



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS
MEDIANTE PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**BRAYAN JOSUÉ MARADIAGA ESPINAL
DARIELA FERNANDA ORTEZ ALMENDARES**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS,
C.A.**

DICIEMBRE, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

SECRETARIO GENERAL/ PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA DE FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS
MEDIANTE PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR

**JAVIER ENRIQUE DELCID CARRASCO
RIGOBERTO RODRIGUEZ ÁVILA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JOSUÉ ORDOÑEZ FERNÁNDEZ
JORGE ANTONIO CENTENO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024

Brayan Josué Maradiaga Espinal
Dariela Fernanda Ortiz Almendares

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS

**BRAYAN JOSUÉ
MARADIAGA ESPINAL**

**DARIELA FERNANDA
ORTEZ ALMENDARES**

Resumen

El presente trabajo final de graduación tuvo como objetivo optimizar la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH) mediante la implementación de un marco metodológico basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición. La investigación abordó seis aspectos fundamentales: la evaluación de los procesos actuales, la identificación de áreas críticas de mejora, la necesidad de capacitación del personal, el fortalecimiento de la comunicación interdepartamental, la implementación de herramientas tecnológicas y la adopción de medidas de control para asegurar la mejora continua. Se realizó un diagnóstico integral mediante un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas y análisis documental, lo que permitió identificar deficiencias en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos. A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta que incluye la estandarización de procesos, el desarrollo de capacidades del personal y la integración de soluciones tecnológicas. La aplicación de esta propuesta busca modernizar y optimizar la gestión de proyectos, alineando las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la institución.

Palabras claves: Eficiencia, gestión de proyectos, mejora continua, PMBOK®, tecnología.



GRADUATE SCHOOL

**OPTIMIZATION OF PROJECT MANAGEMENT USING
PMBOK® SEVENTH EDITION IN THE CUSTOMS
ADMINISTRATION OF HONDURAS**

**BRAYAN JOSUÉ
MARADIAGA ESPINAL**

**DARIELA FERNANDA
ORTEZ ALMENDARES**

Abstract

The purpose of this final graduation project was to optimize project management in the Honduran Customs Administration (AAH) through the implementation of a methodological framework based on the principles of PMBOK® Seventh Edition. The research focused on six key aspects: evaluating current processes, identifying critical areas for improvement, addressing the need for staff training, strengthening interdepartmental communication, implementing technological tools, and adopting control measures to ensure continuous improvement. A comprehensive diagnosis was conducted using a qualitative approach, applying interviews and documentary analysis, which revealed deficiencies in project planning, execution, and monitoring. Based on these findings, a proposal was designed that includes process standardization, staff capacity development, and the integration of technological solutions. The implementation of this proposal seeks to modernize and optimize project management, aligning operational activities with the institution's strategic objectives.

Palabras claves: Efficiency, project management, continuous improvement, PMBOK®, technology.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de esfuerzo y dedicación, a mi familia, mis padres y hermanos, cuyo respaldo incondicional, confianza y ejemplo han sido pilares fundamentales a lo largo de mi formación académica y profesional. Su motivación y apoyo constante han sido esenciales para alcanzar este logro. A mis maestros, por su guía y enseñanzas invaluable, quienes han contribuido significativamente al desarrollo de mi conocimiento y habilidades, y a mis amigos y compañeros, por su apoyo y solidaridad en los momentos más desafiantes de este proceso. Quiero también dedicar especialmente este trabajo a mi pareja, amiga y compañera académica, cuya colaboración, estímulo y fortaleció el compromiso en cada una de las etapas de este proyecto.

- **Brayan Josué Maradiaga Espinal**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y dedicación han sido el pilar fundamental en mi formación y en cada paso de mi vida. Su apoyo incondicional y sacrificio han hecho posible alcanzar este logro. A mis hermanas, por ser fuente de inspiración y compañeras de vida, que con su cariño y confianza me han impulsado a seguir adelante en los momentos más difíciles. A mi pareja, por su amor, paciencia y comprensión a lo largo de este camino, brindándome siempre el ánimo y la motivación necesarios para no rendirme. A mis maestros, quienes, con su conocimiento, guía y ejemplo, han sembrado en mí las bases de mi crecimiento académico y profesional. A mi compañero de tesis, por compartir este reto, por el trabajo en equipo y la perseverancia para superar juntos cada obstáculo, hasta alcanzar esta meta.

- **Dariela Fernanda Ortez Almendares**

AGRADECIMIENTO

Con profundo agradecimiento, reconozco a quienes hicieron posible el desarrollo de esta tesis, aportando su tiempo, conocimiento, consejo y apoyo en cada etapa del proceso. Este trabajo no habría sido posible sin la contribución valiosa de diversas personas como mis amigos, familiares y compañeros de trabajo que con su valiosa opinión, consejos y recomendaciones formaron parte de este proyecto. Así mismo, quiero agradecer a mis profesores e instructores universitarios, quienes con su orientación y experiencia académica ofrecieron perspectivas críticas y herramientas que enriquecieron esta investigación.

- **Brayan Josué Maradiaga Espinal**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que brindaron su apoyo y colaboración durante el desarrollo de este trabajo de investigación. A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para concluir esta etapa. A la Administración Aduanera de Honduras, por facilitarme el acceso a la información clave y por su disposición para colaborar en el proceso de recopilación de datos, lo cual fue fundamental para el desarrollo del estudio. A mis maestros y asesores académicos, por su invaluable guía, paciencia y conocimiento durante la planificación y ejecución de este trabajo. Su orientación fue esencial para asegurar la solidez y rigurosidad de esta investigación.

- **Dariela Fernanda Ortez Almendares**

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO	10
2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO.....	13
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	16
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	18
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	25
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	26
2.4 MARCO LEGAL.....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	35
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	36
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	38
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	38
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	41
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3.1 POBLACIÓN	42
3.3.2 MUESTRA.....	43
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	43

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	43
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	47
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	50
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	50
4.2.2 CUESTIONARIO NÚMERO 1	50
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	88
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	90
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1 CONCLUSIONES	91
5.2 RECOMENDACIONES	94
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	97
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	97
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	97
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	98
6.4 DESCRIPCIÓN.....	99
6.4 DESARROLLO	100
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	110
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	172
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA..	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
ANEXOS	185
ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	185
ANEXO 2 ENCUESTA EN MICROSOFT FORM	186

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LEGISLACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS.....	33
---	----

TABLA 2. MATRIZ METODOLÓGICA.....	36
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38
TABLA 4. CUESTIONARIO 1: PREGUNTA 12	63
TABLA 5. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 1	72
TABLA 6. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 2	73
TABLA 7. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 3	74
TABLA 8. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 4	75
TABLA 9. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 5	76
TABLA 10. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 6	77
TABLA 11. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 7	78
TABLA 12. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 8	80
TABLA 13. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 9	81
TABLA 14. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 10	82
TABLA 15. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 11	83
TABLA 16. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 12	84
TABLA 17. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 13	85
TABLA 18. CUESTIONARIO 2: PREGUNTA 14	86
TABLA 19. CUESTIONARIO2: PREGUNTA 15	87
TABLA 20. MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTA.....	88
TABLA 21. ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	100
TABLA 22. DICCIONARIO DE TRABAJO DE LA EDT	105
TABLA 23. MATRIZ DE RIESGOS	115
TABLA 24. PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS CUALITATIVOS.....	117
TABLA 25. MATRIZ DE RIESGO CUANTITATIVO	120
TABLA 26. RIESGOS CUANTITATIVO.....	121
TABLA 27. MATRIZ DE INTERESADOS	123
TABLA 28. ASPECTOS CLAVES DE DOMINIO DE DESEMPEÑO DE INTERESADOS.....	148
TABLA 29. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL DE LA AAH.....	149
TABLA 30. DESCRIPCIÓN DOCUMENTO DE HOJA DE RUTA.....	161
TABLA 31. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS.....	171
TABLA 32. FECHAS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	172
TABLA 33. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	176

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. RECAUDACIÓN DE INGRESOS CORRIENTES ADUANEROS HASTA JUNIO DE 2023-2024	11
ILUSTRACIÓN 2. EMPRESAS CON LA INTEGRADA EN SUS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	13
ILUSTRACIÓN 3. MODELO DEL PROCESO DE INICIO DE PROYECTO ACTUAL	14
ILUSTRACIÓN 4. PRINCIPIOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .	22
ILUSTRACIÓN 5. PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	24
ILUSTRACIÓN 6. SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR.....	27
ILUSTRACIÓN 7. PASOS PARA LA ADAPTACIÓN	30
ILUSTRACIÓN 8. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	38
ILUSTRACIÓN 9. ENFOQUE, ALCANCE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
ILUSTRACIÓN 10. INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DIGITAL POR MEDIO DE MICROSOFT FORM	49
ILUSTRACIÓN 11. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJOS...	104
ILUSTRACIÓN 12. RELACIÓN IMPACTO Y PROBABILIDAD EN LOS RIESGOS	110
ILUSTRACIÓN 13. INTEGRACIÓN DE MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DE RIESGOS	112
ILUSTRACIÓN 14. GESTIÓN DE CALIDAD Y TRIÁNGULO DE RESTRICCIONES	114
ILUSTRACIÓN 15. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN AAH.....	147
ILUSTRACIÓN 16. DOMINIOS DE DESEMPEÑO DE LOS INTERESADOS	148
ILUSTRACIÓN 17. DOMINIOS DE DESEMPEÑO PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN.....	151
ILUSTRACIÓN 18. DOMINIOS DE DESEMPEÑO DE LOS INTERESADOS	153
ILUSTRACIÓN 19. DOMINIOS DE DESEMPEÑO PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN.....	154
ILUSTRACIÓN 20. IMPACTO ESPERADO EN EL PLAN	155
ILUSTRACIÓN 21. PLAN DE MEJORA DE CAPACIDADES DEL PERSONAL INVOLUCRADO PÁGINA 1	156
ILUSTRACIÓN 22. PLAN DE MEJORA DE CAPACIDADES DEL PERSONAL	

INVOLUCRADO PÁGINA 2	157
ILUSTRACIÓN 23. PLAN DE MEJORA DE CAPACIDADES DEL PERSONAL INVOLUCRADO PÁGINA 3	158
ILUSTRACIÓN 24. FASES CLAVES DE LA HOJA DE RUTA	160
ILUSTRACIÓN 25. HOJA DE RUTA / ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS PÁGINA 1	162
ILUSTRACIÓN 26. HOJA DE RUTA / PLANTILLA SOLICITUD DE PROYECTOS PÁGINA 1	163
ILUSTRACIÓN 27. HOJA DE RUTA / PLANTILLA SOLICITUD DE PROYECTOS PÁGINA 2	164
ILUSTRACIÓN 28. HOJA DE RUTA / PLANTILLA SOLICITUD DE PROYECTOS PÁGINA 3	165
ILUSTRACIÓN 29. DIAGRAMA PARA DE GESTIÓN DEL CAMBIO	170
ILUSTRACIÓN 30. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	173
ILUSTRACIÓN 31. DIAGRAMA DE RELACIÓN ENTRE PROPUESTA Y LOS DIFERENTES CAPÍTULOS DE LA TESIS.	175

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada "Optimización de la Gestión de Proyectos mediante la Aplicación de los Principios del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras (AAH)" tiene como propósito abordar y resolver las principales deficiencias en la planificación, ejecución y control de proyectos institucionales. En un entorno donde la eficiencia operativa es esencial para garantizar procesos ágiles y transparentes, esta propuesta busca implementar un marco metodológico que promueva la mejora continua y la modernización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

Este documento ofrece un enfoque sistemático y adaptable, que no solo resuelve los desafíos actuales en la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, sino que también sienta las bases para una cultura de mejora continua y eficiencia organizacional. Al implementar las recomendaciones y el marco metodológico propuesto, la AAH podrá fortalecer su capacidad de respuesta, modernizar sus procesos y optimizar el uso de recursos, asegurando un impacto positivo y sostenible. A lo largo del desarrollo de esta investigación, se identifican áreas críticas de mejora, se desarrollan estrategias específicas y se proponen soluciones fundamentadas en estándares internacionales, específicamente en los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición, adaptados a las necesidades del contexto hondureño. La implementación de esta propuesta pretende optimizar el uso de recursos, fortalecer las competencias del personal y asegurar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la institución aduanera.

Capítulo I: Este capítulo comienza con la contextualiza la investigación al exponer la problemática principal que enfrenta la Administración Aduanera de Honduras en la gestión de proyectos. Se analiza cómo la falta de estandarización en los procesos, la limitada comunicación interdepartamental y la escasa adopción de herramientas metodológicas afectan la eficiencia organizacional. Se plantea la pregunta de investigación como eje central de la tesis: ¿Cómo puede la Administración Aduanera de Honduras optimizar su gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® Séptima Edición? A partir de esto, se formulan el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales buscan diagnosticar la situación actual, identificar áreas de mejora y proponer soluciones concretas. Finalmente, se presenta la justificación, que resalta la

relevancia del estudio para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos en un contexto institucional complejo y con necesidades específicas.

