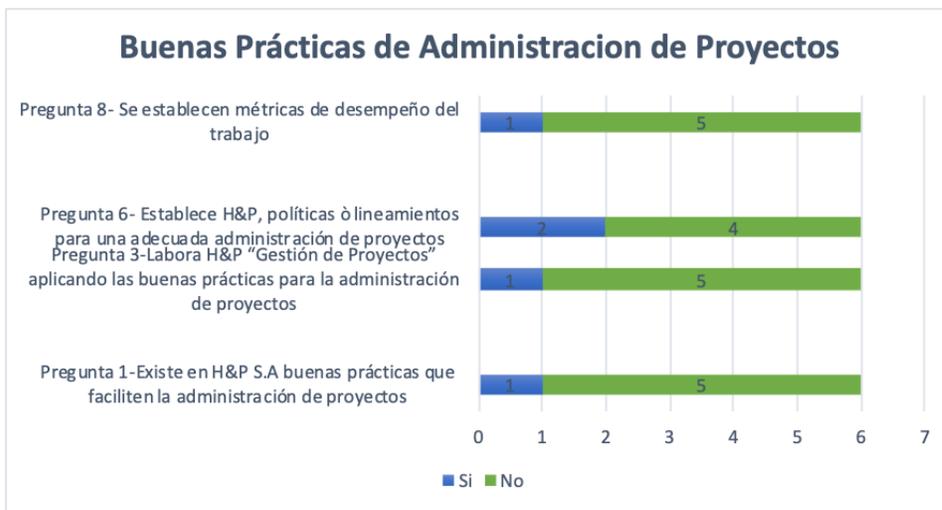


Gráfico N° 1 Identificación de las Buenas Prácticas en la Administración de Proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Para complementar estas respuestas se realizó un análisis de documentos existentes. Esto se resume en el Cuadro N° 6.

Según el análisis, lo que se tiene son manuales a nivel de sistema, la activación de los proyectos en el sistema ERP de SAP PS para el control financiero del proyecto, pero no está claro el proceso, ni las instrucciones necesarias o los formularios para la gestión de proyectos.

Cuadro 6 Metodologías, procesos, procedimientos, instrucciones políticas para la Administración de los Proyectos.

Departamento	Metodología	Activos Procesos de la Organización	Políticas y/o Instrucciones
Services Transition	Instrucción I-00297 / 1:	DE- Activación de Proyectos	NA
	Manual M00027/1:	Ejecución de proyectos - Sistema de proyectos	NA
	Manual M-00025 /1:	Gestión de Proyectos en fase de oferta - Sistema de proyecto	NA
	NA	Sistema Financiero ERP SAP PS (Project System)	NA

Fuente (Elaboración propia)

Existen una carencia de instrucciones, que indiquen roles, perfiles, entradas o salidas del proceso, formularios que permitan una mejor orientación del proceso, y que sirva de guía para una buena administración de proyectos permitiendo ejecutar los proyecto según las mejores prácticas del PMBOK®.

En el gráfico N°2, se puede destacar con un porcentaje alto los resultados en “poco se cumple” o “poco cumplido” indican que medianamente se cumplen en un 23% y 30% respectivamente, sumando 53% de los entrevistados.

Igualmente se muestra que un 13% indica que el cumplimiento de los diferentes grupos de procesos de los proyectos es medianamente cumplido, un 34% que se aplican de vez en cuando, un 30% que se cumple poco y un 23 % que no se cumplen.

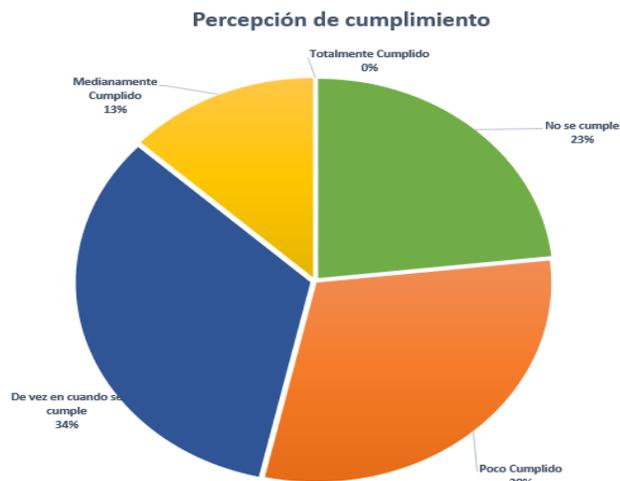


Gráfico N° 2 Cumplimiento diferentes grupos de procesos

Fuente (Elaboración propia)

Según lo mencionado anteriormente se refleja poca madurez en el uso de los procesos de inicio, planificación y monitoreo y control, por lo refleja la gran problemática en la gestión de proyectos actual. Evidenciando que un 46% de la población consideran que “De vez en cuando se cumple” o “medianamente cumplido” la utilización de los procesos en la gestión de proyectos en la empresa H&P S.A.

Resaltando la diferencia de criterios, un 53% considera que no se cumplen y otro 46% consideran que se cumple, por lo que evidencia la falta de procesos, procedimientos, plantillas, metodología estandarizada de forma que todos se encuentren gestionando proyectos bajo las mejores prácticas en la empresa H&P S.A.

En el gráfico N°3 se muestran los resultados a la pregunta N°4 que busca determinar el grado de influencia que tienen la cultura, estilo y estructura de H&P S.A sobre la forma en cómo se llevan los proyectos en el departamento de Services Transition.

LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INFLUYEN EN LOS PROYECTOS

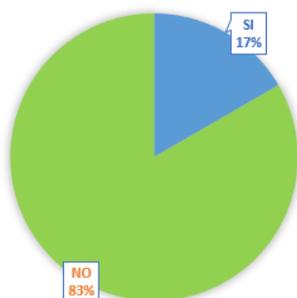


Gráfico N° 3 Porcentaje de influencia en la cultura, estructura organizacional en la gestión de proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Como se muestra en el gráfico N.º 3, el 83% de los entrevistados consideran que si influye la cultura organización en la forma en que se gestionan los proyectos y un 17% consideran que no afecta la cultura organizacional. Sin embargo, según los entrevistados afecta desde que se realiza la asignación de un gerente de proyecto, debido a que por la poca madurez no se hace el involucramiento desde la convicción de la oportunidad, sino hasta que se encuentra madura y cuando se inicia la ejecución de este, se evidencian compromisos que no necesariamente se encuentran escritos, sino que quedan de parte del área comercial.

Por otra parte, se les da prioridad a los proyectos estratégicos y no necesariamente se participan en la revisión de los demás proyectos con las áreas interesadas.

Los entrevistados indican que no se asume responsabilidad en las reuniones por parte del área gerencial, por temor a comprometerse con cosas que no puedan cumplir y luego verse mal.

En ocasiones, se envían a reuniones de proyectos clave a personal que no tiene potestad de toma decisiones, lo que atrasan los proyectos porque se tienen que repetir las reuniones en diferentes ocasiones.

En el gráfico N°4 se muestran los resultados a la pregunta N°4.1, en donde un 50% de los entrevistados consideran que la empresa H&P SA cuenta con una cultura matricial débil (los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. tienen un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los administradores de proyectos), 17% consideran un matricial fuerte (el administrador del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. de dichos recursos) o no se conoce por que la administración la cambia frecuentemente y un 16% consideran una cultura tradicional.



Gráfico N° 4 Determinar la cultura de la organización
Fuente (Elaboración propia)

Al profundizar sobre esas respuestas se determinó lo siguiente:

- ✓ La estructura organizacional no se está cumpliendo como debería en sus roles y perfiles por lo que no apoya al departamento de Services Transition.
- ✓ Al no contar con una metodología estandarizada, no se cuentan con los lineamientos claros para su gestión.

- ✓ Al no contar con los procesos oficiales y estandarizados para toda la compañía las demás áreas ejecutan sus proyectos internos de forma empírica.
- ✓ No se cuenta con un control integrado de cambios.

En el gráfico N°5 muestra los resultados de los factores ambientales de la empresa que fueron identificados por los encuestados con mayor influencia para realizar una adecuada gestión de proyectos.

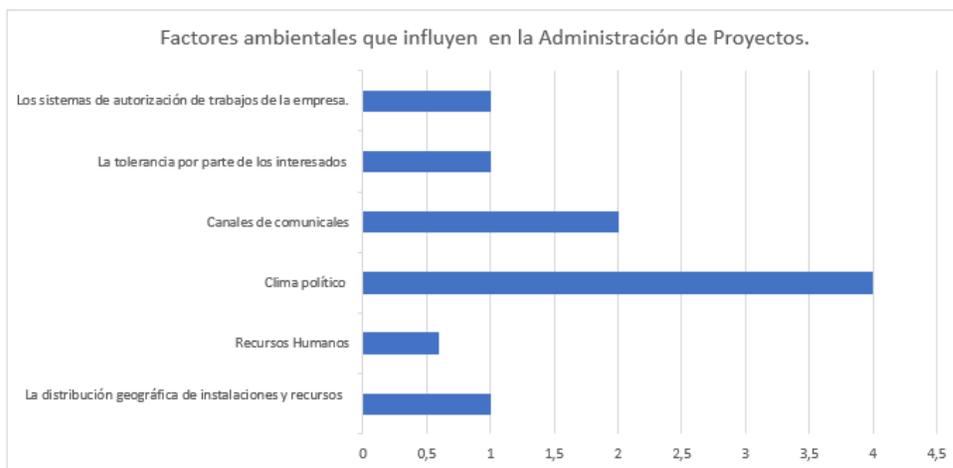


Gráfico N° 5 Factores ambientales de la organización que impactan la gestión de proyectos.

Fuente (Elaboración propia)

Como se muestra en la figura anterior, se destaca dos factores de mayor influencia sobre la administración de proyectos: clima político y canales de comunicación. Se deja en evidencia en los resultados el nivel de influencia de estos tres indicadores y lo importante que es para lograr gestionar correctamente la administración de proyectos en la empresa H&P S.A.

Otros factores importantes dentro de resultados, los cuales representan un 17% de las encuestas son los sistemas de información de la administración de

proyectos, distribución geográfica de las instalaciones y por último la tolerancia por parte de los interesados de la empresa H&P SA los cuales son influyentes para la buena gestión de proyectos.

Por otro lado, y como se muestra en el gráfico N°6 en los resultados sobre la integración de datos e información de proyectos estratégicos, reflejan que un 83% de los encuestados indican que no existe una integración de datos y la información de proyectos estratégicos en la empresa H&P S.A.



Gráfico N°6 Integración de datos e Información de Proyectos Estratégicos.

Fuente (Elaboración propia)

Al realizar un análisis más profundo sobre las respuestas dadas por los encuestados se destacó lo siguiente:

- a. Se evidencio que, existe un sistema datos, sin embargo, no se encuentra integrado.
- b. Se tienen informes de proyectos, pero no se hace la relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

- c. Se brinda un seguimiento a objetivos y presupuesto, pero, el análisis necesario de las lecciones aprendidas no se realiza según lo recomendado por el PMBOK.
- d. No existe una única herramienta para recopilar todos los datos para lograr tomar decisiones
- e. La información se tiene almacenado en diferentes repositorios.
- f. No se aplican las plantillas establecidas por Services Transition

Como datos generales se puede resaltar en este apartado que existe debilidad en la relación estratégica de la organización y la dirección de proyectos en la empresa H&P S.A, por cuanto, en la empresa la cultura ha influido e impedido una adecuada administración de los proyectos; viéndose reflejado en los procesos de planificación de los proyectos. Asimismo, existe una desintegración de los datos y la información de los proyectos que imposibilitan evaluar y mejorar las deficiencias ejecutadas en los proyectos.

En la segunda sección de preguntas del Apéndice N.º 4. **Metodología Estandarizada de Proyectos** se detalla lo siguiente:

Este apartado contiene preguntas, que permiten recolectar información importante respecto a la utilización de las metodologías disponibles en el departamento de Services Transition de la empresa H&P S.A, para la gestión de los proyectos.

Proceso y/o procedimiento para la Administración de Proyectos

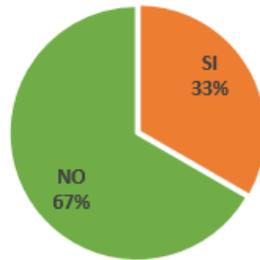


Gráfico N° 7 Guía, Procesos y/o procedimiento que facilitan la Administración de Proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Esta sección investiga si los colaboradores seleccionados consideran que la empresa cuenta con una metodología estandarizada de administración de proyectos. Al respecto, en el gráfico N°7 se muestra como el 67% de los encuestados considera que no se dispone de una metodología estandarizada de proyectos en la empresa H&P S.A, contra el otro 33% que afirma lo contrario.

Es importante mencionar que, de acuerdo con la revisión documental Complain Pro y, con los funcionarios entrevistados, no se identificaron guías, procesos, procedimientos o metodologías oficializada en todos los departamentos o estandarizada para la administración de los proyectos. Sin embargo, se evidencia, estas guías responden a proyectos específicos ejecutados empíricamente y no se debe a guías debidamente estandarizadas.

Posteriormente, y bajo el mismo deseo de identificar la aplicación de las buenas prácticas de administración de proyectos y el desarrollo de los planes subsidiarios establecidos en la Guía del PMBOK®, se refleja en el gráfico N°8, la carencia de desarrollar planes de la administración de proyectos. Lo que se identificó y se tuvo que detallar en la entrevista para mejor entendimiento, es que el plan de gestión de tiempo no se desarrolla, sino que para los entrevistados si se hace porque se

lleva un cronograma para tener las actividades a desarrollar, duración y realizar la solicitud recursos, al igual que los costos se lleva un archivo Excel en donde se registran los costos que vayan incurriendo en el proyecto y el plan de comunicaciones lo dan por cumplido por medio de los correos electrónicos enviados a los interesados con los temas relacionados al proyecto.