Capítulo II: Este capítulo establece los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación. Se abordan las teorías relacionadas con la gestión de proyectos, enfocadas en los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición, así como en la mejora continua y la gestión de la calidad. Además, se realiza un análisis del macroentorno, identificando factores externos como las regulaciones internacionales y la necesidad de modernización en procesos aduaneros, y del microentorno, que examina las dinámicas internas y los desafíos específicos dentro de la AAH. Finalmente, se revisan metodologías aplicadas por otros investigadores, lo que permite validar la pertinencia del estudio y sentar las bases para la propuesta metodológica que se desarrolla posteriormente.

Capítulo III: Se describe de manera detallada el diseño metodológico utilizado en la investigación. Se adopta un enfoque cualitativo y un alcance explicativo, permitiendo comprender a fondo las dinámicas y desafíos que enfrenta la AAH. Se presenta la matriz de congruencia metodológica, que alinea las variables de estudio con los objetivos y preguntas de investigación. La población y muestra está conformada por profesionales clave involucrados en la gestión de proyectos, seleccionados mediante un muestreo intencional. Para la recolección de datos, se aplicaron instrumentos como entrevistas estructuradas y análisis documental, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias. El capítulo concluye detallando las técnicas empleadas para el análisis de la información recolectada, garantizando rigurosidad metodológica.

Capítulo IV: Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación, apoyados en gráficos y análisis cualitativos que permiten evidenciar los principales problemas identificados. Se exponen los resultados relacionados con las **ineficiencias en los procesos actuales**, destacando la falta de comunicación efectiva y la ausencia de metodologías estandarizadas. Asimismo, se identifican **brechas en las competencias del personal**, lo cual limita la correcta ejecución de proyectos, y se analiza el impacto de la **falta de herramientas tecnológicas modernas** en la gestión operativa. Cada resultado es acompañado de un análisis crítico que proporciona una visión clara del estado actual de la gestión de proyectos en la AAH y la necesidad de implementar un marco metodológico eficiente.

Capítulo V: En este capítulo se presentan las conclusiones más relevantes de la

investigación, resumidas y enumeradas para facilitar su comprensión. Las conclusiones destacan la necesidad de adoptar los principios del PMBOK® Séptima Edición como solución integral a los problemas identificados, subrayando la importancia de fortalecer la comunicación interdepartamental, capacitar al personal y modernizar los procesos a través de herramientas tecnológicas. A partir de estas conclusiones, se proponen recomendaciones concretas, como el desarrollo de programas de capacitación, la implementación de plataformas colaborativas y la estandarización de procesos mediante el uso de metodologías reconocidas internacionalmente. Estas recomendaciones buscan ofrecer una hoja de ruta práctica y factible para la mejora continua de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

Capítulo VI: Finalmente se desarrolla la propuesta metodológica, cuyo nombre es "Aplicación de los principios de la gestión de proyectos del PMBOK® Séptima Edición". La propuesta se justifica como una solución integral a los problemas identificados, promoviendo la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos de la Administración Aduanera de Honduras. El alcance de la propuesta abarca la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la implementación de herramientas tecnológicas. Se describen las etapas de desarrollo del marco metodológico, desde el diagnóstico inicial hasta la ejecución y monitoreo. Además, se proponen medidas de control que aseguran el seguimiento continuo y la sostenibilidad del proyecto. Finalmente, se presenta un cronograma de implementación con tiempos específicos y una matriz de concordancia que valida la coherencia de la investigación con la propuesta desarrollada.

Esta investigación proporciona una guía práctica y estructurada para transformar la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, promoviendo una cultura de mejora continua y asegurando la alineación con estándares internacionales. A través de esta propuesta, se pretende optimizar los procesos, fortalecer las competencias del personal y garantizar la entrega de proyectos que aporten valor estratégico a la organización.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras se ha basado históricamente en procesos y plantillas antiguas, lo que ha llevado a una serie de desafíos y deficiencias en términos de eficiencia y efectividad. La falta de un marco de referencia moderno, como el PMBOK® séptima Edición, ha limitado la capacidad de la institución para gestionar proyectos de manera óptima y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno. La principal labor de la Administración Aduanera de Honduras es la fiscalización y control de las mercancías de importación y exportación a través de los diferentes regímenes aduaneros. Como señala (López, 2020), priorizar y agilizar el comercio ha sido una meta central desde la Organización Mundial de Aduanas (OMA) hasta cada una de las administraciones aduaneras a nivel mundial.

La principal labor de la Administración Aduanera de Honduras es la fiscalización y control de las mercancías de importación y exportación a través de los diferentes regímenes aduaneros, por lo que como entidad juega un rol crucial en el comercio exterior, especialmente en la facilitación y agilización de las operaciones aduaneras mediante la simplificación de trámites y procesos. Esta institución opera en 26 puntos aduaneros que incluyen fronteras terrestres, aéreas y marítimas, así como dos oficinas administrativas y normativas ubicadas en el Centro Cívico Gubernamental y en la Oficina Rio de Piedras, además de contar con dos laboratorios para el análisis de muestras.

La Administración Aduanera de Honduras ha enfrentado históricamente desafíos en la gestión de proyectos debido a la implementación de procesos y plantillas que, con el tiempo, han quedado desactualizados. A partir de los años 90, en un contexto de creciente globalización y expansión del comercio internacional, la institución ha realizado esfuerzos por modernizar sus procedimientos. No obstante, estos intentos han sido limitados, ya que no se ha adoptado un marco de referencia integral y estandarizado, como el PMBOK® Séptima Edición, que facilite una gestión de proyectos más eficiente y adaptada a las demandas actuales.

Según el informe de la (International Finance Corporation, 2022), “Las autoridades han estado fortaleciendo los esfuerzos de movilización de ingresos, reduciendo los gastos tributarios y, al mismo tiempo, ampliando la base tributaria, fortaleciendo la supervisión, creando una nueva administración de aduanas, modernizando los procedimientos tributarios y aumentando el intercambio de información para prevenir la evasión fiscal.” (p. 19). La implementación de un

marco de referencia moderno, como la séptima Edición del PMBOK®, podría ser clave para superar estas limitaciones.

Investigaciones previas en otras organizaciones han demostrado que la implementación de estándares reconocidos como el PMBOK® puede mejorar significativamente la gestión de proyectos, ofreciendo estructuras claras, mejores prácticas y un enfoque sistemático para abordar las complejidades de los proyectos. Por ejemplo, (Martínez, 2023) desarrolló un plan de gestión de riesgos para Ficohsa Seguros Honduras basado en la sexta edición del PMBOK®, evidenciando cómo este enfoque puede fortalecer la gestión de riesgos mediante hallazgos y conclusiones específicas derivadas de su trabajo de investigación. Estos estudios proporcionan una base sólida para explorar la aplicación de la séptima edición del PMBOK® en la Administración Aduanera de Honduras, subrayando la importancia de modernizar las metodologías de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y efectividad institucional.

En Honduras, diversas instituciones han adoptado el PMBOK® como guía de referencia para la gestión de proyectos. Entre estas instituciones se destacan:

- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
- Banco Central de Honduras (BCH).
- Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).
- Grupo Financiero FICOHSA (Cuenta con una Oficina de gestión de proyectos, por sus siglas en inglés PMO).
- Empresa de Telecomunicaciones y Servicios Digitales Tigo Honduras.

Estas referencias proporcionan ejemplos destacados y aplicables que pueden guiar la modernización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, considerando que la implementación de prácticas basadas en el PMBOK® en estas instituciones ha demostrado mejoras significativas en la eficiencia y efectividad de sus proyectos, lo que respalda la viabilidad y el potencial beneficio de adoptar este enfoque en el contexto aduanero hondureño.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Administración Aduanera de Honduras enfrenta una serie de desafíos en la gestión eficiente de sus proyectos, debido a la utilización de procesos y plantillas que limitan el máximo aprovechamiento de sus recursos. Esto ha generado identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de ejecución y optimizar los resultados, con el objetivo de fortalecer el rendimiento general de la institución en el seguimiento de proyectos, Sin embargo, la Unidad de Coordinación de Proyectos ha realizado constantes intentos para implementar una metodología o marco de referencia como propiamente lo es el PMBOK® pero los esfuerzos por mejorar sus procesos no han sido exitosos debido a varios factores organizacionales que impiden una implementación de marcos de referencias modernos.

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.2 PREGUNTA GENERAL

1. ¿Cómo puede la Administración Aduanera de Honduras optimizar su gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® séptima edición, y cuáles son los principales obstáculos y beneficios asociados a esta transición?

1.3.3 PREGUNTAS ESPECIFICAS

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora y áreas con potencial de optimización en los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras?
2. ¿Qué beneficios y ventajas ofrece el PMBOK® séptima edición en relación con los procesos de gestión de proyectos previamente utilizados en la Administración Aduanera de Honduras?
3. ¿Cuáles son las competencias actuales del personal de la Administración Aduanera de Honduras en términos de gestión de proyectos, y qué áreas requieren fortalecimiento para la implementación del PMBOK® séptima edición?
4. ¿Qué restricciones legales vigentes en el ámbito aduanero podrían afectar la implementación del PMBOK® séptima edición, y cómo se pueden mitigar estos obstáculos para facilitar la optimización de los procesos?

5. ¿Qué herramientas tecnológicas están disponibles en la Administración Aduanera de Honduras, y cómo pueden soportar la implementación del PMBOK® séptima edición en la gestión de proyectos?
6. ¿Cuáles son las recomendaciones y directrices claves basadas en el PMBOK® séptima edición para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo la Administración Aduanera de Honduras puede optimizar su gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® Séptima Edición, identificando áreas de mejora, beneficios y obstáculos, con el fin de incrementar la eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta de los proyectos, alineándolos con los objetivos estratégicos y operacionales de la organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una evaluación de los procesos actuales de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y áreas susceptibles de optimización, tomando como referencia los principios y directrices del PMBOK® séptima edición.
2. Evaluar a corto plazo los beneficios y ventajas que ofrece el PMBOK® séptima edición en comparación con los procesos existentes.
3. Evaluar las capacidades del personal de la administración aduanera de Honduras, identificando sus competencias actuales y las áreas que requieren fortalecimiento para la implementación del PMBOK® séptima edición.
4. Identificar y analizar las restricciones legales vigentes en el ámbito aduanero que puedan influir en la implementación del PMBOK® séptima edición, con el fin de proponer soluciones proactivas que aseguren el cumplimiento normativo que puedan facilitar la optimización de los procesos de gestión de proyectos.
5. Evaluar las herramientas tecnológicas disponibles en la administración aduanera de

Honduras (AAH), determinando su adecuación para soportar los principios y prácticas del PMBOK® séptima edición.

6. Proponer recomendaciones y directrices específicas basadas en el PMBOK® séptima edición para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La implementación de la séptima edición del PMBOK® pretende servir como guía de referencia para la gestión de proyectos en la administración aduanera de Honduras y tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia en la ejecución de proyectos. El presupuesto se puede utilizar de manera más eficiente y los fondos se asignan de manera más eficiente, lo que reduce los costos y evita el gasto intensivo en recursos. El uso de un marco moderno como PMBOK® reduce las demoras y los gastos, lo que permite a la gerencia entregar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. La gestión de proyectos es más flexible y adaptable, lo que favorece una mejor gestión de los recursos públicos.

Por otro lado, las capacidades mejoradas de gestión de proyectos de la séptima edición del PMBOK® permitirán a la Administración Aduanera de Honduras brindar servicios más eficientes y efectivos a ciudadanos, empresas u organizaciones, lo que mejorará la satisfacción y la confianza del público demostrar dedicación para brindar un servicio de primer nivel Además, prácticas de gestión más eficaces darán como resultado una mayor transparencia y rendición de cuentas, fortaleciendo así las capacidades institucionales, teniendo en cuenta que estas acciones e iniciativas ponen en manifiesto una buena imagen por parte de la administración lo que constituyen una reputación positiva para la Administración Aduanera en Honduras.

Beneficios Cuantitativos: Con la implementación de esta iniciativa referente a la gestión de proyectos, la cual tiene como objetivo lograr que el equipo de gestión de proyectos sea más productivo al realizar más proyectos en un período de tiempo más corto, lo que pretende genera mejores resultados. Además, la modificación de un sistema consistente permitirá medir y evaluar los resultados del proyecto, presentando información importante para justificar futuras inversiones y mejoras. Un enfoque metódico facilitará la evaluación de los resultados del proyecto, permitiendo el uso de datos objetivos para guiar las decisiones.

Beneficios Cualitativo: Al adoptar una guía de referencia para la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, como lo es el PMBOK® Séptima Edición, se garantiza que los proyectos puedan seguir las mejores prácticas internacionales para la gestión de proyectos y obtener un aumento significativo en la calidad de los resultados. Esta implementación también fomentará una cultura organizacional de excelencia y aprendizaje continuo al brindar capacitación y desarrollo profesional a sus empleados en el uso de PMBOK®. El equipo de trabajo crecerá y mejorará, lo que fortalecerá la capacidad de la gerencia para adaptarse a los desafíos futuros y cambios del entorno a través del desarrollo de capacidades.

La viabilidad de llevar a cabo este estudio en la Administración Aduanera de Honduras durante el período trimestral comprendido entre septiembre y mediados de diciembre de 2024 es alta. La implementación del PMBOK® Séptima Edición se alinea con las iniciativas actuales de modernización y reforma en la institución. El estudio puede beneficiarse de la experiencia y los recursos disponibles en la Administración, así como de la colaboración con expertos en gestión de proyectos y consultores externos. La investigación se llevará a cabo en fases claramente definidas, asegurando la aplicación práctica y efectiva del PMBOK® dentro del plazo establecido. Además, el apoyo institucional y la disponibilidad de datos y recursos facilitarán la implementación y evaluación de las recomendaciones del estudio, garantizando resultados tangibles y aplicables.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Administración de Aduanas Honduras es una entidad desconcentrada, técnica, administrativa de seguridad nacional. El sistema aduanero hondureño ha pasado por diferentes cambios, adaptándose a procesos de modernización y evolución. Su historia se remonta en el 2015, para ese entonces la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA), formó parte de la extinta Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). El 30 de septiembre de 2019, el gobierno suprimió la DARA y a partir del 1 de enero de 2020 se crea la Administración Aduanera de Honduras en el marco de lo establecido en el artículo 170-2016 del Código Tributario. (Historia del sistema Aduanero de Honduras, 2023) La principal función de Aduanas Honduras es fiscalizar y controlar las mercancías que se importan y exportan a través de los distintos regímenes aduaneros. Aduanas desempeña un papel crucial en el comercio exterior, especialmente en la facilitación y agilización de las operaciones aduaneras mediante la simplificación de trámites y procesos. Se encuentra en los puntos de entrada y salida del país, en las fronteras.

Aduanas Honduras cuenta con 26 puntos aduaneros, que incluyen terrestres, aéreos y marítimos. Además, tiene dos oficinas administrativas y normativas ubicadas en el tercer nivel del Centro Cívico Gubernamental y en el cuarto nivel de la Oficina Río de Piedras, así como dos laboratorios para el análisis de muestras. Es por ello por lo que la administración Aduanera de Honduras juega un papel fundamental en el comercio internacional del país, asegurando el cumplimiento de normativas tanto nacionales como internacionales. Actualmente, la gestión de proyectos en esta institución enfrenta varios retos debido a la falta de estandarización en los procesos y a la poca utilización de herramientas tecnológicas actualizadas.

2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO

Es necesario analizar todos los factores externos y como estos afectan la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH), cambios en las políticas comerciales, impacto en la digitalización y las tecnologías emergentes y el cambio de normativas internacionales, que afecten la gestión de proyectos y como mitigar estos cambios del entorno cuando se tienen procedimientos que ya ha sido establecidos de manera preliminar en el ciclo de vida de los proyectos.

2.1.1.1 ANALISIS DE LAS POLITICAS COMERCIALES DE HONDURAS

En el transcurso de la última década, Honduras se ha integrado más estrechamente a la economía mundial al reducir sustancialmente las barreras arancelarias y liberalizar la entrada de capitales y bienes al mercado local. Este esfuerzo de apertura fue liderado inicialmente por un grupo de políticos, profesionales y empresarios convencidos de que, siendo Honduras un país pequeño su progreso debería basarse en una estratégica inserción y vinculación con el exterior. (La Política Comercial en Honduras, 2022). Honduras cuenta con diversas políticas económicas que facilitan el comercio dentro de la región entre ellos; Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA), Acuerdo Regional de Libre Comercio con América Latina, Aduanas es parte del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), Reglamento del código Aduanero Uniforme (RECAUCA), cambios en las normativas aduaneras o en las relaciones internacionales pueden requerir ajustes en los proyectos para cumplir con nuevas regulaciones. políticas que rigen en comercio nacional y por consiguiente se encuentra con estrecha relación a la Gestión y Administración de proyectos que faciliten a un más el comercio e incremente la recaudación anual del país.

Valores en millones de Lempiras y porcentajes

Descripción	2023	2024 ^P	Variación Absoluta	Variación Relativa
enero	3,996.3	4,668.0	671.7	▲ 16.8%
febrero	3,942.0	4,716.1	774.1	▲ 19.6%
marzo	4,548.5	4,460.2	-88.3	▼ -1.9%
abril	3,999.0	5,190.2	1,191.2	▲ 29.8%
mayo	4,606.4	5,004.1	397.7	▲ 8.6%
junio	4,739.7	4,592.6	-147.1	▼ -3.1%
Acumulado	25,831.9	28,631.2	2,799.3	▲ 10.8%

Fuente: Sección de Análisis y Estadísticas Aduaneras con datos obtenidos del SARA.

Ilustración 1. Recaudación de ingresos corrientes aduaneros hasta junio de 2023-2024

Fuente: (Informe de Recaudación Estadística Aduanera, 2024)

2.1.1.2 ANALISIS DEL IMPACTO TECNOLOGICO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La implementación de tecnologías emergentes, como la automatización y el Blockchain, puede optimizar los procesos aduaneros. Sin embargo, la rápida evolución tecnológica también presenta desafíos en términos de integración y capacitación del personal. Es fundamental que los líderes tecnológicos sincronicen las iniciativas tecnológicas con los objetivos estratégicos de la empresa. Es crucial que los líderes puedan articular el valor empresarial de las iniciativas tecnológicas. Esto permite que los demás líderes de la organización comprendan y respalden la visión de la transformación digital. La tecnología influye de manera significativa en la gestión de proyectos, y la transformación digital es crucial para mantener la ventaja competitiva y sobrevivir en la era actual. Los líderes deben estar preparados para implementar soluciones innovadoras, anticiparse a los cambios y alinear las iniciativas tecnológicas con los objetivos estratégicos del negocio para lograr una transformación digital integral. Aduanas en el marco tecnológico ha preparado sus bases para modernizar diversos procesos de los que actualmente se gestionan, mediante la adquisición de un préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promoviendo públicamente el Plan de Modernización (2023-2026), y con base a lo que se estipula en la Iniciativa No.2 “Fortalecimiento de la capacidad Tecnológica y Operativa para el control del cumplimiento Aduanero”.

El uso de la tecnología a lo largo de la última década a demostrado resultados significativos en la Administración y Gestión de proyectos, sin embargo, la implementación efectiva de nuevas tecnologías enfrenta varios desafíos. La resistencia al cambio es un problema común, ya que la adopción de nuevas tecnologías exige que los equipos y las organizaciones se adapten a nuevos sistemas y procesos (Kotter, 2007). Además, la integración de sistemas existentes, la seguridad de los datos y la necesidad de inversiones en infraestructura y capacitación son obstáculos que deben superarse para maximizar el potencial de la tecnología en la gestión de proyectos (Miller, 2021). Sumado a ello la reciente integración y el crecimiento exponencial de la Inteligencia Artificial en los procesos de la Administración de Proyecto según lo argumentado en la siguiente imagen gráfica:

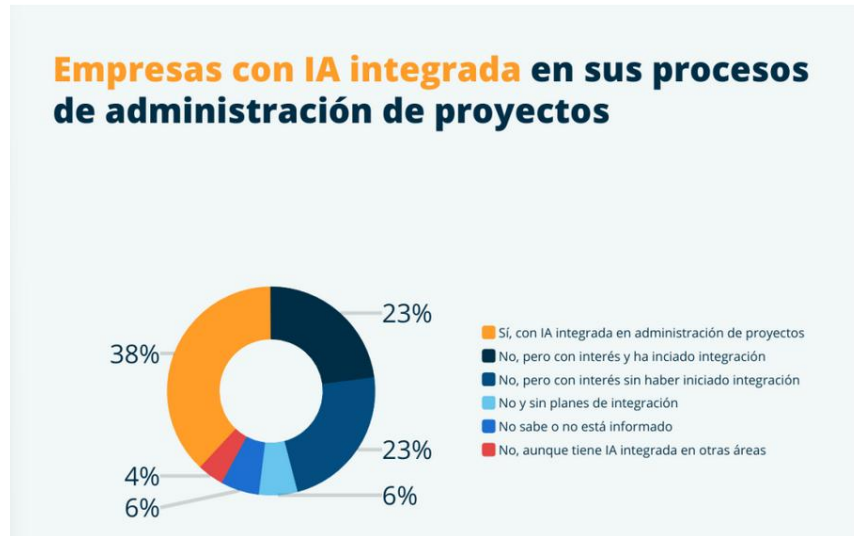


Ilustración 2. Empresas con la integrada en sus procesos de administración de proyectos

Fuente: Estudio de Capterra México sobre la administración de proyectos en empresa. (Peláez, 2024)

2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

Es necesario evaluar los factores internos y específicos que afectan directamente la gestión de proyectos. Abordando los elementos más cercanos a la administración que tienen un impacto directo en sus operaciones diarias.

2.1.2.1 JERARQUIA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA AAH

La Administración Aduanera de Honduras tiene una estructura organizativa jerárquica con varios departamentos especializados. Esta estructura puede limitar la flexibilidad en la gestión de proyectos, ya que las decisiones deben pasar por múltiples niveles jerárquicos, lo que puede ralentizar la implementación de nuevas iniciativas. El proceso de inicio del proyecto se ve afectado porque algunas de las decisiones deben de pasar por departamentos externos a la Gerencia Nacional de Proyectos y esto afecta a que los proyectos inicien de manera más ágil.

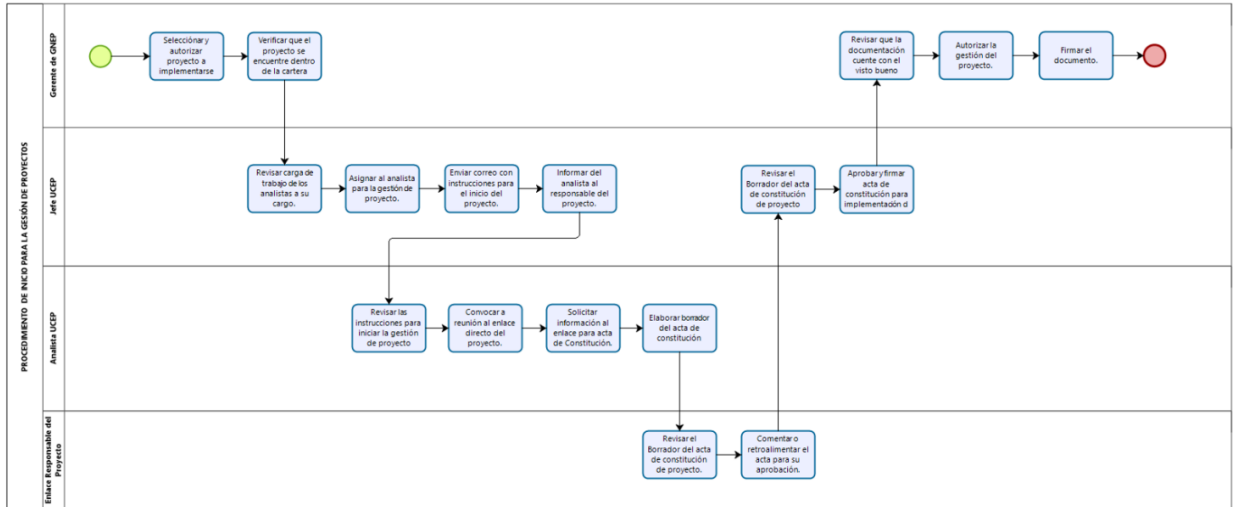


Ilustración 3. Modelo del proceso de inicio de proyecto actual

Fuente: Elaboración propia UCEP – Administración Aduanera de Honduras

2.1.2.1 RECURSOS INTERNOS Y RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS DE LA AAH

La institución cuenta con un personal especializado en aduanas, pero enfrenta desafíos en términos de capacitación continua y acceso a tecnologías avanzadas. La falta de recursos tecnológicos actualizados limita la capacidad de gestionar proyectos de manera ágil y adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del comercio internacional. La relación con los Stakeholders clave, como los importadores/exportadores y las autoridades gubernamentales, es crucial para el éxito de los proyectos. La comunicación efectiva con estos grupos puede facilitar la cooperación y la resolución de problemas durante la ejecución de proyectos aduaneros.

El entorno actual de la gestión de proyectos en la Aduana está basado en procedimientos manuales y documentos físicos. La implementación de procesos estandarizados y herramientas digitales podría mejorar la precisión y la velocidad de ejecución de los proyectos. Es por ello por lo que el proceso de cierre puede involucrar a diferentes interesados de los diferentes departamentos.