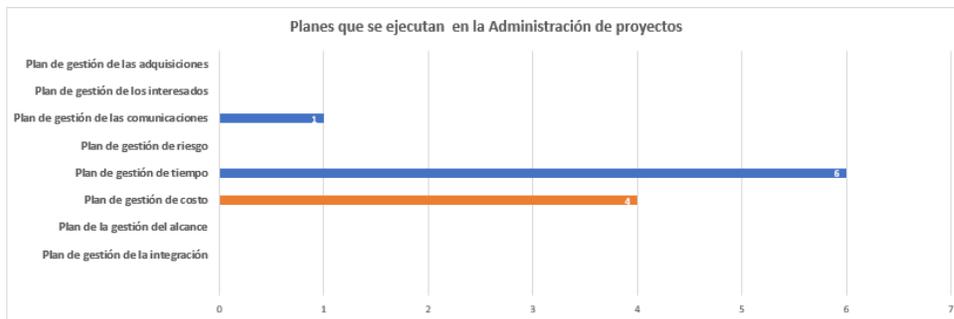


Gráfico N° 8 Planes que se ejecutan en la Administración de Proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Según lo mencionado anteriormente, se puede evidenciar en el Gráfico N°8 que, la mayoría de los entrevistados indican que no se cumple con todos los planes; es decir, muchos de los elementos de un plan de dirección y los planes subsidiarios no son cumplidos en la administración de los proyectos por el departamento de Services Transition en la empresa H&P S.A.

En la última sección de preguntas del Apéndice N.º 4. **Estructura Organizacional/ Oficina de Services Transition** se detalla lo siguiente:

En este apartado el objetivo es identificar si la estructura organizacional que tiene actualmente la oficina de Services Transition es la adecuada y apoya la gestión de proyectos.

La estructura organizacional actual es la adecuada para la gestión de proyectos

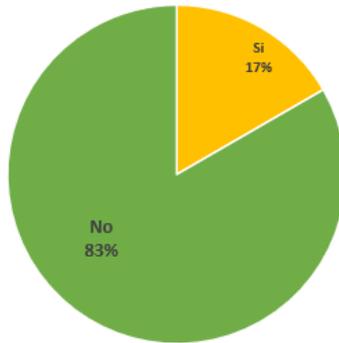


Gráfico N° 9 Estructura Organizacional en la Administración de Proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Como resultado de la encuesta realizada se puede identificar en la Gráfico N°9 que un 83% de los encuestados indican que no es la adecuada para una buena gestión de proyectos al ser una estructura matricial débil, en donde el administrador de proyectos viene siendo más un coordinador, por lo que no puede tomar decisiones de forma personal, sin embargo, un 17% consideran lo contrario.

En el Gráfico N°10, se muestra que el 67% de los entrevistados conocen de otros departamentos que asumen temporalmente la administración de los proyectos; mientras que, el 33% restante indican que no.

OTROS DEPARTAMENTOS ASUMEN TEMPORALMENTE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

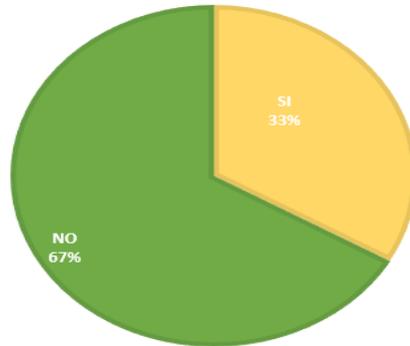


Gráfico N° 10 Otros departamentos asumen temporalmente la Administración de Proyectos

Fuente (Elaboración propia)

Finalmente, una pregunta clave para este proyecto es conocer el criterio de los entrevistados, respecto al tipo de PMO que requiere la empresa H&P S.A.

El Gráfico N°11 muestra que el 44% de las respuestas consideran como más importante una PMO de Control porque brindan apoyo a las áreas, pero también exige que las metodologías se usen y se cumpla con las reglas; un 39% indican que debe ser una PMO consultiva, ya que su papel es meramente consultivo. Básicamente su función principal es la de proporcionar un marco metodológico, herramientas, plantillas, mejores prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos que deberán ser usadas por los distintos directores de proyectos dentro de la organización. A demás podrán realizar actividades de formación y proporcionar acceso a información, actuando como un repositorio de proyectos y un 17% dicen que debe ser una PMO de Apoyo, porque brinda apoyo en forma de suplir experiencias según la demanda de plantillas, mejores prácticas, accesos a información y experiencias de otros proyectos similares.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA PMO

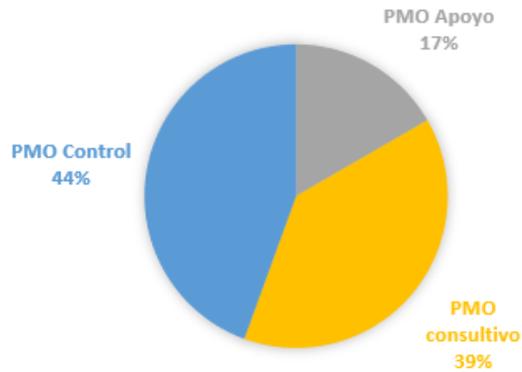


Gráfico N° 11 Grado de Importancia de la PMO

Fuente (Elaboración propia)

4.1.1 Consideraciones del autor sobre la situación actual

Una vez finalizado el proceso de recopilación de información, de las entrevistas realizadas a los miembros de los diferentes equipos de trabajo, se identifican los siguientes aspectos importantes:

- La compañía cuenta con un avance en el entorno de proyectos, puesto que tiene un departamento y personal el cual se encarga de la ejecución de proyectos. Esto ha permitido que exista en nivel organizacional un entendimiento muy básico de las características propias de proyectos.
- Se evidencia que cuentan con manuales o alguna documentación relacionada a la gestión del sistema en donde ingresan los proyectos para control financiero, sin embargo, no se cuenta con una metodología estándar, que permita ser guía de una buena gestión de proyectos.
- No hay una conciencia del uso de la documentación y de su beneficio. El equipo de trabajo ha recibido algunas capacitaciones sobre el tema, pero la

documentación es percibida como una labor secretarial, argumentan que no son secretarias de otras personas.

- Otros departamentos asumen el rol temporal de administrador de proyectos, por no contar con la directriz de que cualquier proyecto de la empresa deberá de nacer y ejecutarse desde el departamento de Services Transition (PMO), para no duplicar esfuerzos y con la finalidad de que el departamento a cargo de la gestión de proyectos tome el control del proyecto.
- El clima político de la organización no ha permitido una correcta adopción de la gestión de proyectos a lo interno, por falta de patrocinio al departamento a cargo, para establecer un único proceso, procedimiento, plantillas, formularios, el cual tendrá que ser ejecutado por las diferentes áreas en cualquier proyecto a realizarse en la organización.
- La estructura organizacional actual no es la adecuada para lograr llevar a la madurez la gestión de proyectos dentro de la empresa H&P S.A, al ser una matricial débil, en donde el administrador de proyectos no tiene la potestad de toma de decisiones, sino que asume el rol de coordinador.
- Se identifican que no se desarrollan los planes subsidiarios de administración de proyectos, se podría decir que se manejan los costos por medio del sistema y el tiempo por medio del cronograma en donde se le da el seguimiento al mismo. Pero no se cuentan con madurez en los mismos y no se desarrollan ningún otro lo cual es importante ejecutar para buena gestión de proyectos.
- Se identifica la necesidad de establecer una metodología de proyectos (plantillas, formularios, manuales, etc) estandarizada tanto para proyectos

internos como externos de la organización, la cual sea aplicable por todos los departamentos.

- Se evidencia la falta de integridad de los datos, o un repositorio en donde se cuenten con la información relacionada a los proyectos como: Informes de avance, cronogramas, lecciones aprendidas, análisis de riesgos, de forma integral. En donde se pueda definir por las 5 fases según PMBOK®: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y Cierre.
- Según los resultados de las entrevistas (Apéndice N.º 4), los canales de comunicación actuales no son los mejores tanto a nivel de proyecto como a nivel de la organización. Se evidencia que no se comunican oportunamente los proyectos al área responsable, no se da visibilidad del estado de este a los involucrados, no se cuenta con la comunicación clara sobre los lineamientos interno del proyecto, por no contar con una metodología estandarizada, con políticas y lineamientos claros. Según lo establecido por el *PMI*® (2013, p.288), se debe de planificar la gestión de las comunicaciones, en donde se determina las necesidades de información de los interesados y se definen como abordarla con cada uno; se debe de gestionar las comunicaciones el cual consiste en la creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto; por último se debe de controlar las comunicaciones, el cual permite monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, de esta manera, asegura que las necesidades de información de los interesados en el proyecto se están cumpliendo.
- La principal ventaja de mejorar las comunicaciones que permite un flujo de comunicación eficiente y eficaz entre las partes interesadas del proyecto, permitiendo determinar por lo que se considera de que se deberían de cambiar para mejorar la misma hacia los diferentes departamentos de la

organización, permitiendo mejorar los tiempos de entrega, evitar tanto retrabajo, evitando tanto problema de pases a producción o presupuestos sobregirados por no ser revisados y escalados a tiempo.

- Al no contar con los procesos oficiales y estandarizados para toda la compañía las demás áreas ejecutan sus proyectos internos de la forma que puedan, pero no necesariamente bajo las mejores prácticas generando problemas en su implementación en alcances no claros, tiempos mal estimados, mal dimensionamiento de horas de recursos, presupuestos, insatisfacción del cliente. También, no se cuenta con un control integrado de cambios en los proyectos, lo que hace que se genere mucho retrabajo y se puede evidenciar en el gráfico N.12 RFCs, en donde se refleja que en costos internos la organización es bien alto.

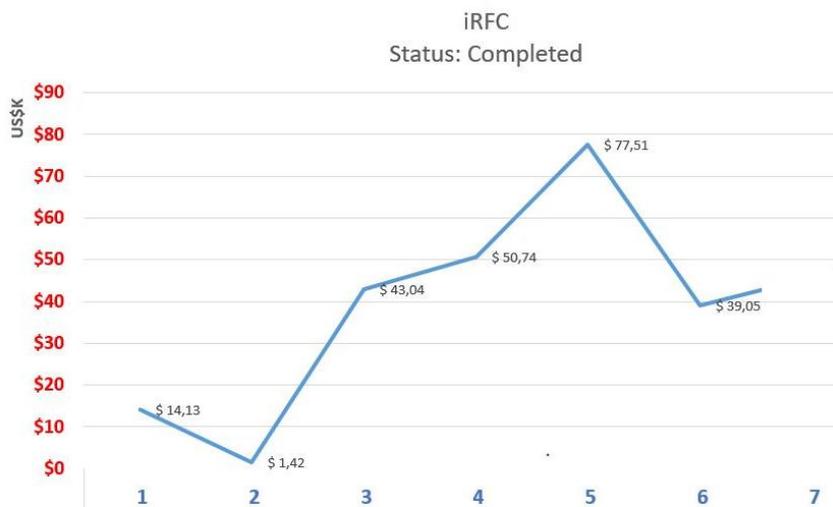


Gráfico N° 12 RFC de costo interno de la organización

Fuente (Elaboración propia)

Hay muchos elementos por mejorar, pero ya hay algunos aspectos básicos de la disciplina de proyectos definidos.

En los diferentes niveles de la organización analizados existe disposición para respetar convenios que se establezcan para tener un proceso único que pueda utilizarse consistentemente para el manejo de los proyectos y seguir las mejores prácticas establecidas por el PMBOK®.

4.2. Estructura propuesta de la PMO

Los resultados del apartado 4.1 sobre el diagnóstico de situación actual de la empresa H&P S.A en la gestión de los proyectos (Apéndice N.º 4 Cuestionario para el Diagnóstico de Situación Actual en la Gestión de Proyectos) y la información recabada mediante la aplicación de la entrevista (Apéndice N.º 6 Entrevista a PMO de otras empresas) a las empresas privadas que disponen de una PMO, fueron tomados como insumo para determinar la propuesta de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la empresa H&P S.A.

En síntesis, en este apartado se desarrolla el objetivo específico dos, por cuanto en la sección 4.2.1 se analiza la experiencia y lecciones aprendidas en la implementación de Oficinas de Administración de Proyectos (PMO) en empresas privadas de Costa Rica. Posteriormente, en la sección 4.2.2 los datos obtenidos se utilizan como insumo en conjunto con el diagnóstico de situación actual de la organización desarrollado en el apartado 4.1 anterior, para así determinar la propuesta para la Oficina de Administración de Proyectos en la empresa H&P S.A.

4.2.1 Casos y experiencias de otras empresas privadas en Costa Rica

Se han tomado como referencia dos empresas las cuales actualmente disponen de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) y fueron creadas con el fin de solucionar problemas en la administración de los proyectos.

Estas empresas fueron analizadas según su experiencia y de acuerdo con su madurez durante los años que ha presentado desarrollando una PMO.

4.2.1.1 Caso N.º 1 GBC Corporación

GBC es una empresa regional con presencia en Guatemala, Honduras, Belice, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República dominicana y Haití. También cuenta con oficinas en Miami, EEUU, como punto de distribución de productos.

Es una empresa líder que pertenece al sector privado y su principal objetivo es brindar servicios de tecnología, integradora de soluciones y experta en tecnologías de información.

Su misión es Integrar la tecnología en soluciones de valor agregado que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, a través de profesionales calificados y comprometidos, con metodologías, productos y servicios de clase mundial.

La corporación se encuentra ubicada en la Ciudad de San José, Santa Ana. La Oficina de Administración de Proyectos (PMO), se ubica en Santa Ana, Lindora, la cual en su estructura organizacional se localiza dentro de la Dirección de Servicios, es decir, reporta directamente a un director a un nivel organizacional alto y que actualmente es una PMO de tipo Directiva.

Para este caso, la información ha sido suministrada por un Project Portfolio Manager que tiene bajo su administración la cartera interna de la PMO de GBC.

Según la información que brinda el entrevistado, dicha oficina está estructurada internamente por un Gerente Regional, el cual tiene a su cargo a cinco Gerentes de Portafolios de Proyectos, los cuales tiene a cargo 2 países cada uno, los cuales cuentan con certificación de Project Management Professional (PMP) o Profesionales en Administración de Proyectos certificados por el Project Management Institute (PMI) y liderados por el Director Regional. A su vez ellos, tiene a cargo entre dos a tres gerentes de proyectos en cada país, los cuales cuentan con certificaciones de Project Management Professional (PMP).

Esta oficina de gestión de proyectos nace en el año 1999, debido a la necesidad de gestionar y minimizar los problemas que se presentan en los mismos como son:

- a. Falta de cultura de proyectos.
- b. Cronogramas independientes.
- c. Variedad de formatos para presentar las iniciativas de los proyectos.
- d. Mala recopilación de la información.
- e. No existía definición clara del alcance de los proyectos.
- f. Duración para preparar informes de los proyectos.
- g. Incumplimiento en la estimación de tiempo de los proyectos.
- h. Mala estimación de los presupuestos de los proyectos.

Para poder atenuar todos los puntos citados anteriormente, se tuvo que desarrollar un plan de capacitación sobre gestión de proyectos a todos los niveles de la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo, establecer políticas amparadas por la alta gerencia que daba respaldo a las funciones de la PMO y obligatorio su cumplimiento a todos los departamentos de la compañía, se desarrolló una única metodología de proyectos, centralizando la información y dirección de los proyectos de forma regional, basada en las mejores prácticas del PMI® (Project Management Institute).

Según la información obtenida durante la entrevista, actualmente la empresa cuenta con una metodología estandarizada para la ejecución de los proyectos de tecnología, servicios de outsourcing y proyectos de infraestructura como construcción y remodelación de centro de datos. Dicha metodología está basada en las mejores prácticas establecidas por el PMI®.

Según lo analizado en la entrevista para cumplir con los roles de Gerente Regional, Portafolios Managers, la PMO dispone de las siguientes funciones:

- a. Capacitación a otras áreas sobre cómo gestionar proyectos en GBC.
- b. Actualización metodologías regionales.
- c. Administración proyectos para cliente internos y/o externos.
- d. Priorización del portafolio según los objetivos de la empresa.
- e. Capacitación en herramientas para la administración de proyectos.
- f. Auditorías de documentación de Proyectos.
- g. Administración del recurso humano.
- h. Manejo de indicadores de tiempo y costo de los proyectos.

Asimismo, según criterio del entrevistado la implementación de la PMO en la empresa, ha logrado beneficios importantes como son el establecimiento de un proceso de centralización regional de los proyectos, creación de una cultura de proyectos en toda la empresa, en todos los países y mejora de procesos de gestión de proyectos regionales, lo que evidentemente ha implicado un cumplimiento de las líneas base de los proyectos.

Las principales recomendaciones del entrevistado para la implementación de la PMO en la empresa H&P S.A, es comenzar a generar cultura de proyectos en la organización, contar con el apoyo de la alta gerencia, establecer una única metodología de proyectos para la organización y que sea obligatoria su aplicación y el uso de herramientas software para la gestión de la oficina de proyectos, así como contar con un único repositorio para la documentación de los proyectos, como por ejemplo las lecciones aprendidas.

4.2.1.2 Caso N.º 2 BBDs Consultores

BBDs Consultores es una empresa privada encargada de brindar consultorías en el área de tecnología de información, servicios de outsourcing, auditorías, a las empresas públicas o privadas a nivel regional.

Esta empresa está ubicada en la Ciudad de San José y dentro de su estructura organizacional cuenta con una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), la cual fue creada en el año 2000. La PMO es de tipo mixto (apoyo y control), se ha creado por la necesidad de establecer una instancia que brinde atención

especializada a los proyectos en todas sus fases, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios a los clientes. Esta oficina actualmente tiene facilidad para la toma de decisiones al estar en estrecha relación con los socios de la empresa consultora.

Para este caso, la información fue suministrada por la directora actual de la PMO, la cual ostenta el grado de Project Management Professional (PMP). Indica la entrevistada que el departamento se creó por una necesidad de la empresa y buscaba con ella centralizar los esfuerzos de los proyectos, debido a que los proyectos ejecutados en su mayoría de carácter tecnológico presentaban la siguiente problemática:

- a. Mala estimación de las líneas base (Costo, tiempo).
- b. Proyectos relacionados ejecutados de forma aislada.
- c. Mala planificación de los entregables de los proyectos.
- d. Carencia de metodologías, técnicas, herramientas y procedimientos estandarizados a lo interno de la empresa, lo que ha dificultado el aprendizaje en disciplina de proyectos.
- e. Falta de un repositorio único para almacenar información de proyectos, así como las lecciones aprendidas, lo que no permitía la retroalimentación para realizar nuevas iniciativas de proyectos.
- f. Desviaciones en la línea base los proyectos.
- g. Conformación idónea de equipos para la gestión propia de los proyectos.

Según lo indicado por la entrevistada, la creación e implementación de la PMO ha disminuido significativamente los problemas en la empresa ya que se ha logrado interiorizar entre el personal involucrado en proyectos la importancia de planificar los proyectos, presupuestar correctamente, establecer el alcance del proyecto, definir roles y responsabilidades claros entre sus equipos, documentar las solicitudes de cambio y en general documentar el proyecto, minutas, informes mensuales de avance e informes hacia el patrocinador.

Asimismo, indica la entrevistada que la implementación de la PMO ha traído beneficios como son:

- a. Se logró capacitar al personal en materia de proyectos, tanto a lo interno como externamente para un correcto uso de la metodología.
- b. En la ejecución de proyectos, se logró mejorar el uso de los recursos financieros, humanos y materiales.
- c. Mejora en la comunicación entre el patrocinador y su gerente de proyecto y a su vez con sus equipos de trabajo.
- d. Se logró implementar un repositorio para guardar la documentación relacionada al proyecto, así como la centralización de las lecciones aprendidas como referencia para futuros proyectos.
- e. Contar con un sistema de gestión financiero, de forma que se pueda realizar el seguimiento y control de los costos del proyecto.
- f. Se logro definir roles y responsabilidades dentro del proyecto.
- g. Se logro un alto compromiso a la hora de asignar personal al proyecto.
- h. Mejoró la definición de entregables del proyecto.

Según la información obtenida en la entrevista, la PMO de BBDs Consultores realiza las siguientes funciones:

- a. PMO directiva a lo interno de la empresa.
- b. Desarrolla e implementa metodologías, procedimientos y estándares.
- c. Recopila información de los proyectos de la empresa.
- d. Monitorea la ejecución de los proyectos.
- e. Fortalece la cultura de proyectos.
- f. Realizan preauditorias para garantizar el uso correcto de las metodologías establecidas.

Para dar cumplimiento con las funciones confiadas a la PMO, dispone de un equipo de trabajo compuesto por cuatro profesionales, de los cuales solo la

directora tiene la certificación PMP y tres consultores poseen conocimientos básicos en Gerencia de Proyectos. Además, según información suministrada por la entrevistada, la PMO dispone de una metodología de administración de proyectos única para toda la empresa consultora, un documento de gobernabilidad de la PMO, gobernanza del portafolio, metodología de evaluación, procedimientos, procesos claros definidos para la gestión de los proyectos y un plan de capacitación.

Finalmente, recomienda la entrevistada que, para la implementación y lograr el éxito de una PMO se deben considerar ciertos aspectos como:

- a. Contar con el apoyo de los altos mandos de la compañía.
- b. La PMO deberá de estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- c. Autoridad para actuar y tomar decisiones en materia de proyectos.
- d. Compromiso para lograr que la PMO surja y cumpla con los objetivos.
- e. Contar con el personal idóneo para ejecutar las funciones.
- f. Contar con un sistema automatizado de gestión de proyectos (seguimiento y control financiero).

4.2.1.3 Estructura propuesta para la empresa H&P S.A

De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico de situación actual expuesto en el apartado 4.1. y, a las experiencias recopiladas de las dos empresas privadas de Costa Rica plasmadas en el apartado 4.2.1.; la estructura propuesta para implementar una Oficina de Administración de Proyectos en H&P S.A, es una figura de tipo mixto, la cual aborda aspectos de una PMO de Apoyo y una PMO de Control. Según la Guía del PMBOK® la primera se define como aquella que “desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información, lecciones

aprendidas de otros proyectos y sirve de repositorio de proyectos. Su grado de control es reducido (Project Management Institute, 2013, pág. 11)

Por otro lado, la PMO de Control es aquella que “proporciona soporte y exige cumplimiento por diferentes medios e implicando la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos. Su grado de control es moderado” (Project Management Institute, 2013, pág. 11).

El propósito de la creación de este modelo mixto es que, en un corto plazo, a través de la caracterización de una PMO de Apoyo y, en virtud de que en la actualidad se están ejecutando algunos proyectos estratégicos importantes para la compañía; se tenga un panorama claro de lo que se está haciendo en los proyectos, funcionando como apoyo y soporte a los directivos de la empresa H&P S.A, para la toma de decisiones respecto a la evolución de los proyectos.

Según experiencia y criterio experto obtenido por los entrevistados en el benchmarking ejecutado en las empresas privadas en Costa Rica GBC Corporación y BBDs Consultores, en un mediano plazo (entre tres y cinco años), se espera que esta oficina, asuma el rol de PMO de Control, a través de la cual, se ejerza un control moderado sobre los proyectos que desarrolla la empresa y gracias al esfuerzo realizado durante los primeros años de creación, se haya mejorado la cultura de administración de proyectos, el cual permita disponer de un proceso de capacitación y se establezca una metodología de gestión de proyectos estandarizada en la organización para la adecuada administración, seguimiento y control de los proyectos, a través de la cual, esta PMO de Control pueda asumir un papel más protagónico en la empresa H&P S.A.

Asimismo, es importante indicar que la aplicación de este modelo obedece propiamente a las principales debilidades que presenta H&P S.A, según análisis en la sección 4.1, en la administración de los proyectos, como resultado del

diagnóstico realizado, en donde se evidencia que hay debilidad en la aplicación de buenas prácticas para la gestión de proyectos, no dispone de metodologías única de administración de proyectos estandarizada, que sea utilizada como marco de referencia para toda la compañía, no se encuentra consolidada la información de los proyectos, se maneja la información de forma aislada, en algunos casos no se recopila, procesa y evalúa la información de los proyectos, la cultura actual no cuenta con la madurez en el área de proyectos, por esta razón no se podría recomendar tener una PMO de control, sin haber pasado por la línea de aprendizaje, generar confianza y demostrar los grandes beneficios. Por esta razón, la propuesta es contar con un modelo mixto en donde se espera contar los primeros años con una PMO de Apoyo para brindar los lineamientos necesarios para generar cultura organizacional, sensibilizar a todo el personal sobre la materia, demostrar a los altos mandos los beneficios obtenidos en los proyectos aplicando buenas prácticas, exponiendo su valor al lograr cerrarlos en tiempo, costo, calidad y con documentación que respalde cada entregable, aceptación del cliente final, estandarizando procesos, metodología, capacitar al personal, para lograr tener las bases firmes para migrar a una PMO de control empoderada para gestionar todos los proyectos de la organización. A diferencia de la cultural actualmente no cuenta con la madurez en el área de proyectos, el departamento de Services Transition no cuenta con la madurez, con la capacitación correcta según las mejores prácticas, no cuenta con la estandarización y crecimiento organizacional que se espera para tener el empoderamiento que se requiere para fungir dicha función.

La creación de la Oficina de Proyectos espera generar valor a la gestión interna, mejorando la eficiencia y eficacia en los procesos internos desarrollados para la administración de los proyectos. Esta se representará en la estructura organizacional de la empresa H&P S.A como una instancia orientadora y facilitadora, para llevar a buen fin los proyectos que se generen en la empresa, la cual debe estandarizar y coordinar todos los esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia en la ejecución de estos. Además, que fomente una cultura de

administración de proyectos, aportando soporte y acompañamiento a los diferentes departamentos de la empresa, con el fin adoptar las metodologías, herramientas y buenas prácticas necesarias para la gestión exitosa de los proyectos, cumpliendo con altos estándares de calidad en la administración de los proyectos, recomendados por el PMI®.

4.2.1.4 Estructura organizacional propuesta para la empresa H&P S.A.

Según lo mencionado en el apartado 4.2.1.3 se propone una figura tipo mixto, la cual aborda aspectos de una PMO de Apoyo y una PMO de Control. Por esta razón, se considera que la estructura organizacional regional propuesta debería de ser la que se detalla en la Figura N. 6.

En la propuesta el departamento de la PMO se ubica a nivel estratégico, debajo del Director de Servicios & Proyectos, como se muestra en la Figura N.º 6. Este proceso tendrá un papel protagónico dentro de la organización, ya que facilitará a la organización la integración de proyectos, dictar políticas y lineamientos, establecer metodologías de proyectos y establecer en un corto plazo un plan para generar cultura de proyectos en la organización, por cuanto al concebirse dentro del Corporativo, de la mano de la dirección de servicios, dispondrá del poder político para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa H&P S.A. A su vez, facilitará a los directores, CEO y en especial al Director de Servicios & Proyectos, ejercer un mejor seguimiento y control de los proyectos estratégicos.

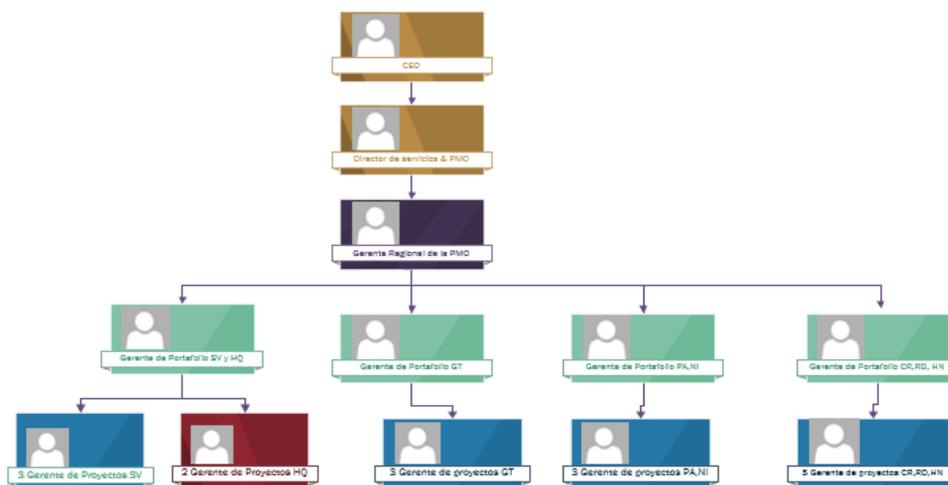


Figura 6 Estructura Organizacional propuesta
Fuente: Elaboración Propia

Esta estructura organizacional propuesta tiene algunas ventajas y beneficios para su funcionamiento al ubicarse a nivel estratégico de la compañía, que se detallan en el cuadro N.7.