2.1.2.2 GERENCIA NACIONAL DE PROYECTOS DE LA AAH

La Gerencia Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras es el área responsable de planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los proyectos estratégicos que apoyan el cumplimiento de los objetivos aduaneros del país. Su función principal es asegurar que los proyectos relacionados con la modernización, automatización y optimización de procesos aduaneros se lleven a cabo de manera eficiente, dentro del tiempo y presupuesto estipulados. La Gerencia Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras desempeña un rol fundamental en la planificación, coordinación y ejecución de los proyectos estratégicos que buscan mejorar y modernizar los procesos aduaneros del país. Esta gerencia se encarga de asegurar que cada proyecto esté alineado con los objetivos institucionales, lo cual implica una constante evaluación de las necesidades operativas y la identificación de áreas de mejora dentro de la organización. A través de una planificación cuidadosa, se establecen prioridades y se determinan los recursos necesarios para llevar adelante los proyectos, garantizando que estos se realicen dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

Además de la planificación, la Gerencia Nacional de Proyectos actúa como un centro de coordinación entre los distintos departamentos de la administración aduanera, tales como tecnología, recursos humanos, Adquisiciones, Presupuesto y el departamento legal. La integración entre estas áreas permite que los proyectos fluyan de manera eficiente, superando barreras organizacionales y facilitando la colaboración. Este enfoque asegura que la modernización tecnológica, la capacitación del personal y el cumplimiento normativo vayan de la mano, logrando una gestión de proyectos coherente y efectiva. En cuanto a la gestión de recursos, la gerencia tiene la tarea de asignar y optimizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Cada proyecto es cuidadosamente monitoreado para asegurar que los fondos se usen de manera eficiente y que el equipo de trabajo esté capacitado para cumplir con los desafíos que surjan.

La implementación de nuevas tecnologías es una de las prioridades fundamentales de la Gerencia Nacional de Proyectos. Estos avances no solo modernizan los procesos internos, sino que también responden a las demandas de un comercio internacional más ágil y seguro. Además, la gerencia no solo se enfoca en la ejecución de proyectos, sino también en la mejora continua. Fomentar una cultura de mejora continua dentro de la Administración Aduanera es clave para que

la institución pueda mantenerse competitiva y cumplir con los estándares internacionales. Otro aspecto crucial de la Gerencia Nacional de Proyectos es su enfoque en el cumplimiento normativo. Dado que Honduras está alineada con las regulaciones internacionales de organismos como la Organización Mundial de Aduanas y la Organización Mundial del Comercio, cada proyecto debe cumplir con estrictas normativas globales.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. GESTIÓN DE PROYECTOS

Tiene sus raíces en las primeras civilizaciones, cuando los grandes proyectos de infraestructura como la construcción de pirámides, templos o murallas requerían planificación y organización. Sin embargo, el término moderno de "gestión de proyectos" emergió formalmente durante el siglo XX con el avance de la ingeniería, la administración de empresas y las ciencias organizacionales. El concepto como lo conocemos hoy surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando las grandes organizaciones y gobiernos empezaron a gestionar proyectos complejos de manera más estructurada. A partir de ese momento, se introdujeron herramientas y técnicas como los diagramas de Gantt (desarrollados en 1917) y el método de la ruta crítica (CPM) en la década de 1950, lo que dio forma a la disciplina moderna. (Elementos de la gestión de proyectos, 2011)

2.2.2. OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La optimización de la gestión de proyectos es un concepto más reciente, vinculado al uso de nuevas tecnologías y metodologías avanzadas. En sus primeras fases, la optimización implicaba la mejora de procesos específicos, como la reducción de costos o la aceleración de tiempos de entrega. Con el auge de las tecnologías digitales, el concepto se ha ampliado para incluir la automatización de tareas repetitivas, la integración de herramientas tecnológicas como software de gestión (por ejemplo, Microsoft Project o Trello), y la aplicación de inteligencia artificial y análisis de datos para prever riesgos y mejorar la toma de decisiones. (Optimización de las Estrategias Digitales de la Administración , 2023)

2.2.3. ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS

La administración aduanera es una de las instituciones más antiguas en el comercio internacional, con su origen en la recaudación de impuestos sobre las mercancías. Con el crecimiento del comercio global y la globalización, las aduanas han evolucionado para no solo regular las importaciones y exportaciones, sino también para garantizar la seguridad fronteriza, la protección de la propiedad intelectual, y el cumplimiento de normas sanitarias. (Intercoex, s.f.)

2.2.4. LAS TIC EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El uso de TIC en la gestión de proyectos ha crecido exponencialmente desde los años 80, con la introducción de software especializado para el seguimiento de proyectos, como Microsoft Project. Con la llegada del internet y las plataformas colaborativas, las TIC permitieron una gestión más integrada y en tiempo real de los proyectos. Las TIC hoy no solo permiten el seguimiento de cronogramas, sino la colaboración remota, el almacenamiento en la nube, el uso de inteligencia artificial para predecir riesgos, y la automatización de procesos. Estas tecnologías han permitido que la gestión de proyectos sea más eficiente, flexible y conectada. (Basañez, 2014)

2.2.5. GESTIÓN DE PROYECTOS PMBOK®

Desarrollada por el Project Management Institute (PMI®), la guía fundamental PMBOK® se ha convertido en un estándar global para la gestión de proyectos, proporcionando un marco integral que abarca la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos. La Séptima Edición del PMBOK® enfatiza un enfoque más flexible, centrado en principios en lugar de procesos estrictos, lo que permite una adaptación más ágil a las necesidades específicas de cada proyecto. (PMI, 2021)

2.2.6. METODOLOGÍA ÁGIL

Inicia en el ámbito del desarrollo de software, la metodología ágil propone un enfoque iterativo e incremental, enfocado en la flexibilidad, la entrega continua y la colaboración activa con el cliente. Ágil se ha expandido a otros sectores más allá del desarrollo de software y se ha convertido en una metodología clave para proyectos que requieren alta adaptabilidad y cambios frecuentes en los requisitos. Implementar metodologías ágiles en la Administración Aduanera de Honduras ayudará a gestionar proyectos de manera más eficiente en un entorno que requiere respuestas rápidas y flexibilidad. (Metodologías Agiles, s.f.)

2.2.7. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Comenzó como un término utilizado para describir la migración de los procesos manuales a digitales en los años 90, con la llegada del internet. Hoy, ha tomado una mayor dimensión, abarcando no solo la digitalización, sino la integración de tecnologías disruptivas en todas las áreas de una organización. Actualmente, la transformación digital incluye el uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial, Blockchain, y la automatización para crear procesos más eficientes, transparentes y conectados.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Para lograr la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras mediante la aplicación de la Séptima Edición del PMBOK®, es imprescindible fundamentar el análisis en teorías robustas que proporcionen una base sólida para la implementación y mejora continua de los proyectos. Las dos teorías clave para este propósito son la Teoría de la Gestión de Proyectos y la Teoría de la Calidad y Mejora Continua. Estas teorías ofrecen un marco para la correcta ejecución de proyectos, así mismo, aseguran que dichos proyectos alcancen los más altos estándares de calidad y eficiencia.

Al aplicar conjuntamente estas teorías, se pretende lograr un enfoque integral para la gestión de proyectos en el ámbito aduanero, facilitando la adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos y asegurando la calidad y sostenibilidad de los resultados obtenidos. La integración de estos marcos teóricos es esencial para el éxito en la optimización de la gestión de proyectos, garantizando que la Administración Aduanera de Honduras (AAH) pueda cumplir con sus

objetivos estratégicos y operacionales de manera efectiva y continua.

2.3.1.1 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La Gestión de Proyectos, como base teórica, abarca los principios, prácticas y metodologías que permiten gestionar proyectos de manera eficaz. La Séptima Edición del PMBOK® introduce un enfoque basado en dominios de desempeño y principios que proporcionan flexibilidad para adaptarse a diferentes entornos y tipos de proyectos (PMI, 2021). Para la Administración Aduanera de Honduras, la aplicación de esta teoría es crucial, ya que permite mejorar la planificación, ejecución y control de proyectos que buscan modernizar los sistemas aduaneros, optimizar procesos de despacho y asegurar el cumplimiento normativo.

El PMBOK® Séptima Edición identifica 12 principios clave de la gestión de proyectos, entre los cuales destacan el enfoque en el valor, la adaptabilidad y la colaboración efectiva (PMI, 2021). Estos principios proporcionan un marco para gestionar proyectos que generan valor para la Aduana de Honduras, permitiendo que los recursos se utilicen de manera eficiente y los resultados se alineen con los objetivos estratégicos de la institución. La adaptabilidad es un principio fundamental en el contexto aduanero, ya que los proyectos deben ajustarse a cambios regulatorios y tecnológicos que impactan el comercio internacional y las operaciones aduaneras. (Turner, 2008)

Los 12 principios claves propuestos por el PMBOK® tienen el propósito de establecer las estrategias y enfoques adecuados para cada proyecto, los cuales a su vez son directrices fundamentales que orientan la gestión de proyectos de manera efectiva.

1. **Ser Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso:** Los gestores de proyectos deben actuar con responsabilidad y respeto hacia los miembros del equipo y los interesados, asegurando una toma de decisiones cuidadosa y considerada.
2. **Crear un Entorno Colaborativo del Equipo del Proyecto:** Fomentar una cultura de colaboración dentro del equipo de proyecto es esencial. Un entorno colaborativo facilita la comunicación efectiva y mejora la resolución de problemas.
3. **Involucrarse Eficazmente con los Interesados:** La gestión de las expectativas y necesidades de los interesados es crucial. Esto implica mantener una comunicación constante y asegurar que sus preocupaciones se aborden adecuadamente.

4. **Enfocarse en el Valor:** Los proyectos deben centrarse en entregar valor tangible que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. La maximización del valor para todas las partes interesadas debe ser una prioridad.
5. **Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema:** Es importante comprender cómo los diferentes elementos del proyecto interactúan y cómo estos pueden afectar el rendimiento general. Gestionar estas interacciones permite una mejor adaptación a los cambios.
6. **Demostrar Comportamiento de Liderazgo:** Los líderes de proyectos no solo son responsables de la planificación y ejecución, sino que juegan un papel fundamental en inspirar y guiar a sus equipos hacia el éxito. Un líder efectivo promueve una visión clara del proyecto, alinea a los miembros del equipo con los objetivos estratégicos y fomenta un entorno de colaboración y confianza.
7. **Adaptar en Función del Contexto:** La flexibilidad para ajustar enfoques y estrategias según el contexto del proyecto es vital. La capacidad para adaptarse a cambios en el entorno o en los requisitos es clave para el éxito.
8. **Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables:** La calidad debe estar integrada en todos los aspectos del proyecto, desde los procesos hasta los entregables. Esto asegura que se cumplan los estándares y se entreguen resultados de alta calidad.
9. **Navegar por la Complejidad:** Los proyectos frecuentemente presentan complejidades que deben ser gestionadas de manera efectiva. Reconocer y abordar estas complejidades ayuda a mantener el proyecto en el buen camino.
10. **Optimizar las Respuestas a los Riesgos:** La identificación y gestión proactiva de riesgos es esencial para minimizar impactos negativos y aprovechar oportunidades.
11. **Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia:** La capacidad para adaptarse y recuperarse de desafíos y cambios es crucial. Los proyectos deben ser diseñados para ser resilientes ante imprevistos.
12. **Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto:** Los proyectos deben facilitar y gestionar el cambio necesario para alcanzar el estado futuro deseado.

2.3.1.1.1 Metodologías Aplicadas

- **PMBOK® Séptima Edición:** La metodología PMBOK® Séptima Edición establece un enfoque de gestión basado en principios de desempeño, lo que permite adaptarse a los constantes cambios en el entorno aduanero. Este marco enfatiza la importancia de la entrega de valor y la colaboración, promoviendo la integración de prácticas flexibles para enfrentar desafíos normativos. Los dominios de desempeño, tales como 'Gestión de los Interesados' y 'Desarrollo del Equipo', aseguran una alineación con los objetivos estratégicos y operativos de la Administración Aduanera, proporcionando un enfoque que promueve el éxito en proyectos complejos y regulados.
- **Scrum:** La metodología ágil Scrum permite desarrollar proyectos de manera iterativa, adaptándose rápidamente a cambios de requisitos y promoviendo una retroalimentación continua en cada ciclo. En el contexto aduanero, Scrum facilita la gestión de proyectos tecnológicos y operativos, mejorando la eficiencia en el desarrollo de sistemas y la modernización de procesos administrativos. La estructura de reuniones diarias y revisiones incrementales permite que los equipos ajusten sus esfuerzos y mantengan un enfoque en la entrega de valor y cumplimiento.

2.3.1.2 Instrumentos Aplicados

- **Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan la planificación y ejecución de proyectos en el entorno aduanero. Aplicado en la fase de planificación, este análisis proporciona una visión integral de los factores que pueden influir en el éxito del proyecto, ayudando a identificar áreas de riesgo y a establecer estrategias para aprovechar las oportunidades en el marco de un entorno regulado.

A continuación, se muestra una figura que ilustra cómo los principios guían el comportamiento a los dominios de desempeño según el PMBOK®, séptima edición.