Cuadro 7 Cuadro de Ventajas y Beneficios de Estructura propuesta.

Ventas	Beneficios
1. Apoyo de la alta dirección para la toma de decisiones respecto a los proyectos.	1. Una visión más clara y objetiva de cada uno de los proyectos y su relación con la estrategia de la organización.
2. Facilidad para establecer políticas y lineamientos y de contar con rápida aprobación.	2. Mejor comunicación entre los equipos y de estos hacia la organización.
3. Disponibilidad de recursos en el proyecto al contar con aprobación financiero por parte de los altos mandos.	3. Seguimiento y control adecuado, oportuno y avance del estatus de los proyectos.
4. Poder político suficiente para ejercer el control de los proyectos	4. Implementación de técnicas y herramientas de supervisión estandarizadas
5. Comunicación fluida entre los equipos de trabajo o mandos intermedios.	5. Implementación más rápida y efectiva de la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados del diagnóstico de situación, experiencias de otras empresas privadas de Costa Rica, la figura de gestión de proyectos propuesta para la empresa H&P S.A y los escenarios descritos anteriormente, se considera que la creación de la PMO a nivel directivo es estratégica y es lo más conveniente para la compañía. Lo anterior en vista que tendría una mejor relación con la alta dirección y facilitará la toma de decisiones respecto a los proyectos, por cuanto depende directamente de un director.

De esta manera, proporcionará soporte y exige cumplimiento de las políticas, lineamientos y metodologías de gestión de proyectos. Al mismo tiempo, facilitará el proceso de creación de cultura de proyectos en la compañía por cuanto dispondrá de funciones específicas en gestión de proyectos y concentrará el conocimiento técnico en proyectos lo que facilitaría su implementación.

4.2.1.5 Funciones de la Oficina de Proyectos

La Oficina de proyectos se encuentra a cargo del Gerente Regional de la PMO tendrá a su cargo acciones, que permitan fomentar las fortalezas y oportunidades identificadas en la empresa H&P SA y minimizar las debilidades y amenazas a través de un proceso continuo y sistemático de gestión de proyectos. Este facilitará la toma de decisiones, en busca de la satisfacer la necesidad de la compañía, con una utilización adecuada de los recursos con los que se cuentan.

Debido a lo mencionado anteriormente, se definieron una serie de funciones que se espera que faciliten la consecución de los objetivos de la empresa y a fortalecer la cultura de gestión de proyectos en el H&P S.A. Las funciones se detallan a continuación:

- i. Asesorar en materia de gestión de proyectos a los diferentes departamentos en la empresa H&P S.A. Esta actividad tiene como objetivo

asesorar a lo interno de la organización en la materia de proyectos, para lograr generar cultura, permitiendo que los demás departamentos estén claro de la funcionalidad, gobernabilidad del departamento, de forma que cualquier proyecto sea concebido en el área PMO y no como lo hacían actualmente, que en caso de desarrollarse un proyecto el área se hacía cargo sin escalarlo al departamento encargado de gestionar proyectos.

- ii. Desarrollar e implementar metodologías, procedimientos y estándares, para la gestión de proyectos aplicando las mejores prácticas de administración de proyectos.
- iii. Crear, gestionar y actualizar repositorios para la documentación de los proyectos y las lecciones aprendidas, así como las evaluaciones de proveedores y técnicos, en los mismos. De forma que la compañía cuente con un único repositorio oficial en donde sean almacenados los archivos relacionados con la gestión de proyectos.
- iv. Administrar la cartera de proyectos, programas y portafolios, garantizando que el desarrollo de estos esté alineado con la estrategia de la compañía. Tiene como idea principal realizar la priorización del portafolio regional de proyectos basados en los objetivos estratégico de la compañía, el cual traiga como beneficio el empoderamiento y su rápida ejecución.
- v. Seguimiento y control de todos los proyectos que se encuentran en ejecución, hasta la transición al cliente y/u operación.
- vi. Desarrollar cultura de proyectos en la compañía mediante el diseño de herramientas, técnicas y métodos amigables.
- vii. Cuidar porque el desarrollo de los proyectos esté alineado con la estrategia de la empresa H&P S.A.
- viii. Establecer los criterios para la priorización de los proyectos que se requieran desarrollar en la compañía.
- ix. Constantemente investigar sobre las mejores prácticas del mercado en materia de proyectos, como parte de la mejora continua en la ejecución de estos.

- x. Definir indicadores de gestión y métricas de evaluación que permitan verificar la correcta gestión de los proyectos (CPI y SPI).
- xi. Realizar auditorías a los proyectos en ejecución, garantizando el uso metodológico correcto.
- xii. Desarrollar un tutorial, manual ó curso el cual sea de uso obligatorio al ingresar a la compañía explicando el paso a paso de la gestión de proyectos en la empresa H&P S.A, de esta forma permita dar una idea a las personas que no tengan conocimiento del tema a los requerimientos básicos para desarrollar proyectos y a los que tienen experiencia, brindar los lineamientos para su gestión estandarizada en la empresa.
- xiii. Dentro de las herramientas a utilizar en su metodología será minutas, informes de avance, matriz de riesgo, Presentación de Kickoff, cronogramas en Microsoft Project, controles de cambio (cuando apliquen), acta de aprobación de entregable, acta de suspensión y acta de cierre de la fase y/o del proyecto. Se continuará utilizando el repositorio de “Complait pro” para uso de los procesos, procedimientos, políticas o directrices de la compañía.
- xiv. Por otro lado, el seguimiento se realizará por medio del sistema actual, el módulo de PS del ERP de SAP, el cual permite dar seguimiento financiero, en adicional con el Ms Project, con el que se les dará seguimiento a las actividades.

4.3. Definir los roles y responsabilidades de la PMO.

Con base en las funciones mencionadas en la sección 4.2.1.4, esta oficina deberá estar compuesto por veinte y uno colaboradores que lideren y brinden soporte técnico y administrativo en la gestión de los proyectos de la empresa. Por lo tanto, es importante identificar los perfiles, roles y responsabilidades para los funcionarios que tendrán a su cargo dicha responsabilidad, con el fin de iniciar la fase de implementación.

En relación con lo anterior, es necesario indicar que en la actualidad la empresa H&P S.A, tiene en ejecución ocho proyectos estratégicos, por lo que es oportuno definir la estructura que determine la categorización del personal que ocupará los puestos. Esto con la finalidad de asumir las funciones de asesorar a la alta gerencia en materia de gestión de proyectos, dar el seguimiento y control de los proyectos, servir de repositorio de lecciones aprendidas, evaluación de proveedores, evaluación de técnicos y establecimiento de metodologías para la gestión de los proyectos, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, en la Figura N.º 7 se muestra la estructura ocupacional y roles para iniciar su funcionamiento.

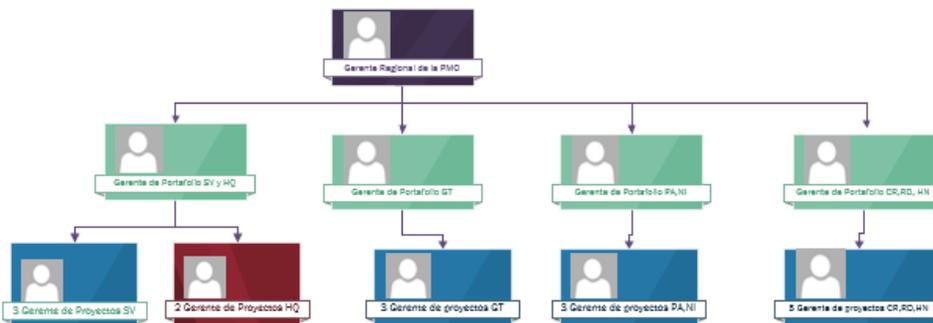


Figura 7 Estructura organizacional propuesta
Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se muestra la estructura ocupacional de la Oficina de Proyectos, el cual estará conformado por veinte y uno colaboradores inicialmente que se distribuyen de la siguiente manera:

- a. Un Gerente Regional de la PMO.
- b. Un Gerente de Portafolio encargado de la cartera de El Salvador y HQ (Corporación).
- c. Un Gerente de Portafolio encargado de la cartera de Guatemala.
- d. Un Gerente de Portafolio encargado de la cartera de Panamá y Nicaragua
- e. Un Gerente de Portafolio encargado de la cartera de Costa Rica, República Dominicana y Honduras.
- f. Tres Gerentes de proyectos para El Salvador, 2 Gerentes de Proyectos para HQ(Corporación), 3 Gerentes de proyectos para Guatemala, 3 Gerentes de Proyectos para revisar Panamá y Nicaragua, 5 Gerentes de proyectos para ver Costa Rica, República Dominicana y Honduras.

A continuación, en el Cuadro N.º 8,9,10 y 11, se muestra la matriz donde se identifican los roles, responsabilidades y perfil de puestos de la Oficina de Proyectos, los cuales se definieron como resultado de la información recopilada durante la aplicación del benchmarking e insumos tomados de la revisión.

Todos los cuadros N.º 8,9,10 y 11, de roles y responsabilidades deben de ser validados por el Director de Recursos humanos de la empresa H&P S.A, garantizando que sea el correcto para la organización, tomando como insumo la propuesta.

Cuadro 8 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente Regional de la PMO.

Rol	Responsabilidades	Perfil deseado
Gerente Regional de la PMO	<p>Gerente regional de la PMO es el encargado de todo el portafolio, programas y/o proyectos a nivel regional, administrar los Gerentes de Portafolio. Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir a los jefes inmediatos del personal a su cargo, mejoras en los skills de cada uno los recursos, para que sean incorporados en su plan de carrera. • Monitorear que los Gerentes de Portafolio realicen los planes de cumplimiento de desarrollo de sus recursos. • Definir los indicadores con los que se medirán los Gerentes de portafolio. • Administra el portafolio, desarrolla cultura, priorización, mejores prácticas. • Asesorar a los gerentes de portafolios en materia de proyectos. • Dar lineamientos necesarios para gestión de proyectos a los Gerentes de portafolio. • Encargado de administrar el portafolio de la PMO Regional. • Velar porque los proyectos, portafolios se encuentren alineados con la estrategia de la organización. <p>La línea de reporte será al director de servicios de la PMO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas Computacionales o Administración. • Master en Gerencia de Proyectos. • Experiencia 10 o más años en proyecto del sector privado financiero, público, industria o telecomunicaciones. • Experiencia en implementación de ERPs y/o proyectos SAP • Certificación PMP. • Certificación ITIL Fundamental. • Certificación Scrum Master. • Gran experiencia de manejo de equipos remotos multiculturales. • Capacidad para manejar multi equipos de manera simultánea. • Uso de herramientas informáticas (MSProject, Excel, Powerpoint, etc) • Experiencia en dirigir personal y conformar equipos de alto rendimiento. • Facilidades de Comunicación y liderazgo. • Disponibilidad para viajar. • Manejo del idioma Ingles, que le permita comunicarse y entender técnicamente (100% Bilingüe).

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Portafolio.

Rol	Responsabilidades	Perfil deseado
Gerentes de Portafolio de país (SV, PA, NI, CR, RD, HN) y HQ (Corporación)	<p>La posición es responsable del Portafolio de Proyectos y Programas que se le asignen en la región, así como centralizar, coordinar, dar guía y directrices a los Gerentes de Proyecto para que en la ejecución de los proyectos se cumpla con los lineamientos y objetivos establecidos.</p> <p>Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y garantizar metodologías y estándares de calidad de proyectos. • Desarrollar y reportar indicadores de gestión de su portafolio. • Realizar revisiones de calidad de los proyectos. • Revisar y validar cambios en el alcance de los proyectos. • Validar la completitud de los entregables de los proyectos. • Establecer y validar estándares y metodologías de trabajo en proyectos. • Validar planes de trabajo y estimaciones de esfuerzo, así como analizar cambios en el alcance y tiempos. • Distribuir cargas de trabajo de acuerdo con la planificación de los proyectos. • Controlar la rentabilidad de los proyectos. • Revisar, reportar y discutir los proyectos de su portafolio con el Gerente Regional de la PMO. • Asegurarse de la satisfacción de los clientes. • Análisis de desviaciones en los proyectos y toma de decisiones necesarias para corregir y asegurar la rentabilidad de los proyectos en conjunto con el PMO Regional Manager. • Asistir a la oficina de proyectos a través de controles de calidad en sitio. • Encargados de la creación de las carpetas en el repositorio oficial de los proyectos organizados por país, cliente, proyecto. • Encargado de realizar auditorías para garantizar que se utilice la metodología estandarizada. • Apoyar a los gerentes de proyectos, cuando necesiten orientación tanto a nivel metodológico como de gestión. <p>La línea de reporte será al Gerente Regional de la PMO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas Computacionales o Administración ó Master Gerencia de Proyectos. • Experiencia 5 o más años en proyectos del sector público y privado, industria telecomunicaciones. • Experiencia en implementación de ERPs y/o proyectos SAP • Certificación PMP. • Certificación ITIL Fundamental v4. • Certificación Scrum Master. • Haber trabajado con equipos remotos multiculturales. • Capacidad para manejar multi proyectos de manera simultanea • Uso de herramientas informáticas (MSProject, Excel, Powerpoint, etc) • Experiencia en dirigir personal y conformar equipos. • Facilidad de manejo de equipos que se encuentran remoto en otros países. • Facilidades de Comunicación y liderazgo. • Disponibilidad para viajar 1 semanas al mes como mínimo. • Manejo del idioma Ingles, nivel avanzado que le permita comunicarse y entender técnicamente (Bilingüe).

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Proyecto – País.

Rol	Responsabilidades	Perfil deseado
<p>Gerente de Proyecto de País (SV, GT, PA, NI, HN, RD, CR)</p>	<p>Gerente proyectos encargado de una cartera de proyectos externos, responsable de administrar el tiempo, presupuesto y salud de este según los estándares definidos por el PMI® y metodologías Agiles, así como la responsabilidad de las Finanzas del proyecto como la Facturación.</p> <p>Responsable de la dirección estratégica del proyecto, validando el cumplimiento de los objetivos en los plazos definidos, de forma que se garantice la calidad de los productos y el trabajo entregado.</p> <p>Tendrá a su cargo de la planeación, ejecución y control del avance del proyecto, así como las diferentes actividades y operación de los equipos de trabajo.</p> <p>Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los PMs Cliente, para que facilite una estructura de recursos humanos y logísticos adecuada para el desarrollo y ejecución del proyecto, como parte de la planificación • Velar por la ejecución de los objetivos definidos • Revisar el alcance del trabajo y las responsabilidades de cada parte. • Controlar el avance del proyecto y tomar las medidas necesarias para enfrentar los riesgos detectados y cambios críticos asociados. • Encargado de implementar metodologías. • Administrar los cambios o problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto. • Lograr consenso con el equipo de desarrollo de los proyectos y dar soluciones en tiempo y forma a los issues críticos de estos. • Coordinación de proyectos manejando la logística, operación, instalación y puesta en marcha de los equipos. <p>La línea de reporte será al Gerente de Portfolio de Proyectos de País.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas Computacionales o Licenciado en Informática con especialización en implementación de proyectos de tecnología, con maestría en Proyecto o Administración. • Experiencia 2 o más años en proyecto del sector financiero, público, industria o telecomunicaciones. • Certificación PMP • Certificación ITIL Fundamental • Certificación Scrum Master • Capacidad para manejar multi proyectos de manera simultanea • Conocimientos en Metodologías Agiles. • Uso de herramientas informáticas (MSProject) • Facilidades de Comunicación y liderazgo. • Deseable con conocimientos del módulo de Proyectos (PS) de SAP • Disponibilidad de viajar 1 semana al mes. • Manejo del idioma Ingles, nivel avanzado que le permita comunicarse y entender técnicamente (Bilingüe).

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11 Cuadro de Roles y Responsabilidades del Gerente de Proyectos Corporativo – Proyectos Internos.

Rol	Responsabilidades	Perfil deseado
Gerente de Proyectos HQ (Corporación)	<p>Gerente proyectos HQ (Corporativo) para proyectos internos, responsable de liderar un grupo de personas para el desarrollo de un proyecto complejo de pequeño a mediano tamaño o para un segmento significativo de un proyecto grande, así mismo debe ejecutar los planes desarrollados para el proyecto y terminarlos con resultados aceptables para el cliente cumpliendo con los objetivos de negocio.</p> <p>Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los recursos humanos y logísticos adecuada para el desarrollo y ejecución del proyecto, como parte de la planificación. • Velar por la ejecución de los objetivos definidos dentro del alcance. • Revisar el alcance del trabajo y las responsabilidades de cada parte. • Controlar el avance del proyecto y tomar las medidas necesarias para enfrentar los riesgos detectados y cambios críticos asociados. • Planificar las actividades complementarias requeridas para asegurar que se cumplan las tareas propuestas en los cronogramas • Administrar los riesgos del proyecto • Administrar los cambios o problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto • Responsable de generar, redactar informes gerenciales y documentación de soporte del proyecto. • Darle seguimiento a los proyectos que ejecuta, garantizando que se cumplan en el presupuesto, tiempo y calidad establecido. <p>La línea de reporte será al Gerente de Portafolio de Proyectos de Corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en Ingeniería en Computación, Informática o Ingeniería en Administración de tecnologías de información. • Experiencia 2 o más años en proyectos. • Certificación en los estándares, herramientas, guías y mejores prácticas que recomienda el PMI®. • Destrezas en herramientas Ms Project. • Facilidades de Comunicación y liderazgo • Manejo del idioma Ingles, nivel intermedio que le permita comunicarse.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto.

En este apartado se describe la estrategia a desarrollar y las actividades, necesarias para la implementación de la PMO en la empresa H&P S.A. Para la ejecución de la estrategia se requiere del apoyo y compromiso de los altos mandos de la organización, así como, de áreas estratégicas, sustantivas y de apoyo que, facilitarán el cambio de la cultura actual a lo interno del departamento y hacia fuera de la empresa; en relación con la gestión de los proyectos, la asignación de recursos materiales, humanos y tecnológicos y, la dotación de herramientas y mecanismos de gestión que facilitarán el desarrollo del proceso en la empresa H&P S.A.

Es importante indicar que para el diseño de la estrategia se tomaron como insumo las experiencias obtenidas en la aplicación del “benchmarking” realizado en las empresas privadas indicadas en los apartados anteriores; así como los resultados producto del diagnóstico de situación actual y criterio experto de funcionarios del Departamento de Services Transition en donde se quiere implementar la Oficina de Proyectos.

En virtud de lo anterior, una vez que se determinó la propuesta, se procedió a crear un cronograma desarrollado en la herramienta Microsoft Project®, como se muestra en el Apéndice N.º3 Cronograma de la Estrategia de Implementación de la Oficina de Proyectos, para la implementación de esta. Este contiene las fases y una secuencia lógica de actividades para el desarrollo de la propuesta, como se muestra a continuación.

4.4.1 Fases de la Implementación

De acuerdo con la experiencia adquirida en el Departamento Services Transition y a los criterios de expertos de dicho departamento, para la implementación de la oficina de proyectos, se considera que se debe cumplir con una serie de fases a lo interno de organización. Esto en virtud de que el escenario propuesto no requiere

cumplir con los mecanismos exigidos por un ente externo, en cuanto a la creación de una estructura organizacional, debidamente, referenciada en el organigrama de la organización.

En este sentido, en la Figura N.º 8, se muestran las fases que componen la implementación de la Oficina de Proyectos.



Figura 8 Fases de Implementación de la PMO
Fuente: *Elaboración Propia*

Posteriormente, se desarrolló un cronograma con las actividades oportunas para la implementación de la PMO. La duración aproximada es 101 días, con un costo total de ¢1.624.400 por el recurso humano, el cual se describe en el Cuadro N.12.

Cuadro 12 Recurso Humano requerido para Implementación.

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad	Tasa estándar
CEO	Trabajo	C	5%	¢10 000,00/hr
Gerente Regional de la PMO	Trabajo	G	50%	¢4 000,00/hr
Director de Servicios	Trabajo	D	20%	¢5 000,00/hr
Analista de Recurso Humano	Trabajo	A	20%	¢4 000,00/hr
Gerente de Proyecto	Trabajo	G	100%	¢2 500,00/hr

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.1 Actividades preliminares

En esta fase denominada Inicio, ésta se definirán las tareas preliminares como la asignación de un Gerente de proyecto, se asignará el presupuesto para la implementación de la PMO, se presentará al Director de Servicios y Gerente Regional de la PMO, explicando el rol y las funciones asignadas, así como, la importancia de su implementación para la empresa H&P S.A. Esto con el fin de contar con el apoyo para la creación de la Oficina de Proyectos (PMO) debajo de la Dirección de servicios y sea estratégica, como se espera.

Asimismo, una vez presentada la propuesta se realizarán las mejoras correspondientes para la actualización del documento final y presentación ante el CEO, Director de Servicios y Gerente Regional y dejar minuta respectiva con los acuerdos de la reunión.

Como se muestra en la siguiente Figura N.º9, tiene una duración aproximada de 23 días, con fecha de inicio el 05 de mayo de 2020 y finalización el 4 de junio de 2020, con un costo total de ¢331,600 por el recurso humano utilizado.

Importante resaltar que se definieron actividades semanales para el seguimiento y control del proyecto, así como las reuniones con el comité ejecutivo una vez al mes.

Costo de línea base	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prec	Nombres de los recursos
€1 940 000,00	▶ Implementación de la Oficina de Proyectos en H&P SA	104 días	mar 5/5/20	lun 28/9/20		
€331 600,00	▶ Actividades Preliminares	23 días	mar 5/5/20	jue 4/6/20		
€800,00	Asignación de un Gerente de Proyecto	0,5 días	mar 5/5/20	mar 5/5/20		Gerente Regional de la PMO[5%]
€800,00	Asignación de presupuesto del proyecto de implementación de la PMO	0,5 días	mar 5/5/20	mar 5/5/20		Gerente Regional de la PMO[5%]
€32 000,00	Presentación de la propuesta de la PMO al Director de Servicios	1 día	mar 5/5/20	mié 6/5/20	3	Gerente Regional de la PMO
€20 000,00	Remitir la propuesta al Director	1 día	mié 6/5/20	jue 7/5/20	5	Gerente de Proyecto
€29 200,00	Análisis de la propuesta presentada	5 días	jue 7/5/20	jue 14/5/20	6	Gerente Regional de la PMO[15%]; Director de Servicio
€40 000,00	Realizar ajustes a la propuesta en caso de ser solicitados	2 días	jue 14/5/20	lun 18/5/20	7	Gerente de Proyecto
€60 000,00	Desarrollar y actualizar documento final	3 días	lun 18/5/20	jue 21/5/20	8	Gerente de Proyecto
€28 000,00	Presentación de la propuesta al CEO, Director de Servicios	5 días	jue 21/5/20	jue 28/5/20	9	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[5%]
€800,00	Aprobación de la propuesta	0,5 días	jue 28/5/20	jue 28/5/20	10	CEO[2%]
€10 000,00	Minuta como respaldo de la aprobación de la creación de la PMO	0,5 días	mié 20/5/20	mié 20/5/20		Gerente de Proyecto
€100 000,00	Informe de conformación de la PMO	5 días	jue 21/5/20	mié 27/5/20	12	Gerente de Proyecto
€2 000,00	Remitir acta de aprobación de la PMO	1 día	jue 28/5/20	jue 28/5/20	13	Director de Servicios[5%]
€1 600,00	Comunicado Oficial a lo interno(Communication Office)	1 día	vie 29/5/20	vie 29/5/20	14	Analista de Recurso Humano[5%]
€3 200,00	Elaboración del Centro de costo de la PMO	2 días	lun 1/6/20	mar 2/6/20	15	Analista de Recurso Humano[5%]
€3 200,00	Asignación y Traslado del Recurso Humano	2 días	mié 3/6/20	jue 4/6/20	16	Analista de Recurso Humano[5%]
€12 500,00	▶ Reunión Comité Ejecutivo	89 días	mar 5/5/20	sáb 5/9/20		Gerente de Proyecto
€52 500,00	▶ Reuniones de Seguimiento y Control	100 días	lun 11/5/20	lun 28/9/20		Gerente de Proyecto

Figura 9 Actividades preliminares de la propuesta de implementación
Fuente: Elaboración Propia

Posterior al aval para la creación de la Oficina de Proyectos por parte del director de Servicios, se considera cinco entregables, como resultado de las actividades a desarrollar. Es importante la disposición de diversas áreas de la empresa para lograr los entregables y, formalmente, comenzar la fase de implementación. Estos entregables son los siguientes:

1. Informe de Creación de la Oficina de Proyectos (PMO): Este informe tiene una estructura compuesta por un análisis de situación actual, funciones, recurso humano, conclusiones y recomendaciones.
2. Acta de Aprobación de la Oficina de Proyectos: Una vez enviado el informe al director y CEO de la compañía para su aprobación este emite un acta de aprobación con la creación de la oficina de proyectos bajo la nueva propuesta.
3. Comunicado Oficial a lo interno de la compañía de la creación de la Oficina de Proyectos: Mediante la emisión de un “**Communication Office**”, se comunicará a las dependencias a lo interno de la empresa, la conformación formal y se instruirá a cada departamento a colaborar con el proceso, para aclarar las dudas que puedan tener y la adopción sea la mejor. Asimismo, a respetar y acatar lo responsabilidad delegada

a la Oficina de Proyectos (PMO), respecto a una adecuada administración de los proyectos en la empresa H&P S.A.

4. Creación del Centro de Costo: Este centro de costo será destinado para el presupuesto y partidas presupuestarias para la gestión de la Oficina de Proyectos.
5. Asignación de Recurso Humano: Asistente de recursos humanos en conjunto con el Gerente Regional de la PMO de la empresa revisar si el personal que se encuentra actualmente en la empresa H&P S.A cuenta con la experiencia en los diferentes puestos para asignar a los puestos recomendados ó de requerirse el recurso humano se deberá de contratar con las cualidades requeridas para el puesto, para iniciar formalmente la implementación del Departamento de la PMO.

En conclusión, con el propósito de ir generando cultura de administración de proyectos en la empresa, se utilizó la herramienta de Microsoft Project® para establecer, cada lunes, una tarea periódica; mediante la cual se comunique al personal, información relevante y de impacto sobre administración de proyectos y la conformación de la Oficina de Proyectos. Se aprovechará la plataforma tecnológica que dispone la empresa denominada "Connections" y, se coordinará con las diferentes áreas de la compañía la introducción de sus servicios, así como la presentación del personal a cargo, recursos y metodologías.

4.4.1.3 Implementación

Esta fase tiene como objetivo colocar en funcionamiento la Oficina de Proyectos debajo de la Dirección de Servicios. Para esto, se planteará, una serie de actividades claramente, definidas en las que se pretende dar forma a la PMO, como se muestra en la Figura N.10.

Esta fase está dividida en dos sub-fases, la primera fase denominada Desarrollo del Presupuesto y Herramientas de apoyo, donde se define el presupuesto anual y la elaboración del manual de funciones y procedimientos para el funcionamiento de la Oficina de Proyectos. También, el desarrollo de metodologías a utilizar, definición de indicadores, desarrollo de criterios de priorización de proyectos y políticas organizacionales con el fin de estandarizar los procedimientos, procesos de administración de proyectos en la empresa H&P S.A.

En la segunda sub-fase denominada Educación sobre Gestión de Proyectos, es necesaria la participación de la Dirección de Capacitación y Desarrollo. A través de esta se establecerá un Plan de Capacitación debidamente estructurado, con la finalidad de iniciar el proceso de concientización de los involucrados en los proyectos; lo que contemplará, la importancia de la aplicar las buenas prácticas de administración de proyectos en la organización y, la conformación de la figura la Oficina de Proyectos Regional. Lo anterior, con el propósito de generar cultura en administración de proyectos en la empresa H&P S.A.