Ilustración 4. Principios Claves de la Administración de Proyectos

Fuente: (PMI, 2021, pág. 100) Elaboración Propia

Los *dominios de desempeño* presentados en el PMBOK® también son relevantes para este contexto, ya que abordan áreas críticas como la planificación, los recursos y la gestión de interesados. Estos dominios ayudan a garantizar que los proyectos en la Administración Aduanera se gestionen de manera coherente y que los resultados sean medibles, asegurando una implementación exitosa de mejoras en los procesos de control y supervisión aduanera. (Kerzner, 2017) Estos dominios reflejan un enfoque más holístico y flexible para la gestión de proyectos, alineado con la naturaleza dinámica de los entornos de proyecto modernos. Los dominios de desempeño se dividen en las siguientes áreas clave aplicados a la Administración Aduanera:

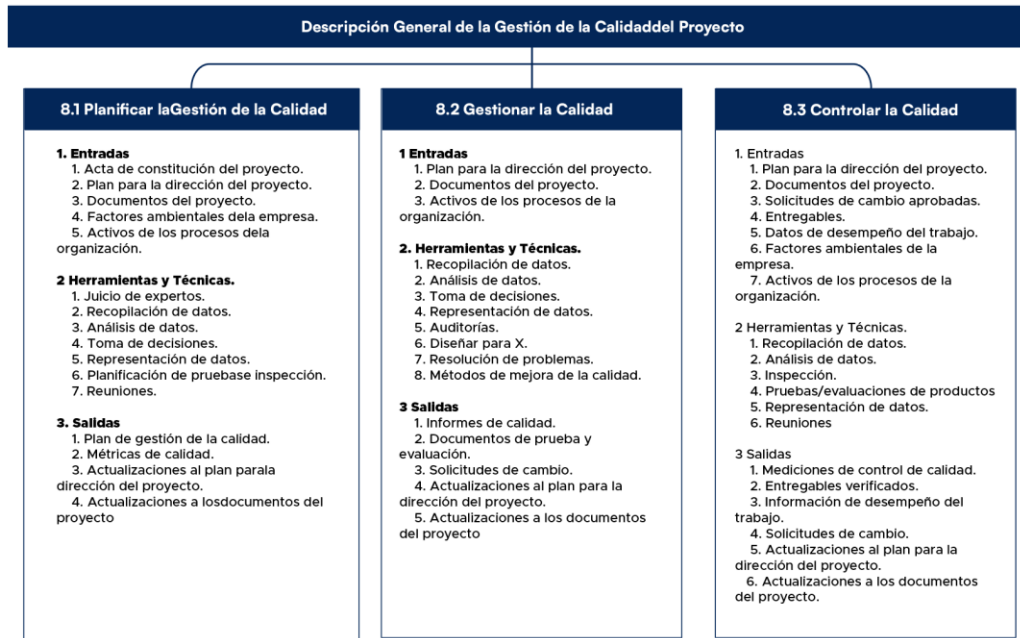
1. **Interesados y Compromiso:** Se enfoca en la identificación y gestión de las expectativas y necesidades de los interesados. En el ámbito aduanero, esto implica asegurar que los proyectos estén alineados con los intereses de las partes involucradas, como autoridades regulatorias, importadores, exportadores y el personal aduanero
2. **Entregables y Valor:** La creación de valor a través de entregables es central en este

dominio, por lo que los proyectos deben producir resultados tangibles que mejoren la eficiencia operativa, reduzcan los tiempos de despacho y aseguren el cumplimiento normativo.

3. **Desempeño y Evaluación:** Este dominio se centra en la medición y evaluación del desempeño del proyecto. Incluye la evaluación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la aplicación de métricas para determinar el éxito del proyecto.
4. **Recursos y Equipos:** La gestión efectiva de recursos y equipos es esencial para el éxito de cualquier proyecto. Este dominio aborda la planificación, asignación y gestión de recursos humanos, financieros y materiales.
5. **Entorno y Contexto:** Se considera el impacto del entorno y el contexto en el que el proyecto se desarrolla. En la administración aduanera, este aspecto refiere a entender y adaptarse a factores externos como cambios legislativos, avances tecnológicos y tendencias en el comercio internacional.
6. **Planificación y Ejecución:** La planificación y ejecución efectiva son fundamentales para la gestión exitosa de proyectos. Este dominio se enfoca en el desarrollo de planes detallados y la implementación de estos planes para alcanzar los objetivos del proyecto, incluyendo la planificación de nuevas iniciativas, la asignación de tareas y la supervisión de la ejecución para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos (Kerzner, 2017)
7. **Riesgos y Oportunidades:** La identificación y gestión de riesgos y oportunidades es crucial para mitigar problemas y aprovechar oportunidades en los proyectos. Considerando la evaluación de posibles riesgos y la implementación de estrategias para minimizarlos, así como la identificación de oportunidades para mejorar el proyecto.

2.3.1.2 TEORÍA DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

La Calidad y Mejora Continua se enfoca en garantizar que los proyectos se realicen con altos estándares de calidad y en la mejora constante de los procesos. Para la gestión de proyectos aduaneros, esta teoría es fundamental para asegurar que los sistemas y procesos implementados cumplan con los requisitos iniciales, así mismo, que estos se ajusten y mejoren continuamente en función de los resultados obtenidos. (Evans, 2017)



8-1. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto

Ilustración 5. Panorama General de la Gestión de Calidad

Fuente: (PMI, 2017, pág. 272) Elaboración Propia

El principio de mejora continua, basado en la filosofía Kaizen, es particularmente relevante para los proyectos aduaneros, donde los procesos deben ser revisados y optimizados regularmente para mantener la eficiencia y la competitividad del comercio internacional (Imai, 1986). En este sentido, la mejora continua permite a la Aduana de Honduras identificar áreas de oportunidad en cada fase de los proyectos, ajustando los métodos y herramientas utilizadas para incrementar la precisión y eficiencia operativa.

La calidad total, otro pilar de esta teoría, asegura que cada aspecto del proyecto cumpla con los estándares establecidos por la institución y las normativas internacionales. Esto es vital en

el entorno aduanero, donde la precisión, seguridad y eficacia son elementos críticos. La integración de la calidad total en la gestión de proyectos permite a la Administración Aduanera de Honduras no solo cumplir con las expectativas de los Stakeholders, sino también crear un marco para la sostenibilidad y la mejora continua a largo plazo. (Oakland, 2014)

La Teoría de la Calidad y Mejora Continua asegura que cada proyecto aduanero cumpla con los estándares establecidos, incorporando mejoras constantes en los procesos. Con fundamentos en la filosofía Kaizen y la calidad total, esta teoría permite a la Administración Aduanera mantener la eficiencia, seguridad y sostenibilidad de los procesos en el tiempo, maximizando el valor agregado de cada proyecto y adaptándose a las exigencias del entorno.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 METODOLOGÍAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

2.3.2.1.1 METODOLOGÍA PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN

Para sustentar la metodología de la presente investigación, se han considerado estudios previos que emplean enfoques metodológicos relacionados con la optimización de la gestión de proyectos mediante el uso de los estándares del PMBOK®. Un estudio relevante es la "Propuesta de mejora de gestión de riesgos implementando el PMBOK® sexta edición en Ficohsa Seguros Honduras" (Bueso Martínez, 2023), el cual comparte elementos clave con el presente trabajo, especialmente en la aplicación del PMBOK® para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos. En dicho estudio, se utilizó el **Capítulo 11 del PMBOK® Sexta Edición** enfocado en la gestión de riesgos, empleando herramientas como bases de datos de riesgos, observación directa y entrevistas semiestructuradas. Estos instrumentos permitieron identificar y clasificar los riesgos más frecuentes mediante análisis cuantitativos, destacando la aplicación del Diagrama de Pareto para priorizar las principales categorías de riesgo, y el Diagrama Causa-Efecto para profundizar en las causas raíz. Asimismo, la metodología de Bueso Martínez incluyó grupos focales para generar ideas y propuestas de mejora basadas en la observación y análisis de riesgos.

La similitud de este enfoque con el que se propone en la Administración Aduanera de Honduras radica en la identificación y categorización de riesgos y deficiencias dentro de los procesos, aunque en el presente trabajo se enfoca en la optimización general de la gestión de proyectos y no exclusivamente en los riesgos. Además, el estudio de Bueso Martínez concluye con

la recomendación de utilizar metodologías ágiles en la aplicación del **PMBOK® Séptima Edición**, lo cual es directamente relevante para la presente investigación, que busca también la adopción de metodologías ágiles y de mejora continua para optimizar los procesos de la gestión de proyectos en el ámbito aduanero.

Cabe mencionar que este estudio ofrece un modelo metodológico que puede ser adaptado y aplicado en el ámbito de la Administración Aduanera de Honduras (AAH), particularmente en la identificación y análisis de factores críticos dentro de la gestión de proyectos. La integración de herramientas como el análisis estadístico de riesgos, el Diagrama de Pareto y el Diagrama Causa-Efecto, combinado con la recomendación de aplicar el PMBOK® Séptima Edición y metodologías ágiles, proporciona un enfoque robusto para la optimización de la gestión de proyectos en el entorno de la Institución Aduanera de Honduras.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, se describen los instrumentos utilizados en la investigación:

1. Enfoque Basado en Principios

El PMBOK® Séptima Edición se centra en principios de gestión de proyectos que guían la toma de decisiones y la adaptación del proyecto según las necesidades del entorno. Este enfoque permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios, esenciales para la administración aduanera de Honduras, donde los proyectos pueden enfrentar factores externos como normativas o variaciones en el comercio. Los principios promueven la entrega de valor continuo y la mejora de los procesos para optimizar la gestión de proyectos. (PMI, 2021)

2. Dominios de Desempeño

Los dominios de desempeño se enfocan en las áreas clave del proyecto que afectan el éxito, como los interesados, el equipo y la entrega de valor. En la Administración Aduanera, estos dominios permiten una estructura coherente para evaluar el progreso del proyecto, identificar puntos de mejora y asegurar la correcta implementación de controles y herramientas. (PMI, 2021)

3. Sistema de Valor del Proyecto

El PMBOK® Séptima Edición pone un énfasis significativo en el Sistema de Valor del Proyecto, que es un marco para entender cómo los proyectos crean valor. Este sistema considera tanto los

resultados directos del proyecto como su impacto en los objetivos estratégicos de la organización. La metodología promueve la evaluación continua del valor entregado y asegura que los proyectos se alineen con las metas empresariales (PMI, 2021)

4. Componentes del Sistema de Gestión del Proyecto

La metodología del PMBOK® Séptima Edición también destaca varios componentes clave dentro del sistema de gestión del proyecto:

- **Contexto:** Consideración de factores internos y externos que afectan el proyecto, incluyendo las condiciones del mercado, la cultura organizacional y las restricciones del proyecto.
- **Enfoque de Entrega:** Estrategias y técnicas para entregar los resultados del proyecto, que pueden variar desde enfoques tradicionales hasta ágiles, dependiendo del contexto y los requisitos del proyecto.
- **Capacidades de Gestión:** Habilidades y competencias necesarias para gestionar proyectos con éxito, incluyendo liderazgo, comunicación y toma de decisiones.



Ilustración 6. Sistema de Entrega de Valor

Fuente: (PMI, 2021, pág. 7) Elaboración Propia

5. Adaptabilidad y Flexibilidad

Uno de los aspectos destacados de la Séptima Edición es su enfoque en la adaptabilidad. Reconociendo que no existe una única forma correcta de gestionar proyectos, el PMBOK® Séptima Edición permite a las organizaciones adaptar las prácticas de gestión de proyectos a sus necesidades específicas, proporcionando un marco que puede ajustarse a diferentes tipos y tamaños de proyectos (PMI, 2021). La adaptabilidad en la gestión de proyectos se refiere a la capacidad de ajustar los enfoques, procesos, herramientas y técnicas según las necesidades específicas del proyecto y el contexto organizacional. Este concepto es fundamental para asegurar que el proyecto pueda enfrentar los desafíos y cambios que surgen durante su ciclo de vida, garantizando así su éxito y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.2.1.1.1 Enfoque de Desarrollo del Proyecto

El primer paso en la adaptabilidad es seleccionar el enfoque de desarrollo adecuado para el proyecto. El PMBOK® Séptima Edición ofrece tres enfoques principales:

1. **Enfoque Predictivo:** También conocido como tradicional, este enfoque se basa en la planificación exhaustiva y la gestión detallada del proyecto desde el inicio. Es adecuado para proyectos con requisitos bien definidos y estables.
2. **Enfoque Adaptativo:** Comúnmente asociado con metodologías ágiles, este enfoque es ideal para proyectos con requisitos cambiantes o inciertos. Se centra en la flexibilidad y la capacidad de responder rápidamente a los cambios a través de ciclos iterativos.
3. **Enfoque Híbrido:** Combina elementos del enfoque predictivo y adaptativo, permitiendo la planificación detallada en áreas estables y la flexibilidad en áreas más dinámicas del proyecto.

Adaptación a la Organización y al Proyecto

Una vez seleccionado el enfoque de desarrollo, es crucial adaptarlo a la estructura y cultura de la organización, así como a las características particulares del proyecto. Este proceso de adaptación implica:

1. **Manejo de la Gobernabilidad:** Establecer estructuras y procesos de gobernabilidad que se alineen con el enfoque seleccionado. Esto incluye definir roles y responsabilidades

claras, establecer mecanismos de toma de decisiones y asegurar que haya un apoyo continuo de los interesados clave.