Costo de línea base	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prej	Nombres de los recursos
€1 415 400,00	IMPLEMENTACIÓN	55 días	lun 6/7/20	vie 18/9/20	17	
€1 102 600,00	I. Desarrollo del Presupuesto y Herramientas de Apoyo	42,5 días	lun 6/7/20	mié 2/9/20		
€38 000,00	Elaboración del Presupuesto PMO	4 días	lun 6/7/20	jue 9/7/20	17	Gerente Regional de la PMO[5%]; Gerente de Proyecto
€180 000,00	Elaboración de procesos, procedimientos y funciones	3 días	vie 10/7/20	mar 14/7/20	48	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[50%]
€108 000,00	Análisis de metodologías de Administración de proyectos	3 días	mié 15/7/20	vie 17/7/20	49	Gerente Regional de la PMO[5%]; Gerente de Proyecto
€328 000,00	Desarrollo de Metodología de Proyectos para H&P SA	20 días	lun 20/7/20	vie 14/8/20	50	Gerente Regional de la PMO[20%]; Gerente de Project
€52 800,00	Presentación de Metodología	1 día	lun 17/8/20	lun 17/8/20	51	Gerente Regional de la PMO[20%]; Gerente de Project
€2 000,00	Aprobación de la metodología	1 día	mar 18/8/20	mar 18/8/20	52	Director de Servicios[5%]
€180 000,00	Elaborar políticas organizacionales del uso de la metodología	3 días	mié 19/8/20	vie 21/8/20	53	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[50%]
€108 000,00	Desarrollar criterios de selección y priorización de proyectos	3 días	lun 24/8/20	mié 26/8/20	54	Gerente Regional de la PMO[5%]; Gerente de Proyecto
€104 800,00	Definir indicadores de la Administración de Proyectos	3 días	vie 28/8/20	mar 1/9/20	55	Gerente Regional de la PMO[3%]; Gerente de Proyecto
€1 000,00	Aprobación de los Entregables: Procesos, procedimientos, funciones, metodología, políticas, criterios e indicadores	0,5 días	mié 2/9/20	mié 2/9/20	56	Director de Servicios[5%]
€248 800,00	II. Educación y divulgación de la PMO	9 días	lun 7/9/20	jue 17/9/20		
€40 000,00	Solicitud de Elaboración de un Plan de Capacitación y Desarrollo para H&P S.A	2 días	lun 7/9/20	mar 8/9/20	57	Gerente de Proyecto
€160 000,00	Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo	5 días	mié 9/9/20	mar 15/9/20	59	Analista de Recurso Humano
€28 800,00	Asignación de recurso al plan de capacitación	1 día	mié 16/9/20	mié 16/9/20	60	Analista de Recurso Humano[10%]; Gerente Regional d
€20 000,00	Capacitación del recurso humano	1 día	jue 17/9/20	jue 17/9/20	61	Gerente de Proyecto
€64 000,00	Comunicar a lo interno de la compañía	1 día	vie 18/9/20	vie 18/9/20	62	Analista de Recurso Humano

Figura 10 Implementación de la propuesta de implementación
Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, que, en la etapa anterior, se trabajará, en comunicar en “Connections” sobre temas como: metodologías o estándares para administración de proyectos, políticas, lineamientos, indicadores de gestión de proyectos y criterios de selección de proyectos, entre otros. Asimismo, concientizar a la población, sobre la estandarización de la administración de proyectos en la organización.

Adicionalmente, se espera desarrollar una campaña de comunicación a lo interno de la compañía a los diferentes niveles organizacionales, el cual permita dejar claro la puesta en marcha de la oficina de proyectos, permitiendo dar claridad a cada colaborador, dando visibilidad de las funciones que se desempeñaran, roles, metodologías, procesos, procedimientos y de ser el caso las herramientas que se utilizaran para su gestión. Para esta campaña se utilizarán “Communication office”, portal de servicios, portal interno. Se podrán impartir remotas y presenciales, utilizando plataformas como Webex Team, Microsoft Team para extender a la región.

Esta fase tiene una duración de 55 días y una inversión, por el recurso humano utilizado, de €1.415,400.

Una vez implementada la oficina de proyectos, es necesario realizar una mejora continua de la metodología propuesta, para lograr obtener así cada vez más la madurez necesaria para llegar a la versión final. Para realizar esto se recomienda aplicar un Modelo de Madurez “Organization Project Management Maturity Model” (OPM3), aparte de conocer el nivel de madurez alcanzado durante el tiempo, permitirá identificar las brechas existentes, para ser trabajadas y adquirir el nivel de madurez deseado por la compañía.

4.4.1.4 Cierre

Esta fase establece actividades para determinar y comunicar a lo interno de la compañía, formalizando el inicio de las operaciones de la Oficina de Proyectos, de tal manera que, mediante los lineamientos, las políticas y comunicados remitidas anteriormente, las demás unidades internas, brinden el soporte necesario a dicho proceso.

Adicionalmente, se incluyó una actividad de recopilación de lecciones aprendidas que tiene como objetivo que los miembros que conforman la Oficina de Proyectos Regional documenten lo acontecido durante las fases que componen la estrategia de implementación y, sirva como insumo para los proyectos posteriores.

La inversión por el recurso humano utilizado en esta fase es de ¢128,000 y la duración es de 3 días.

Costo de línea base	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Préc	Nombres de los recursos
¢128 000,00	◄ CIERRE	3 días	lun 21/9/20	mié 23/9/20	61	
¢20 000,00	Almacenar la documentación del proyecto en el repositorio ComplattPro	0,5 días	lun 21/9/20	lun 21/9/20	63	Gerente de Proyecto[30%]
¢20 000,00	Realización de respaldo lógico y físico	0,5 días	lun 21/9/20	lun 21/9/20	65	Gerente de Proyecto[30%]
¢16 000,00	Reincorporación del recurso humano	0,5 días	mar 22/9/20	mar 22/9/20	66	Gerente Regional de la PMO[5%]
¢20 000,00	Cierre financiero del proyecto	0,5 días	mar 22/9/20	mar 22/9/20	67	Gerente de Proyecto[30%]
¢32 000,00	Comunicado formal de inicio de operaciones	0,5 días	mié 23/9/20	mié 23/9/20	68	Gerente Regional de la PMO[5%]
¢20 000,00	Lecciones aprendidas	0,5 días	mié 23/9/20	mié 23/9/20	69	Gerente de Proyecto[30%]

Figura 11 Cierre de la propuesta de implementación
Fuente: Elaboración Propia

5. CONCLUSIONES

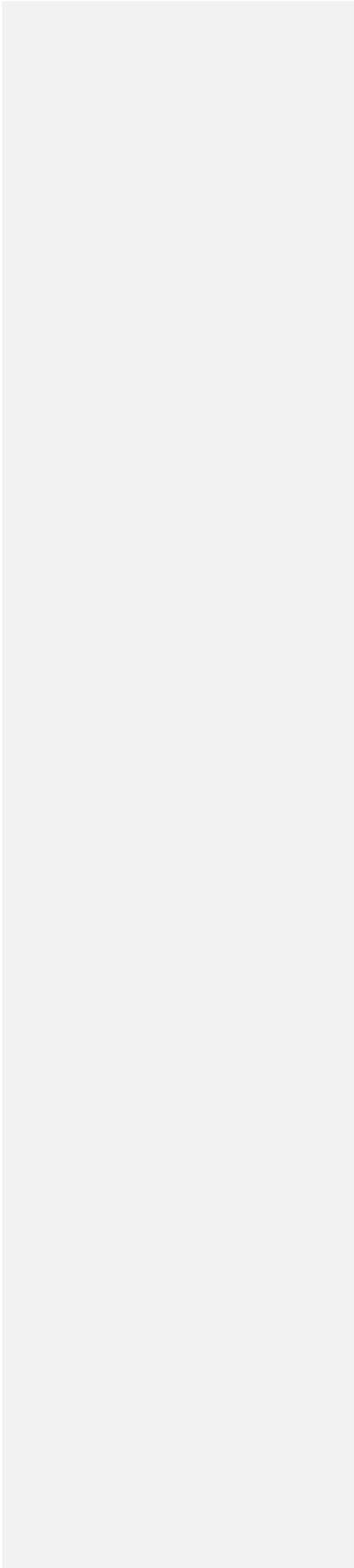
En este apartado se sintetizan las principales conclusiones del trabajo de investigación, para lograr mejorar la forma en la que gestionan los proyectos en la empresa H&P S.A. Estas se deberán considerar para la creación y la estrategia de implementación de la Oficina de Proyectos.

- a. Se comprobó que la cultura y estructura organizacional de la empresa H&P S.A tienen mucha influencia en la gestión de los proyectos como se muestra en el Grafico N.º3 y, sumado a que las diferentes áreas internas de la organización dan prioridad a sus propias agendas, objetivos y desconfían del departamento de Services Transition para su participación en diversos proyectos, al predominar una estructura de tipo funcional en la que a menudo impide un uso eficiente de los recursos, así como otros factores que pueden influir en una adecuada gestión de los proyectos y no existir en la empresa un departamento regional responsable de los proyectos.
- b. Según análisis realizado en diagnóstico de situación actual en la organización reflejan que la empresa no trabaja bajo el concepto de gestión de proyectos, ni existen buenas prácticas de administración de proyectos, es decir, las metodologías existentes no están estandarizadas. Además, no existen políticas, indicadores y lineamientos que faciliten la administración de los proyectos, como se evidenció en los resultados plasmados en el Gráfico N°1; así como la inexistencia de un repositorio de datos e información de los proyectos donde se documenten las lecciones aprendidas de los proyectos y que sirvan de insumo a futuros proyectos, como también se muestran en el Grafico N°6.
- c. Con relación a los mecanismos utilizados para realizar la administración de los proyectos, se comprobó que se disponen de manuales o guías, las cuales no están estandarizadas, debido a que actualmente está enfocada

en el seguimiento financiero más que en buscar una excelencia y madurez en gestión de proyectos.

- d. Como resultado del diagnóstico y de las experiencias de las empresas privadas analizadas, la propuesta para implementar una Oficina de Administración de Proyectos es una figura de tipo mixto, la cual aborda aspectos de una PMO de Apoyo y una PMO de Control, según las definiciones establecidas en la Guía del PMBOK®.
- e. Según el análisis realizado, la Oficina de Administración de Proyectos, debe ubicarse debajo de la Dirección de Servicios, ya que facilitará la creación de cultura de proyectos en la organización, por cuanto dispondrá de funciones específicas en gestión de proyectos, apoyando está dentro de la organización dando empoderamiento lo que facilitaría su implementación.
- f. La asignación de roles, responsabilidades y perfil de puestos de los empleados de la Oficina de Proyectos se definieron como resultado de la información recopilada durante la aplicación del benchmarking e insumos tomados de la revisión documental.
- g. La estrategia de implementación propuesta de la Oficina de Proyectos se compone de cuatro fases que son: inicio, planificación, implementación y cierre, a través de las cuales se pretende consolidar la PMO, generando cultura de administración de proyectos, desarrollo de metodologías y capacitación a los involucrados en la ejecución de los proyectos.
- h. El lograr implementar una Oficina de Proyectos en la empresa H&P S.A representa un ahorro económico, minimizando las cifras de solicitudes de cambio en proyectos. debido a que se cuenta con el conocimiento y madurez adquirido con el tiempo de la implementación, así mismo, se espera minimizar la cantidad de errores en la implementación, tanto a nivel metodológico, herramientas, conocimiento organizacional y hasta bajar el

índice de clientes insatisfechos por retrabajos o proyectos sobregirados y no concluidos en fechas inicialmente pactadas.



6. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para tomar en consideración:

- a. Al CEO de la compañía H&P S.A, dar aval y respaldo a la propuesta de creación de la Oficina de Proyectos (PMO) bajo el mando de la directora de Servicios, la cual será la figura que facilite, integre y estandarizada la gestión de los proyectos estratégicos de la organización.
- b. Al Director de Recursos Humanos, realizar las gestiones necesarias para garantizar que la estructura organizacional y los perfiles de puestos para dotar del recurso humano idóneo y competente que asuman las funciones asignadas a los proyectos, tomando como insumo lo indicado en la propuesta.
- c. Al Gerente Regional de la PMO, una vez implementado el proceso de gestión de proyectos y el personal del departamento, permitir que se realicen auditorías del proceso de gestión de proyectos, metodología, plantillas, procesos, procedimientos, con el fin de garantizar su uso, establecer un mayor control y autoridad de estos.
- d. Al Gerente Regional de la PMO, se recomienda un año después de implementada la PMO, aplicar un modelo de madurez para ver el nivel obtenido y las mejores prácticas aplicadas dentro de la organización.
- e. A la Dirección de Servicios, una vez implementada la Oficina de proyectos se recomienda aplicar reuniones mensuales para revisión de la cartera de proyectos regional de forma que se cumpla con el apoyo esperado en los impedimentos que se puedan presentar y generar planes de acción de ser necesario.

- f. Al Gerente Regional de la PMO, una vez implementada la Oficina de proyectos, se recomienda realizar preauditorias trimestrales a nivel metodológico, garantizado que se esté cumpliendo con los estándares, lineamientos, políticas, en caso contrario, generar planes correctivos para obtener la madurez esperada.
- g. Al Gerente Regional de la PMO, una vez implementada la Oficina de proyectos, se recomienda generar un plan de capacitación anual en metodología, guías, manuales, políticas y lineamientos, permitiendo que todos los recursos se encuentren entrenados, certificando el conocimiento y aplicación de las mejores prácticas.
- h. Al gerente Regional de la PMO, se recomienda que dos años después de la implementación evaluar las mejoras en el proceso, permitiendo simplificarlos para lograr ejecutar más proyectos y de la mejor forma según mejores prácticas, minimizado errores en la implementación de proyectos, permitiendo obtener ahorros económicos significativos en proyectos, ahorros en tiempos y reducción de solicitudes de cambio por retrabajos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- CAMERON, GREENE. (2004) Making Sense of Change Management. Kagan
- Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos La Guía. México: Mc Graw Hill. Se usa para validación de conceptos de la administración de proyectos.
- Cleland D.I. y Ireland L.R. (2001). Manual Portátil del Administrador de Proyectos. México: Mc Graw Hil Se usa como referencia sobre las funciones y características de una PMO.
- DE LA MORA, MAURICE EYSSAUTIER. (2006). Metodología de la Investigación Thompson.
- DINSMORE, PAUL; CABANIS-BREWIN, JEANNETTE. (2006). AMA Handbook of Project Management. American Management Association. Se usa como referencia para concepto de Proyecto.
Diseños y Técnicas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Esquivel Soto, Y. (2011). Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos para la empresa PLUSB Consulting S.A (Tesis inédita de maestría). Universidad para la cooperación internacional, San José. Se usa como referencia para la Tesis en la creación de una oficina de proyectos
- Gido, J. y Clements J.P. (2012). Administración Exitosa de proyectos,
- HALLOWS, JOLYON. (2002). The Project management Office Toolkit. AMACOM
México: Cengage Learning. (Quinta Edición.) Se usa para validar los tipos de roles establecidos en la gestión de la administración de proyectos.

Mulcahy, Rita (2010). Preparación para el examen PMP. (Sexta Edición.)
Pane, London
- Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). 6ta Ed. Se usa para justificar conceptos de administración de proyectos y fases de ejecución de proyectos. Se usa como referencia para los tipos de PMO, roles establecidos.

- SAMPIERI, COLLADO Y LUCIO. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Colombia.
- SNYDER, CYNTHIA. (2009). A Project Manager's Book of Forms. Wiley & Sons, Inc. Se usa como referencia sobre conceptos de Proyectos.
- SUAREZ RUIZ, PEDRO ALEJANDRO. 2001. Metodología de la Investigación,

8. APÉNDICES N.1: ACTA DEL PFG

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
18 de Marzo del 2018	Propuesta de la Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Departamento de Transición de la Empresa H&P S.A
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Inicio, Planeación, Control y Cierre. Areas de conocimiento: Alcance, tiempo, RRHH, Calidad, Riesgos, Comunicaciones, Integración.	Sector: Privado. Actividad: Oficina de Administración de Proyectos
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
1 de Abril del 2018	30 de Julio del 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Definir una propuesta de una PMO para el departamento de transición con el fin de mejorar la oportunidad de entrega de proyectos y apoyar el ágil y efectivo desempeño del negocio</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación actual de la organización para identificar la cultura existente relacionado con la Administración de proyectos. 2. Proponer la estructura de la PMO que mejor se ajusta a la organización para administrar sus proyectos. 3. Definir los roles y responsabilidades de la PMO para gestionar los proyectos de la organización. 4. Crear un plan de implementación para guiar el desarrollo del proyecto. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Esta iniciativa apoya directamente el logro de los siguientes objetivos estratégicos en la empresa H&P S.A:</p>	

- Cumplimiento de la Línea Estratégica de Costos y Productividad.
- Con mecanismos claros para iniciación definición de proyectos, se debe lograr un mejoramiento en la productividad del personal del departamento y los equipos de los proyectos.
- Cumplimiento de la Línea Estratégica de Ingresos y Desarrollo.
- Con la reducción de tiempos de desarrollo de proyectos y reducción de errores, se apoya la estrategia de ingresos, ya que se debe responder con gran rapidez a las iniciativas propias y a los ataques de la competencia

La creación de una PMO beneficia a la organización en cuanto permite alinear completamente los objetivos de la compañía con los objetivos del área de transición.

Dentro de los beneficios que recibirá la organización al implementar la PMO se pueden mencionar:

Establecer una PMO en la organización bajo los estándares y buenas prácticas del PMBOK.

La PMO se enfoca en gestionar los proyectos bajo indicadores (Alcance-Tiempo-Costo) que permite una mayor garantía en el cumplimiento de la entrega de resultados de los proyectos.

Es una unidad centralizada con experiencia en el manejo, control, supervisión, medición y ejecución de los proyectos que impactará de manera positiva en el logro de los requerimientos del negocio.

Al gestionar los proyectos dentro en marco de trabajo, relacionados con el portafolio de proyectos de la empresa y de sus programas de inversión, se garantiza un alineamiento de requerimientos del negocio mediante la correcta asignación de recursos, definición de entregable, la administración del riesgo, el aseguramiento de la calidad y en general la entrega de valor al negocio.

Asegurar que se realicen los proyectos que se encuentren alienados con la estrategia de la compañía, generando valor para el departamento y no desviando esfuerzos en otros proyectos que no sean un pilar importante para la compañía.

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

Documento que explica de manera integral, la forma como cada una de las propuestas contribuye a la solución del problema central por el cual se realiza el proyecto.

Documento con la descripción detallada de la situación actual y problemas existentes que retrasan e impactan negativamente la realización de los proyectos y el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de sus productos; y las

dependencias participantes en cada proceso.

Documento con la estructura recomendada para la PMO, incluida dentro de la estructura organizacional de la empresa H&P S.A.

Documento de definición de los roles y responsabilidades de la PMO y de cada uno de los integrantes propuestos para la PMO

Documento del Plan de Implementación de la PMO con las actividades a realizar tanto en la Dirección de Transición, como por las dependencia que interactúan con esta dirección, para la operativización de la propuesta.

Supuestos

Se cuenta con el acceso a toda la documentación necesaria por la empresa H&P S.A para realizar el proyecto.

Se tiene acceso a los procesos y procedimientos existentes en el Departamento de Transición, relacionada con la gestión de proyectos.

Restricciones

El nombre de la empresa utilizado en el presente trabajo es ficticio, por razones de confidencialidad, a solicitud de la compañía.

Poca experiencia en materia de administración de proyectos, por parte de algunos de los directores de proyectos de la compañía.

La información obtenida de la gestión de sus proyectos no se encuentra centralizada.

La disponibilidad de expertos en el tema específico es limitada.

Identificación riesgos

Los riesgos identificados son los siguientes

Codigo	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS
T001	Tiempo	Si el tiempo definido para realizar las tareas no es suficiente entonces no se podra cumplir con el plazo establecido para elaborar , revisar y comunicar los procedimientos	Plan del proyecto	1.1

P002	Personal	Si no se cuenta con el correcto personal competente y responsable para la ejecución de proyectos entonces no se cumplirá con el plan de implementación definidos en el diagnóstico, por lo que su ejecución no sería la correcta y no cumplirán las expectativas de los interesados	Diagnóstico de Situación actual	1.2
------	----------	---	---------------------------------	-----

Presupuesto

Horas de Gerentes de Proyectos	\$ 22,000
Viajes	\$ 10,000
Capacitación	\$ 2,000
Material de Capacitación	\$ 1,000
Total	\$ 35,000

1. Principales hitos y fechas

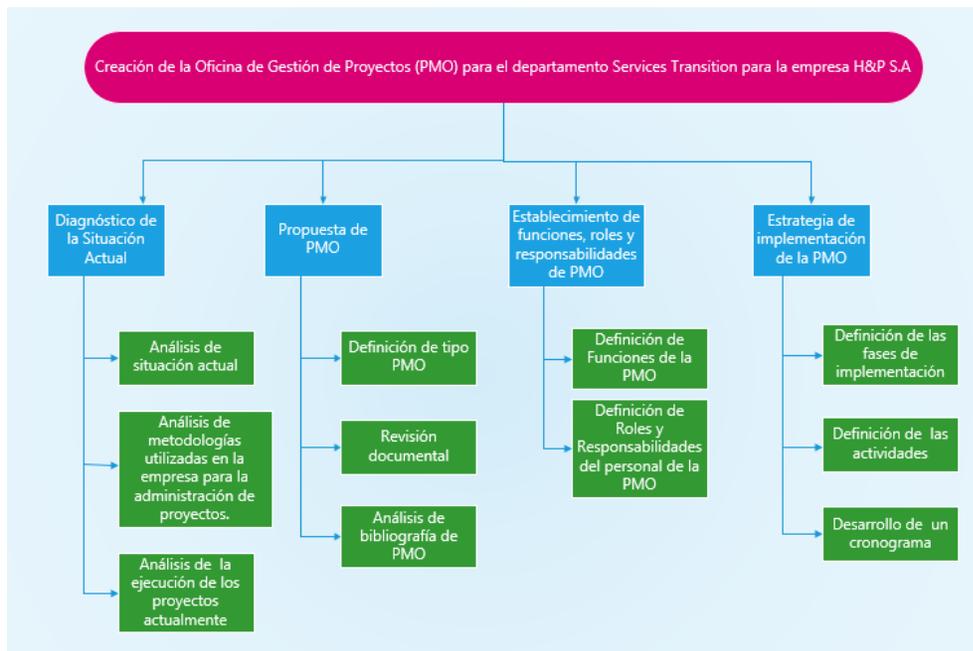
Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Analisis Situación Actual	01 Abril	20 de Abril
Hito 1	20 de Abril	20 de Abril
Elaboración de la estructura de la PMO	21 de Abril	30 de Mayo
Hito 2	30 de Mayo	30 de Mayo
Definición de Roles de la PMO para gestionar los proyectos de	24 de Mayo	29 de Mayo

la organización.		
Hito 3	29 de Mayo	29 de Mayo
Plan de Implementación de la PMO	01 de Junio	30 de Julio
Hito 4	30 de Julio	30 de Julio
Información histórica relevante		
<p>La realización de proyectos emprendidos por el Departamento de Transición comprenden componentes tecnológicos, implantaciones de software, implantación de ERPs o desarrollo a la medida según necesidades del cliente ó proyectos de las diferentes áreas de negocio; se han visto afectados por varias causas que han impedido su puesta en producción en las fechas y costos estimados, identificando inicialmente las más relevantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Por presión de las directivas, se inician desarrollos sin respetar los procedimientos internos ○ Las personas involucradas en Proyectos y Procesos, no participa en todos los proyectos, y su rol no necesariamente es el correcto. ○ No se trabaja con un alcance ni una especificación recibida. ○ No hay cultura de documentar definiciones, diseños ni especificacio. ○ No se cuenta con la cultura de una empresa orientada a proyectos. 		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Director Regional de Servicios. ● Gerente Regional del Departamento de Transición. ● Gerentes de Proyecto. <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Director de Sistemas de Información. ● Gerente de Infraestructura tecnológica. ● Gerente de Desarrollo de Software. ● Programadores. ● Grupo de gestión de Organización y Proyectos ● Jefes de áreas del negocio 		

Nombre del estudiante: Ana Patricia Arguedas Sánchez	 Firma:
Aprobado por: Yorlenny Hidalgo M	Firma:

9. APÉNDICE N.2: EDT DEL PROYECTO

Apéndice N.º 2 EDT del Proyecto Final de Graduación



10. APÉNDICES N.3: CRONOGRAMA

Costo de línea base	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prej	Nombres de los recursos
€1 940 000,00	IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS EN H&P SA	104 días	mar 5/5/20	lun 28/9/20		
€331 600,00	Actividades Preliminares	23 días	mar 5/5/20	jue 4/6/20		
€800,00	Asignación de un Gerente de Proyecto	0,5 días	mar 5/5/20	mar 5/5/20		Gerente Regional de la PMO[5%]
€800,00	Asignación de presupuesto del proyecto de implementación de la PMO	0,5 días	mar 5/5/20	mar 5/5/20		Gerente Regional de la PMO[5%]
€32 000,00	Presentación de la propuesta de la PMO al Director de Servicios	1 día	mar 5/5/20	mié 6/5/20	3	Gerente Regional de la PMO
€20 000,00	Remitir la propuesta al Director	1 día	mié 6/5/20	jue 7/5/20	5	Gerente de Proyecto
€29 200,00	Análisis de la propuesta presentada	5 días	jue 7/5/20	jue 14/5/20	6	Gerente Regional de la PMO[15%], Director de Servicio
€40 000,00	Realizar ajustes a la propuesta en caso de ser solicitados	2 días	jue 14/5/20	lun 18/5/20	7	Gerente de Proyecto
€60 000,00	Desarrollar y actualizar documento final	3 días	lun 18/5/20	jue 21/5/20	8	Gerente de Proyecto
€28 000,00	Presentación de la propuesta al CEO, Director de Servicios	5 días	jue 21/5/20	jue 28/5/20	9	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[5%]
€900,00	Aprobación de la propuesta	0,5 días	jue 28/5/20	jue 28/5/20	10	CEO[2%]
€10 000,00	Minuta como respaldo de la aprobación de la creación de la PMO	0,5 días	mié 20/5/20	mié 20/5/20		Gerente de Proyecto
€100 000,00	Informe de conformación de la PMO	5 días	jue 21/5/20	mié 27/5/20	12	Gerente de Proyecto
€2 000,00	Remitir acta de aprobación de la PMO	1 día	jue 28/5/20	jue 28/5/20	13	Director de Servicios[5%]
€1 600,00	Comunicado Oficial a lo interno(Communication Office)	1 día	vie 29/5/20	vie 29/5/20	14	Analista de Recurso Humano[5%]
€3 200,00	Elaboración del Centro de costo de la PMO	2 días	lun 1/6/20	mar 2/6/20	15	Analista de Recurso Humano[5%]
€3 200,00	Asignación y Traslado del Recurso Humano	2 días	mié 3/6/20	jue 4/6/20	16	Analista de Recurso Humano[5%]
€12 500,00	Reunión Comité Ejecutivo	89 días	mar 5/5/20	sáb 5/9/20		Gerente de Proyecto
€52 500,00	Reuniones de Seguimiento y Control	100 días	lun 11/5/20	lun 28/9/20		Gerente de Proyecto
€1 415 400,00	IMPLEMENTACIÓN	55 días	lun 6/7/20	vie 18/9/20	17	
€1 102 600,00	I. Desarrollo del Presupuesto y Herramientas de Apoyo	42,5 días	lun 6/7/20	mié 2/9/20		
€38 000,00	Elaboración del Presupuesto PMO	4 días	lun 6/7/20	jue 9/7/20	17	Gerente Regional de la PMO[5%], Gerente de Proyecto
€180 000,00	Elaboración de procesos, procedimientos y funciones	3 días	vie 10/7/20	mar 14/7/20	48	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[50%]
€108 000,00	Análisis de metodologías de Administración de proyectos	3 días	mié 15/7/20	vie 17/7/20	49	Gerente Regional de la PMO[5%], Gerente de Proyecto
€328 000,00	Desarrollo de Metodología de Proyectos para H&P SA	20 días	lun 20/7/20	vie 14/8/20	50	Gerente Regional de la PMO[20%], Gerente de Proyecto
€52 800,00	Presentación de Metodología	1 día	lun 17/8/20	lun 17/8/20	51	Gerente Regional de la PMO[20%], Gerente de Proyecto
€2 000,00	Aprobación de la metodología	1 día	mar 18/8/20	mar 18/8/20	52	Director de Servicios[5%]
€180 000,00	Elaborar políticas organizacionales del uso de la metodología	3 días	mié 19/8/20	vie 21/8/20	53	Gerente de Proyecto; Gerente Regional de la PMO[50%]
€108 000,00	Desarrollar criterios de selección y priorización de proyectos	3 días	lun 24/8/20	mié 26/8/20	54	Gerente Regional de la PMO[5%], Gerente de Proyecto
€104 800,00	Definir indicadores de la Administración de Proyectos	3 días	vie 28/8/20	mar 1/9/20	55	Gerente Regional de la PMO[3%], Gerente de Proyecto
€1 000,00	Aprobación de los Entregables: Procesos, procedimientos, funciones, metodología, políticas, criterios e indicadores	0,5 días	mié 2/9/20	mié 2/9/20	56	Director de Servicios[5%]
€248 800,00	II. Educación y divulgación de la PMO	9 días	lun 7/9/20	jue 17/9/20		
€40 000,00	Solicitud de Elaboración de un Plan de Capacitación y Desarrollo para H&P S A	2 días	lun 7/9/20	mar 8/9/20	57	Gerente de Proyecto
€160 000,00	Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo	5 días	mié 9/9/20	mar 15/9/20	59	Analista de Recurso Humano
€28 800,00	Asignación de recurso al plan de capacitación	1 día	mié 16/9/20	mié 16/9/20	60	Analista de Recurso Humano[10%], Gerente Regional de la PMO[5%]
€20 000,00	Capacitación del recurso humano	1 día	jue 17/9/20	jue 17/9/20	61	Gerente de Proyecto
€64 000,00	Comunicar a lo interno de la compañía	1 día	vie 18/9/20	vie 18/9/20	62	Analista de Recurso Humano
€128 000,00	CIERRE	3 días	lun 21/9/20	mié 23/9/20	61	
€20 000,00	Almacenar la documentación del proyecto en el repositorio ComplaitPro	0,5 días	lun 21/9/20	lun 21/9/20	63	Gerente de Proyecto[30%]
€20 000,00	Realización de respaldo lógico y físico	0,5 días	lun 21/9/20	lun 21/9/20	65	Gerente de Proyecto[30%]
€16 000,00	Reincorporación del recurso humano	0,5 días	mar 22/9/20	mar 22/9/20	66	Gerente Regional de la PMO[5%]
€20 000,00	Cierre financiero del proyecto	0,5 días	mar 22/9/20	mar 22/9/20	67	Gerente de Proyecto[30%]
€32 000,00	Comunicado formal de inicio de operaciones	0,5 días	mié 23/9/20	mié 23/9/20	68	Gerente Regional de la PMO[5%]
€20 000,00	Lecciones aprendidas	0,5 días	mié 23/9/20	mié 23/9/20	69	Gerente de Proyecto[30%]