2. **Ejecución de los Procesos:** Ajustar los procesos del proyecto según el enfoque elegido. En un enfoque predictivo, esto puede significar seguir un plan detallado y programado, mientras que, en un enfoque adaptativo, puede implicar la implementación de ciclos de trabajo iterativos y la revisión continua del progreso en la gestión de proyectos.
3. **Uso de Herramientas Técnicas y Artefactos:** Seleccionar y adaptar herramientas y artefactos que sean coherentes con el enfoque del proyecto. Por ejemplo, en un enfoque ágil, se pueden utilizar herramientas de gestión visual y técnicas de retroalimentación rápida. En un enfoque predictivo, se pueden emplear herramientas de planificación y seguimiento detallado.

Mejora Continua

La mejora continua es un principio central en la adaptabilidad. A lo largo del proyecto, es esencial realizar revisiones periódicas y ajustes para mejorar el desempeño y la eficiencia. A continuación, se describe una serie de pasos que conforman el proceso de adaptación:

1. **Evaluar el Desempeño:** Monitorizar regularmente el progreso del proyecto y evaluar el desempeño en relación con los objetivos y expectativas.
2. **Ajustar Enfoques y Procesos:** Hacer modificaciones basadas en las lecciones aprendidas y en la retroalimentación recibida.
3. **Actualizar Herramientas y Técnicas:** Incorporar nuevas herramientas y técnicas que puedan aportar valor y mejorar los resultados del proyecto.

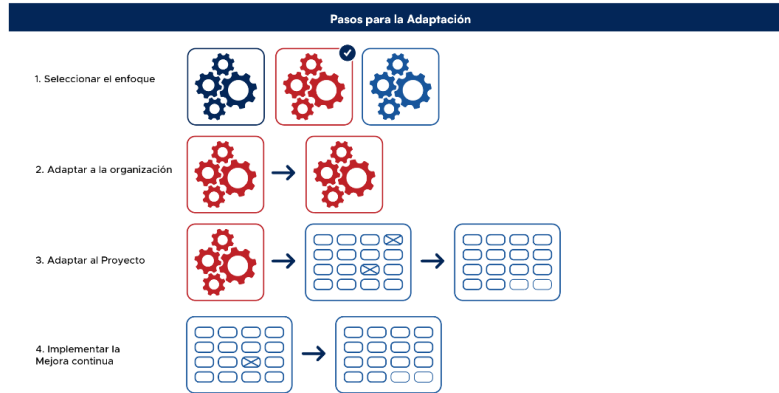


Ilustración 7. Pasos para la Adaptación

Fuente: (PMI, 2021, pág. 145) Elaboración Propia

2.3.2.1 METODOLOGÍAS EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

El modelo de gestión de la calidad descrito en la investigación de Patricia Azucena Arce Valladares está orientado a mejorar el sector lácteo mediante la aplicación de las Buenas Prácticas Pecuarias Ganaderas (BPPG). Esta metodología se fundamenta en la base teórica de la gestión de la calidad, integrando principios, estándares internacionales y técnicas específicas que permiten asegurar la calidad de los productos y procesos en este sector.

2.3.2.1.1 Base Teórica de la Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad, según el marco teórico empleado, se basa en los siguientes principios fundamentales:

1. Asegurar que los procesos se desarrollen correctamente desde el inicio, reduciendo errores y optimizando recursos.
2. Priorizar la prevención de errores mediante el análisis y comprensión de los procesos, lo que minimiza costos y reprocesos.
3. Establecer metas claras para garantizar que los productos cumplan con los estándares establecidos desde la primera vez.
4. Cuantificar las pérdidas asociadas a la inconformidad para evaluar el impacto de los errores y defectos.

2.3.2.1.2 Metodología de Implementación

1. La metodología empleada para desarrollar este modelo integra tres pilares clave:
2. Identificación y adopción de los principios de la calidad como guía para todos los procesos.
3. Análisis de las causas de error en los procesos productivos de las fincas productoras de leche.
4. Implementación de un programa de formación continua para todo el personal, desde gerentes hasta operarios, centrado en los principios de la calidad total.
5. Sensibilización sobre la importancia de adoptar estándares internacionales como ISO 9001:2008 para garantizar productos consistentes y de alta calidad.
6. Establecimiento de un proceso metódico para la mejora continua, basado en los catorce puntos de Crosby, que incluyen la formación de equipos de mejora, medición de calidad, eliminación de errores y reconocimiento del desempeño.

La metodología utilizada en esta investigación combina técnicas cualitativas y cuantitativas:

- **Cualitativa:** Para entender las dinámicas internas de las fincas y establecer las bases del modelo de calidad a partir de los principios teóricos.
- **Cuantitativa:** Para medir el impacto de las mejoras implementadas en términos de reducción de costos, aumento de la calidad y cumplimiento de los estándares internacionales.

2.3.2.1.3 Contribución del Modelo

El modelo propuesto constituye una metodología práctica y sistemática que guía a las fincas productoras de leche en la adopción de estándares internacionales de calidad. A través de la aplicación de las Buenas Prácticas Pecuarias Ganaderas, este enfoque busca no solo mejorar la calidad de los productos, sino también optimizar los procesos, reducir costos asociados a errores, y fortalecer la competitividad del sector lácteo en mercados globales.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 ANALISIS DE LA LEGISLACIÓN ADUANERA EN HONDURAS

La legislación aduanera en Honduras es el conjunto de normas que regula la entrada y salida de mercancías en el país, estableciendo las responsabilidades, los procedimientos y los controles que deben seguir tanto los operadores económicos como la misma administración aduanera. La legislación está diseñada para facilitar el comercio, proteger la economía nacional, y garantizar la seguridad fronteriza, todo dentro del marco de los tratados internacionales de los que Honduras es parte. Dentro de los principales marcos legales que regulan los procesos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH) y por consiguiente tiene un impacto significativo en la Administración y Gestión de Proyectos, podríamos mencionar; Código Aduanero Uniforme Centroamericano (**CAUCA**), Reglamentos del Código Uniforme de Arancel Centroamericano (**RECAUCA**), Organización Mundial de Aduanas (**OMA**), Tratados de Libre Comercio (TLC), como el **CAFTA-DR** (con los Estados Unidos) y el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, que regulan aspectos clave del comercio internacional y las operaciones aduaneras.

La incorporación de la Legislación Aduanera representa una oportunidad para mejorar la gestión de proyectos mediante la implementación de tecnologías avanzadas y la integración de prácticas estandarizadas, al tiempo que plantea desafíos en términos de cumplimiento normativo y adaptación a los acuerdos internacionales.

2.4.2 CÓDIGO ADUANERO UNIFORME CENTROAMERICANO (CAUCA)

El CAUCA es el marco legal que regula las operaciones aduaneras entre los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), del cual Honduras forma parte. Este código busca armonizar los procedimientos aduaneros en la región, facilitando el comercio intra-centroamericano y fortaleciendo la integración económica. El CAUCA es fundamental para los proyectos de optimización aduanera, especialmente aquellos que buscan modernizar y estandarizar los procesos aduaneros en Honduras con respecto a la región. La interoperabilidad tecnológica entre las aduanas centroamericanas es un área clave para la eficiencia de los proyectos aduaneros. (Legislación Aduanera, 2020).

2.4.3 REGLAMENTOS DEL CÓDIGO UNIFORME DE ARANCEL CENTROAMERICANO (RECAUCA)

El RECAUCA detalla las disposiciones del CAUCA, proporcionando directrices claras y específicas sobre cómo las administraciones aduaneras de los países centroamericanos deben implementar y ejecutar las normas relacionadas con la importación, exportación, tránsito y despacho de mercancías. El objetivo es garantizar la uniformidad y armonización de los procedimientos aduaneros entre los países miembros, facilitando el comercio intra-centroamericano y con el resto del mundo. El RECAUCA establece mecanismos para facilitar el comercio a través de procedimientos aduaneros más simplificados, utilizando tecnología moderna para mejorar la eficiencia en los puertos y fronteras. (Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, 2008).

2.4.4 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (OMA)

La OMA es un organismo internacional que promueve la cooperación aduanera a nivel global y desarrolla normas para la facilitación y seguridad del comercio. Honduras es miembro de la OMA, por lo que debe seguir sus recomendaciones y acuerdos internacionales en materia aduanera. El Convenio de Kyoto Revisado y el Marco SAFE son esenciales para proyectos aduaneros que busquen mejorar la eficiencia, la seguridad y la facilitación del comercio. Estos acuerdos proporcionan la base normativa internacional para la modernización tecnológica de las aduanas, que es un eje central en la optimización de los proyectos en Honduras.

Tabla 1. Legislación de la Administración Aduanera de Honduras

DECRETO/TRATADO/CONVENIO	FECHA	ASUNTO
DECRETO No. 212-87	29-12-1987	LEY DE ADUANAS
DECRETO 222-92	26-01-1993	Contentivo del Protocolo de Adhesión de Honduras al Convenio sobre el Régimen Arancelario Y Aduanero Centroamericano, creación de la Comisión Nacional Arancelaria y derogación del Decreto 212-87 en lo que se oponga al CAUCA
DECRETO 153-2001	01-12-2001	Tratado de Libre Comercio República Dominicana y las Repúblicas de Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala
ACUERDO No. 0630	30-06-2003	Reglamento a la ley de ingreso de divisas provenientes de las

DECRETO/TRATADO/CONVENIO	FECHA	ASUNTO
		exportaciones.
DECRETO 318-2005	04-11-2005	Adhesión a la OMA
DECRETO No. 170-2006	30-12-2006	Ley de transparencia y acceso a la información pública.
RESOLUCIÓN 223-2008 (COMIECO-XLIX)	13-06-2008	Contentivo en el código aduanero uniforme centroamericano (cauca) tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los estados
RESOLUCIÓN 224-2008 (COMIECO-XLIX)	13-06-2008	Contentivo en el reglamento del código aduanero uniforme centroamericano (RECAUCA), que tiene por objeto desarrollar las disposiciones del código aduanero uniforme centroamericano.
ACUERDO No. 43-2009	26-01-2010	Reglamento de la ley de zonas libres
DECRETO No.266-2013	23-01-2014	Ley para optimizar la administración pública, mejorar los servicios a la ciudadanía y fortalecimiento de la transparencia en el gobierno.
DECRETO 146-2015	26-05-2016	Acuerdo facilitación de comercio.
CONVENIO SOBRE EL RÉGIMEN ARANCELARIO Y ADUANERO CENTROAMERICANO	-	Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano
DECRETO No. 356-1976	21-07-1976	Ley constitutiva de la zona libre de puerto cortes
DECRETO 136-2007	29-12-2007	Convenio asistencia mutua y cooperación técnica entre administraciones tributarias y aduaneras de Centroamérica.
DECRETOS LEGISLATIVOS 17-94, 177-94 y 174-2007	01-02-2008	Adhesión a la OMC y compromisos adquiridos

Fuente: Legislación Aduanera (Legislación Aduanera, 2022)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se muestra la estructura metodológica utilizada en la presente investigación, cuyo objetivo es la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. La metodología seleccionada, basada en los principios y prácticas de la Guía PMBOK® Séptima Edición, ofrece un marco integral y adaptable que permite abordar de manera eficiente las complejidades propias de los proyectos en el ámbito aduanero. Se detallaron los procedimientos para la recolección y análisis de datos, así como el enfoque metodológico adoptado, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para proporcionar un análisis completo del objeto de estudio. El capítulo garantizará la coherencia entre el problema, los objetivos planteados y la metodología utilizada, asegurando que los resultados del estudio respondan de manera efectiva a la problemática identificada.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección, se describe el proceso de congruencia metodológica, mediante el cual se asegura que todos los elementos del diseño de investigación mantengan una alineación lógica y coherente. La metodología aplicada está fundamentada en la Guía PMBOK® Séptima Edición, proporcionando un enfoque estructurado para la gestión de proyectos y su análisis. Se ha elaborado una matriz metodológica que define las variables del estudio, considerando su naturaleza cuantitativa o cualitativa y su interrelación, con el fin de garantizar una respuesta adecuada al problema de investigación.

Adicionalmente, se ha diseñado una matriz de operacionalización de variables, donde se detalla el proceso para medir dichas variables y asegurar que cada una esté vinculada a los indicadores pertinentes. Estos indicadores permitirán determinar si las estrategias propuestas efectivamente optimizan la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una herramienta que garantiza una adecuada alineación entre los objetivos del estudio, las preguntas de investigación y las variables. Al ofrecer una perspectiva clara y estructurada del proceso investigativo, facilita la planificación, implementación y evaluación del estudio, fortaleciendo de este modo la consistencia y la validez de los resultados obtenidos.

Tabla 2. Matriz metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de Investigación		Variable
	General	Específicos	
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS	Analizar cómo la Administración Aduanera de Honduras puede optimizar su gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® Séptima Edición, identificando áreas de mejora, beneficios y obstáculos, con el fin de incrementar la eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta de los proyectos, alineándolos con los objetivos estratégicos y operacionales de la organización.		Independiente
		Realizar una evaluación de los procesos actuales de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y áreas susceptibles de optimización, tomando como referencia los principios y directrices del PMBOK® séptima edición.	Independiente Cualitativa: Procesos Actuales.
		Evaluar los beneficios y ventajas que ofrece el PMBOK® séptima edición en comparación con los procesos existentes.	Independiente Cualitativa: PMBOK® séptima edición.
		Evaluar las capacidades del personal de la administración aduanera de Honduras, identificando sus competencias actuales y las áreas que requieren fortalecimiento para la	Dependiente Cualitativa: Capacidades del personal.

		implementación del PMBOK® séptima edición.	
		Identificar y analizar las restricciones legales vigentes en el ámbito aduanero que puedan influir en la implementación del PMBOK® séptima edición, con el fin de proponer soluciones proactivas que aseguren el cumplimiento normativo que puedan facilitar la optimización de los procesos de gestión de proyectos.	Independiente Cualitativa: Restricciones Legales.
		Evaluar las herramientas tecnológicas disponibles en la Administración aduanera, determinando su adecuación para soportar los principios y prácticas del PMBOK® séptima edición.	Dependiente Cuantitativa: Herramientas Tecnológicas.
		Proponer recomendaciones y directrices específicas basadas en el PMBOK® séptima edición para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.	

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

La implementación del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras busca mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos a través de la optimización de los Procesos Actuales, el fortalecimiento de las Capacidades del Personal, el cumplimiento de las Restricciones Legales, y la adecuada utilización de las Herramientas Tecnológicas disponibles.

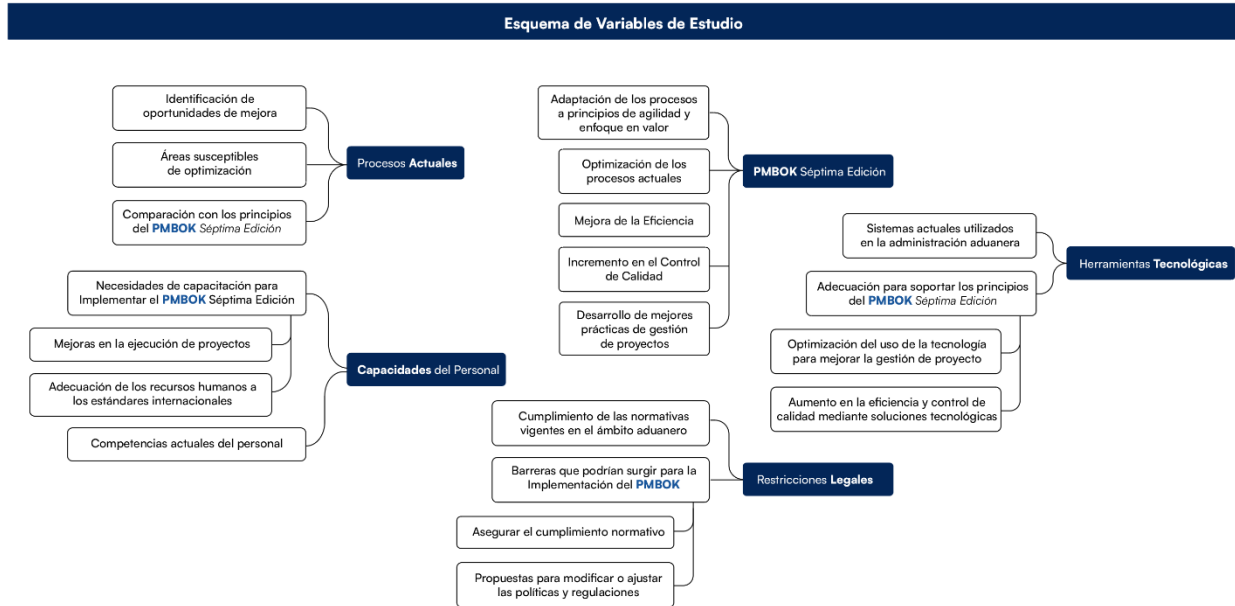


Ilustración 8. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración Propia (2024)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de las variables, con el objetivo de proporcionar una comprensión más precisa y detallada de los elementos que serán objeto de estudio para la investigación.

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumentos / Técnicas de Recolección de Información
Evaluar los procesos actuales de gestión de proyectos en la	Procesos Actuales	Conjunto de actividades, procedimientos y metodologías que se	Análisis detallado de los flujos de trabajo, métodos de control y los resultados de los proyectos en	Eficiencia, efectividad	Grado de cumplimiento de los plazos, calidad de los	Entrevistas, análisis documental, encuestas

Objetivos	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumentos / Técnicas de Recolección de Información
Administración Aduanera de Honduras		emplean en la administración aduanera para gestionar proyectos de manera formal.	relación con estándares internacionales de gestión como PMBOK®.		entregables, satisfacción de los interesados.	
Evaluar los beneficios y ventajas del PMBOK® Séptima Edición	PMBOK® Séptima Edición	Guía estandarizada basada en principios de flexibilidad y valor, utilizada para la gestión efectiva de proyectos en diversas industrias.	Comparación cualitativa y cuantitativa entre las prácticas actuales de gestión y los principios propuestos por PMBOK® 7ma edición, midiendo mejoras en eficiencia y adaptabilidad.	Flexibilidad, valor, adaptabilidad	Número de principios del PMBOK® implementados y mejoras percibidas en los resultados de los proyectos.	Encuestas a expertos, análisis comparativo
Evaluar las capacidades del personal	Capacidades del Personal	Conjunto de habilidades, conocimientos y competencias técnicas que posee el personal encargado de la gestión de proyectos en la administración aduanera.	Medición de competencias mediante encuestas de autoevaluación, pruebas de conocimiento y entrevistas a los responsables de proyectos para detectar áreas de mejora.	Competencias técnicas, experiencia	Nivel de capacitación en gestión de proyectos, porcentaje del personal con certificaciones	Encuestas, pruebas de conocimiento, entrevistas
Identificar las restricciones legales vigentes	Restricciones Legales	Normativas y leyes que afectan directamente o indirectamente la gestión de proyectos en la Administración Aduanera.	Revisión jurídica y normativa para identificar posibles barreras que impidan la adopción completa de los principios del PMBOK®.	Cumplimiento normativo, impacto regulatorio.	Número de restricciones legales identificadas, impacto en la implementación del PMBOK®.	Análisis documental, entrevistas con expertos legales

Objetivos	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumentos / Técnicas de Recolección de Información
Evaluar las herramientas tecnológicas disponibles	Herramientas Tecnológicas	Software, plataformas y sistemas de gestión de proyectos que utiliza actualmente la Administración Aduanera para controlar, planificar y ejecutar proyectos.	Evaluación de las funcionalidades de las herramientas actuales para soportar los principios del PMBOK®, así como su adecuación en términos de interoperabilidad, accesibilidad y capacidad de gestión de riesgos.	Funcionalidad, compatibilidad, usabilidad	Número de herramientas tecnológicas compatibles con los principios de PMBOK® 7ma edición, nivel de automatización en la gestión de proyectos.	Revisión de sistemas, entrevistas a personal de TI, encuestas

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para abordar de manera efectiva el tema de la optimización de la gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® en la Administración Aduanera de Honduras, se ha adoptado un enfoque metodológico mixto. Este enfoque permite combinar tanto métodos cuantitativos como cualitativos, lo que resulta en una comprensión más profunda y completa de los efectos y resultados de la implementación del PMBOK® en este contexto.

El enfoque mixto se caracteriza por la integración de métodos cuantitativos y cualitativos, brindando así una visión integral sobre los efectos de la implementación del PMBOK®. La dimensión cuantitativa permite la medición precisa de variables críticas, tales como la eficiencia en la gestión de proyectos, a través de indicadores de desempeño, tiempos de entrega y costos. Complementariamente, la dimensión cualitativa proporciona un espacio para explorar las percepciones del personal y las barreras encontradas durante la implementación, lo que enriquece el análisis al añadir un contexto valioso a los cambios observados.

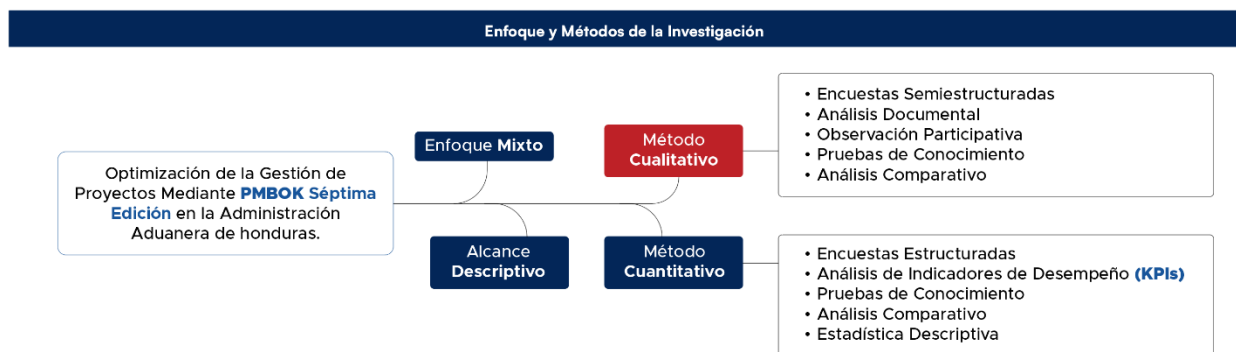


Ilustración 9. Enfoque, Alcance y Métodos de Investigación

Fuente: Elaboración Propia (2024)

El alcance de esta investigación es descriptivo, lo que implica un enfoque en la documentación y detallado análisis de la implementación del PMBOK® y sus efectos en la gestión de proyectos. Se recopilarán datos sobre cómo se aplican los principios del PMBOK®, así como las mejoras observadas en los procesos y su impacto en la eficiencia y el control de calidad. Este enfoque no busca establecer relaciones causales definitivas, sino más bien ofrecer una comprensión detallada de los cambios y mejoras observables en la situación actual de la Administración Aduanera de Honduras.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es clave para estructurar y guiar el estudio de manera metodológica, garantizando la recolección, análisis y evaluación de datos de forma rigurosa y confiable. De acuerdo con la situación actual de la Administración Aduanera de Honduras, la cual enfrenta desafíos en la eficiencia de sus procesos y la gestión de proyectos, este diseño se enfoca en aplicar el PMBOK® Séptima Edición para optimizar dichos procesos.

Mediante este estudio se busca identificar áreas de mejora, evaluar los procedimientos vigentes y proponer estrategias basadas en principios y dominios de desempeño. Para ello, se definirá de manera precisa la población de estudio, el cálculo del tamaño muestral, y se seleccionarán técnicas de muestreo adecuadas. Estas medidas asegurarán que las conclusiones sean precisas y aplicables, permitiendo que los resultados sean generalizables a escenarios específicos en la Gerencia Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras, con un enfoque cuantitativo que permitirá establecer relaciones claras entre las variables investigadas.

3.3.1 POBLACIÓN

El proceso de recolección y análisis de datos para esta investigación se llevó a cabo utilizando enfoques metodológicos tanto cuantitativos como cualitativos, dirigidos a una población de estudio conformada por 50 profesionales que desempeñan funciones clave en la administración y gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras. Estos colaboradores, que ocupan roles estratégicos, administrativos y operativos, son actores fundamentales para analizar la optimización de procesos mediante la implementación de la PMBOK® Séptima Edición. En el enfoque cuantitativo, se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios a través de Microsoft Forms. El primer cuestionario, compuesto por 17 preguntas, fue dirigido a 11 personas directamente involucradas en la gestión de proyectos, lo que permitió recopilar información específica sobre las prácticas y desafíos actuales en esta área. El segundo cuestionario, estructurado bajo una escala Likert con 15 preguntas, fue aplicado a 39 personas que se encuentran indirectamente relacionadas con la gestión de proyectos, con el objetivo de obtener perspectivas más amplias y complementarias sobre los procesos y herramientas utilizadas. Este enfoque dual permitió una recolección de datos exhaustiva y multifacética, facilitando una comprensión integral de las dinámicas y necesidades presentes en la gestión de proyectos dentro de la institución.

3.3.2 MUESTRA

Dado que la población objeto de estudio está conformada en su totalidad por el personal de la Gerencia Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH), se determinó la aplicación de técnicas de entrevista y encuesta, utilizando dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Esta estrategia metodológica permite abarcar a la totalidad de los integrantes de la unidad, garantizando un análisis integral sin recurrir a técnicas de muestreo. La selección de este enfoque responde a la necesidad de obtener información precisa y representativa, asegurando la inclusión de todos los actores clave en la gestión de proyectos. Asimismo, la implementación de estos instrumentos posibilita la recopilación de perspectivas diversas, contribuyendo a la reducción de sesgos y al fortalecimiento de la validez externa de los resultados, con el propósito de generar hallazgos alineados con los objetivos de la investigación.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

En este estudio, se aplicaron técnicas de muestreo a través de entrevistas y encuestas utilizando dos cuestionarios como instrumentos principales. Este enfoque metodológico permitirá recopilar información relevante de manera estructurada, asegurando que se incluyeran las perspectivas clave de los participantes involucrados en la Gerencia Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras. La implementación de estas técnicas garantizará la recolección de datos representativos y fiables, facilitando un análisis exhaustivo que refleje las dinámicas internas y los desafíos en la gestión de proyectos. Este procedimiento metodológico asegura una visión integral, al considerar tanto la percepción de los actores directamente involucrados como la de aquellos con roles complementarios dentro del sistema.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En este apartado se detallan las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para la recolección y análisis de la información en el presente estudio. Las técnicas seleccionadas se basan en enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una visión integral de los procesos de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Se emplearán instrumentos como cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, diseñados específicamente para recabar datos sobre la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición. Los procedimientos aplicados incluyen fases de planificación, ejecución y análisis, con el fin de garantizar la fiabilidad

y validez de los resultados obtenidos.