11. APÉNDICES N.4: CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA H&P S.A.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA EMPRESA H&P S.A.

El presente cuestionario se aplica como parte de la investigación denominada: "CREACION DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS (PMO) PARA EL DEPARTAMENTO DE TRANSICIÓN PARA LA EMPRESA H & P S.A".

Esta propuesta es un proyecto para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad de la Cooperación Internacional (UCI) y es realizada por el Ing. Ana Patricia Arguedas Sánchez de la unidad de Services Transition.

El objetivo principal del cuestionario es conocer su opinión acerca de la situación actual de la gestión de proyectos estratégicos para el departamento Services Transition en la empresa H&P S.A, con el fin de identificar procesos, procedimientos, documentos, relacionados a las buenas prácticas utilizados actualmente en la gestión de proyectos. Dicha información es considerada de carácter confidencial y para el uso académico. El cual tiene como objetivo mejorar la gestión de proyectos.

A continuación, se presenta un cuestionario que cubre con los principios básicos de la Administración de proyectos de la Guía del PMBOK®. Marque con una equis "X" la opción que usted considera que representa la situación actual de la organización en cuanto a las preguntas que se muestra a continuación.

Nombre del entrevistado

Correo electrónico

RELACION ESTRATEGIA CORPORATIVA/ DIRECCION DE PROYECTOS

1. Los proyectos constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, se encuentran relacionados con el plan estratégico de la compañía. ¿Existe en H&P S.A buenas prácticas, procesos, procedimientos, plantillas, herramientas que apoyen y/o faciliten la administración de proyectos para lograr alcanzar las metas según la estrategia de la compañía?

SI

NO

2. ¿Actualmente en la empresa H&P S.A se integran los datos y la información de proyectos estratégicos y se evalúa qué punto se cumple con la estrategia de la organización?

SI

NO

Si su respuesta es negativa amplíe su respuesta, por favor:

3. ¿Labora la empresa H&P S.A bajo el concepto de “Gestión de Proyectos” aplicando las buenas prácticas para la administración de proyectos?

SI

NO

4. ¿Considera usted que la cultura, estructura organizacional del departamento de Services Transition, influyen en la forma que se lleva a cabo los proyectos y puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir proyectos;

SI

NO

4.1 Por esta razón podríamos determinar que la cultura de la organización es?

A. Tradicional (predominantemente vertical)

B. Una matriz fuerte (el administrador del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. de dichos recursos)

C. Una matriz débil (los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. tienen un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los administradores de proyectos)

D. No conozco la estructura: la administración la cambia frecuentemente

5. ¿Cuáles son los factores ambientales de la organización que considera usted que influyen más en una adecuada administración de proyectos? (Puede seleccionar más de un ítem).

- La distribución geográfica de instalaciones y recursos.
- La infraestructura existente.
- La gestión del personal.
- Los recursos humanos.
- Los sistemas de autorización de trabajos de la empresa.
- El clima político.
- Los canales de comunicación a lo interno de la empresa.
- Los sistemas de información para la administración de proyectos.
- La tolerancia por parte de los interesados

6. ¿Establece la empresa H&P S.A, políticas o lineamientos para una adecuada administración de proyectos, ¿en el que se propicie la utilización de estándares y buenas prácticas para la administración de proyectos?

SI

NO

Si su respuesta es positiva amplíe su respuesta, por favor:

7. Según su percepción y conocimiento en la gestión de proyectos en la empresa H&P S.A, indique el nivel de cumplimiento de los diferentes grupos de procesos de los proyectos, dándole el valor de 1 a 5. Siendo 1 “no cumplido” y 5 “totalmente cumplido”.

	1	2	3	4	5
Procesos de Inicio de Proyectos					
Procesos de Planificación Proyectos					
Procesos de Ejecución de Proyectos					
Procesos de Monitoreo y Control de Proyectos					
Procesos de Cierre de Proyectos					

8. ¿Se establecen y se utilizan métricas de desempeño del trabajo para los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de proyectos?

SI

NO

METODOLOGÍA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS

9. ¿Conoce usted si la empresa H&P S.A cuenta con una Guía, Proceso y/o procedimiento que facilite la administración de proyectos?

SI

NO

Si su respuesta es positiva, indique qué estándar utilizan en la empresa. Si su respuesta es negativa, ¿Qué mecanismo se utiliza actualmente dentro de la empresa para la gestión de proyectos y si considera que es la mejor práctica para dicha gestión?

10. Seleccione con una “X”, cuáles son los planes que se elaboran comúnmente para el desarrollo de los proyectos en la empresa H&P S.A (Puede seleccionar más de un ítem).

- Gestión de la Integración.
- Plan de Gestión del alcance.
- Plan de Gestión del tiempo.
- Plan de Gestión del costo.
- Plan de Gestión de la calidad.
- Plan de Gestión de los recursos humanos.
- Plan de Gestión de las comunicaciones.
- Plan de Gestión del riesgo.
- Plan de Gestión de las adquisiciones.
- Plan de Gestión de los interesados.
- Ninguno de las opciones anteriores.

11. Según su conocimiento en la empresa y sobre la dirección de proyectos, evalúe el cumplimiento de los siguientes elementos de un Plan de Dirección de Proyectos, seleccionando un valor de 1 a 5. Siendo 1 “no cumplido” y 5 “totalmente cumplido”.

	1	2	3	4	5
Definición del Acta de constitución de Proyecto					
Definición de línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo)					
Monitoreo y Control de los proyectos					
Identificación y documentación de lecciones aprendidas					
Realización de fases de cierre y/o del proyecto					
Proceso de Control integrado de cambios					
Controlar el alcance del proyecto					
Desarrollar un cronograma					
Estimación de costos y presupuesto					
Control de costos del proyecto					
Planificación de la calidad del proyecto					
Establecer métricas de calidad					
Definición del equipo de proyecto					
Planifican, gestionan y controlan las comunicaciones en los proyectos.					
Identifican, analizan y controlan los riesgos de los proyectos.					
Planifican y controlan las adquisiciones del proyecto.					
Planifican, gestionan y controlan los interesados del proyecto.					

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/OFICINA SERVICES TRANSITION

12. La estructura organizacional actual de la empresa H&P S.A, es la adecuada para realizar la administración de proyectos estratégicos (amplié su respuesta)

SI

NO

Justifique su respuesta:

13. Actualmente se dispone de unidades organizacionales que asumen el rol "temporal" de la administración de proyectos, fuera del departamento de Services Transition.

SI

NO

Justifique su respuesta:

14. A partir de su experiencia y conocimiento adquirida en la administración de proyectos, evalúe el grado de criticidad acorde a las siguientes variables, dándole un valor de 1 a 5. Siendo 1 “menos crítico” y 5 “más crítico”.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento de plazos					
Gestión de los proyectos en crisis					
Apoyo administrativo					
Establecer metodologías y disponer de plantillas					
Capacitación de los interesados en gerencia de proyectos, destrezas gerenciales y gestión de competencias.					
Manejo de interesados					
Establecer cuáles son las herramientas y brindar apoyo					
Centralizar la información portafolios, programas y proyectos.					
Reducir los costos, asegurar la calidad de los resultados y mitigar los riesgos.					
Establecer una estructura metodológica para homogenizar y agilizar la administración del proyecto.					
Integrar los datos y la información de los proyectos estratégicos.					
Centralizar la oficina de proyectos.					
Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.					
Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.					
Monitorear el cumplimiento de estándares, políticas, procedimientos, plantillas mediante auditorías de proyectos.					
Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas, manuales y otra documentación compartida en los proyectos.					
Coordinar la comunicación entre proyectos					

15. Una oficina de dirección de Proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionado con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Según definición del PMBOK®, En virtud de sus conocimientos y su experiencia adquirida en la administración de proyectos en la empresa H&P S.A, evalúa el nivel de importancia de las siguientes variables, dándole un valor de 1 a 3. Siendo 1 “medio importante”, 2 “muy importante” y 3 “altamente importante”.

	1	2	3
Desempeñar un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información centralizada, lecciones aprendidas de otros proyectos y servir como un repositorio de proyectos.			
Proporcionar soporte y exigir cumplimiento por diferentes medios, adoptando marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de herramientas, plantillas específicas.			
Ejercer un control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos.			

12. APÉNDICES N.5: ENTREVISTA A PMO DE OTRAS EMPRESAS PRIVADAS DE COSTA RICA

ENTREVISTA A COLABORADORES SITUADOS EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) DE OTRAS EMPRESAS PRIVADAS.

La siguiente entrevista estructurada se aplicará a colaboradores de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la empresa BBDs y GBC Corporación.

1. ¿Hace cuántos años existe la PMO?
2. ¿Cómo nace la PMO?
3. ¿Qué tipo de PMO tiene actualmente?
4. ¿Qué tipo de proyectos manejan actualmente PMO? ¿Son todos los de la organización?
5. Indique las responsabilidades y funciones de su PMO actualmente
6. ¿Cómo definen los perfiles y roles de los funcionarios de la PMO?
7. ¿Disponen de una metodología de proyectos o varios?
8. ¿Cuál es la estructura actual de la PMO?
9. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrentan sus proyectos?
10. ¿Qué beneficios a traído la implementación de la PMO?
11. Considera usted que desde que se creó la PMO esta problemática ha disminuido y ¿por qué?
12. ¿Definen indicadores de desempeño para los proyectos?
13. ¿Cuáles fueron las dificultades más comunes a las que se enfrentaron, cuando se implementó por primera vez la Oficina de Administración de Proyectos?
14. ¿Podrían resumir cual ha sido el desarrollo de la PMO, desde que se creó, a la fecha?
15. ¿Durante este desarrollo siempre han contado con el apoyo de la alta gerencia?
16. Según su experiencia ¿cuáles consideran ustedes que deberían ser los pasos claves por seguir al implementar una PMO?

13. APÉNDICES N.6: ENTREVISTA A PMO

Apéndice N.º 5 Resumen de Resultados de la aplicación del Apéndice N.º 4

Entrevistado	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 4.1	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7				Pregunta 8	
1	NO	NO	NO	NO	C	La distribución geográfica de instalaciones y recursos	NO	2	1	2	1	1	NO
2	SI	SI	SI	NO	D	Clima político. La tolerancia por parte de los interesados.	SI	3	4	3	4	4	SI
3	NO	NO	NO	NO	C	Clima Político Canales de Comunicación	NO	2	2	2	2	2	NO
4	NO	NO	NO	NO	C	Sistemas de información de Administración de proyectos.	NO	3	2	4	3	3	NO
5	NO	NO	NO	SI	A	Clima político. Los sistemas de autorización de trabajos de la empresa.	NO	3	1	3	1	2	NO
6	NO	NO	NO	SI	C	Clima político El Recursos Humanos Canales de comunicación	SI	1	1	3	3	3	NO

Entrevistado	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11																
1	NO	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
2	NO	PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN, PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS, PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES, PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	SI	PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN, PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS, PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.	2	5	5	5	2	2	2	5	5	2	2	2	2	5	5	5	4
4	SI	PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN, PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS, TIEMPO	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	2
5	NO	PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN, PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	4	3	1	1	2	2	1
6	NO	PLANDE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN, PLANDE GESTIÓN DEL ALCANCE, PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO, PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	2	3	4	1	2	2	4	4	5	5	4	4	4	2	3	4	3

Entrevistado	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14																Pregunta 15			
1	NO	NO	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	2	3
2	NO	SI	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
3	NO	SI	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	2	2	3	4	2	3	1
4	SI	NO	4	4	3	3	5	3	3	5	5	3	5	2	4	4	2	4	4	2	3	1
5	NO	NO	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	1	1	2	3
6	NO	NO	5	1	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	2	4	3	2	1