3.4.1 TÉCNICAS

Para la recolección de datos en este estudio, se aplicará técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. La técnica cuantitativa principal es la encuesta, utilizada para recopilar información objetiva y estandarizada sobre los procesos de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Esto permitirá obtener una perspectiva general de las prácticas actuales y su alineación con los principios del PMBOK® Séptima Edición. Por otro lado, la técnica cualitativa implementada es la entrevista semiestructurada, orientada a profundizar en las percepciones y experiencias de los empleados que participan directamente en la gestión de proyectos. Esta combinación de técnicas permitirá obtener tanto datos cuantificables como información detallada sobre los desafíos y oportunidades de mejora en los procesos actuales en la Gerencia Nacional de Proyectos.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo la recolección de datos, se utilizarán dos instrumentos principales: un cuestionario y una guía de entrevista. El cuestionario, diseñado específicamente para evaluar la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición, conteniendo preguntas cerradas y escalas Likert que permitirán medir la efectividad y eficiencia de los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera. Por otro lado, la guía de entrevista semiestructurada se diseñó para facilitar conversaciones con los responsables de la gestión de proyectos, lo que permitirá explorar de manera más profunda aspectos cualitativos, como las competencias del personal y las restricciones legales que afectan la adopción del PMBOK®.

3.4.2.1 ENTREVISTA

La entrevista fue diseñada como una técnica cualitativa y estructurada, compuesto por once preguntas orientadas a explorar diversos aspectos de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Este enfoque permitirá recopilar información clave sobre procesos, metodologías, desafíos y oportunidades de mejora desde la perspectiva de los actores involucrados.

Las preguntas abordarán temas fundamentales relacionados con la comunicación entre las partes interesadas, la relación interinstitucional con SEFIN, las fuentes de financiamiento, las

restricciones enfrentadas, y el tipo de proyectos gestionados. También se incluirán interrogantes sobre metodologías aplicadas, el rol de la consultoría del BID, y las acciones actuales para mejorar las capacidades del personal y la infraestructura bajo la gestión de la gerencia.

El instrumento será diseñado para capturar datos estratégicos y operativos que permitieran entender las dinámicas actuales de la gerencia de proyectos, así como identificar áreas críticas para la implementación del PMBOK® Séptima Edición. La estructura de la entrevista garantiza un enfoque integral, tocando dimensiones como la capacitación del personal, la flexibilidad de los procesos y la utilización de herramientas tecnológicas.

3.4.2.1 CUESTIONARIO

Para analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH) y evaluar el potencial impacto de implementar los principios del PMBOK® Séptima Edición, se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de datos: un cuestionario cualitativo y un cuestionario cuantitativo. Estos instrumentos tienen como objetivo recopilar información relevante desde diferentes perspectivas, permitiendo identificar áreas críticas de mejora, desafíos existentes, y oportunidades para optimizar los procesos de gestión de proyectos.

Cuestionario Número 1

En primera instancia, se establece un primer cuestionario es un instrumento de tipo cualitativo diseñado para recopilar información detallada sobre la experiencia, las prácticas actuales y las perspectivas de los colaboradores en relación con la gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este cuestionario se enfoca en explorar aspectos específicos como las metodologías utilizadas, la gestión de riesgos, las competencias del personal, y las percepciones sobre la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición.

El cuestionario consta de preguntas cerradas y abiertas que buscan captar respuestas descriptivas y precisas, facilitando un análisis profundo de las áreas de mejora, desafíos actuales, y oportunidades para optimizar los procesos de gestión de proyectos. Este enfoque permite identificar tanto las fortalezas como las brechas existentes en la institución, sirviendo como base para elaborar propuestas estratégicas alineadas con las mejores prácticas internacionales.

Cuestionario Número 2

El Cuestionario Número 2 es un instrumento de tipo cuantitativo estructurado para evaluar

la percepción de los colaboradores respecto a la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras y la posible implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición.

El cuestionario utiliza una escala Likert de 5 puntos, que mide el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes sobre afirmaciones relacionadas con la planificación, ejecución, uso de recursos tecnológicos, colaboración en equipos, y beneficios potenciales del PMBOK®. Este formato permite un análisis sistemático y numérico de las tendencias y opiniones de los colaboradores, proporcionando una visión clara y objetiva sobre las áreas críticas que requieren intervención. Ambos cuestionarios están diseñados para complementar el análisis de la gestión de proyectos en la institución, combinando perspectivas cualitativas y cuantitativas para garantizar un enfoque integral.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información constituyen el soporte fundamental para la elaboración de este trabajo de investigación, basándose en la calidad y la confiabilidad de los contenidos que se han publicado en diversos medios, tales como: libros, investigaciones académicas, revistas científicas, informes y estadísticas oficiales. Bajo el contexto de este estudio, las fuentes primarias estarán conformadas por la Administración Aduanera de Honduras, quien ha autorizado el uso de información interna, y el PMBOK® Séptima Edición, como marco de referencia principal para seguir los lineamientos de optimización de la gestión de proyectos.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias constituyen un elemento clave en este estudio, ya que proporcionan información directa y específica sobre los procesos de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Estas fuentes incluyen datos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas con empleados involucrados en la gestión de proyectos, cuestionarios aplicados a personal clave, y documentos internos de la institución. A través de estas fuentes, se recabará información valiosa y contextualizada que permitirá evaluar la situación actual, identificar áreas de mejora y analizar la viabilidad de implementar los principios del PMBOK® Séptima Edición dentro del entorno aduanero hondureño.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias complementan el análisis de esta investigación, proporcionando un marco teórico y comparativo que enriquece el estudio. Estas fuentes incluyen publicaciones académicas, informes técnicos y estudios previos que permiten contextualizar la situación de la Administración Aduanera de Honduras en el ámbito de la gestión de proyectos. Se hará uso de revistas científicas, como la International Journal of Project Management, y bases de datos académicas como ProQuest y SciELO, que ofrecen estudios sobre las mejores prácticas en gestión de proyectos y la implementación del PMBOK® en diferentes organizaciones. Asimismo, informes y normativas de organismos nacionales e internacionales proporcionarán información relevante sobre la modernización de procesos aduaneros y las tendencias actuales en la administración pública.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el marco de la evaluación de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH), este capítulo presenta un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos diseñados para recopilar información relevante sobre las prácticas actuales de la Gerencia Nacional de Proyectos (GNP). La recolección de datos se basó en un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, proporcionando una visión integral de los procesos, desafíos y oportunidades de mejora en esta área estratégica liderada por la Gerencia Nacional de Proyectos en la institución aduanera.

El enfoque cuantitativo incluyó la aplicación de dos cuestionarios a través de la plataforma Microsoft Forms. El primero, compuesto por 17 preguntas, fue dirigido a 11 colaboradores directamente involucrados en la gestión de proyectos, permitiendo un análisis detallado de las prácticas y desafíos específicos de esta función. El segundo cuestionario, estructurado con una escala Likert de 15 ítems, fue aplicado a una muestra más amplia de 39 colaboradores indirectamente relacionados con la gestión de proyectos, con el objetivo de recoger perspectivas complementarias sobre los procesos y herramientas utilizadas en la institución. La recopilación de datos se llevó a cabo en el Centro Cívico Gubernamental de Tegucigalpa durante la semana del 28 de octubre al 1 de noviembre, garantizando la participación de los colaboradores clave. Los resultados obtenidos en este proceso serán esenciales para desarrollar el Capítulo VI, donde se presentarán recomendaciones específicas orientadas a la optimización de la gestión de proyectos en la AAH, alineadas con estándares internacionales de calidad y eficiencia. Este análisis integral busca no solo identificar áreas de mejora, sino también proponer estrategias concretas para fortalecer las capacidades institucionales en la gestión de proyectos, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

En el enfoque cualitativo, se realizó una entrevista en profundidad con la Gerencia Nacional de Proyectos, abordando aspectos clave como las capacidades del personal, las restricciones legales y financieras, y las oportunidades de mejora para la implementación del marco metodológico PMBOK® Séptima Edición. Este instrumento permitió explorar en detalle la visión estratégica de la gerencia, aportando insumos fundamentales para el análisis.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, se estableció un proceso de recolección de datos utilizando dos instrumentos principales: un cuestionario y una entrevista. Estos fueron distribuidos digitalmente a través de la plataforma Microsoft Forms, permitiendo así un acceso fácil y seguro a los participantes, quienes forman parte de una muestra de 50 empleados de la Gerencia Nacional de Proyectos (GNP) de la Administración Aduanera de Honduras. La digitalización del proceso no pretende favorecer la eficiencia en la recolección de respuestas, sino que también mejorará la precisión en la consolidación de datos y minimizó el margen de error en la transcripción de las respuestas.

El cuestionario y la entrevista fueron diseñados para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, permitiendo obtener una visión integral de las opiniones y conocimientos de los empleados sobre la implementación de los principios de la Séptima Edición del PMBOK®. Las preguntas abordan temas clave como la adaptabilidad de metodologías de gestión, la capacitación del personal, la gestión de riesgos, y la eficiencia de los recursos tecnológicos actuales. Al enfocarse en estos aspectos, el proceso de recolección de datos facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora en los procesos de gestión de proyectos.

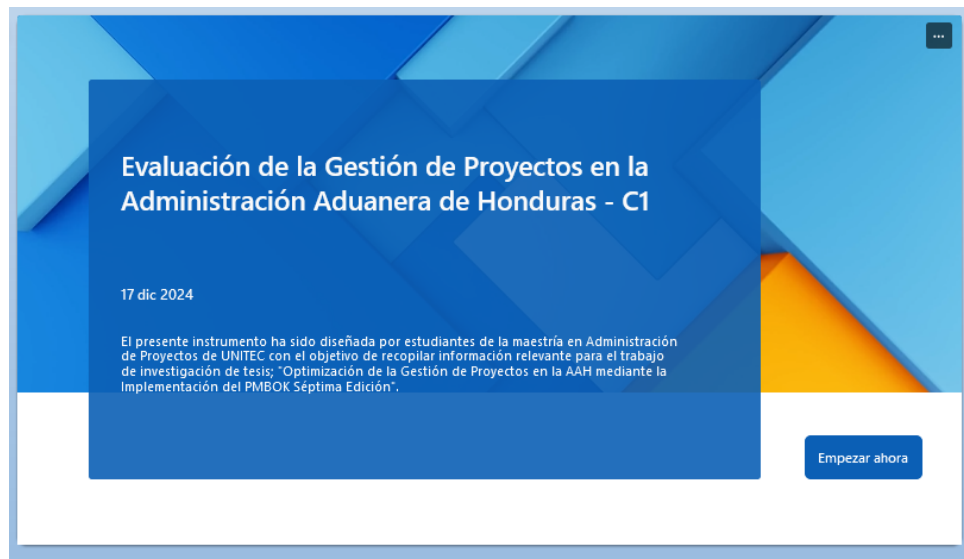


Ilustración 10. Instrumento de recopilación digital por medio de Microsoft Form

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Este enfoque metódico y digitalizado tiene múltiples beneficios, entre ellos la posibilidad de obtener un panorama amplio y representativo de la situación actual en la GNP. Asimismo, permite obtener insumos confiables para evaluar objetivamente el estado de la gestión de proyectos y el nivel de preparación del personal para adoptar metodologías y herramientas más avanzadas. La accesibilidad de Microsoft Forms facilita una participación más amplia y precisa, y la automatización de la recopilación de datos contribuyó a una mayor eficiencia en el análisis posterior. A futuro, los resultados de este proceso serán clave para formular recomendaciones efectivas que promuevan una gestión de proyectos más robusta y alineada con estándares internacionales implementados en la Administración Aduanera de Honduras.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

4.2.2 CUESTIONARIO NÚMERO 1

Los cuestionarios aplicados en esta investigación tuvieron como objetivo recopilar información para evaluar la situación actual de la Administración Aduanera de Honduras en términos de metodologías empleadas, gestión y evaluación de riesgos de proyectos, principales desafíos enfrentados, nivel de capacitación del personal y conocimientos relacionados con el PMBOK® Séptima Edición. Este análisis permitió determinar el grado de familiaridad de los empleados, tanto directa como indirectamente involucrados en la gestión de proyectos, con esta terminología y prácticas.

Se aplicaron cuestionarios a un total de 50 personas: 11 directamente relacionadas con la gestión de proyectos y 39 indirectamente relacionadas. Las preguntas iniciales abordaron la experiencia de los colaboradores en la gestión de proyectos, sirviendo como un filtro para comprender mejor el contexto y nivel de exposición de los encuestados. Esto permitió categorizar las respuestas y realizar un análisis más preciso de los datos recopilados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, tabulados y analizados para extraer conclusiones fundamentadas sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la institución.

Pregunta Número 1: ¿Cuál es su experiencia en la gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras?

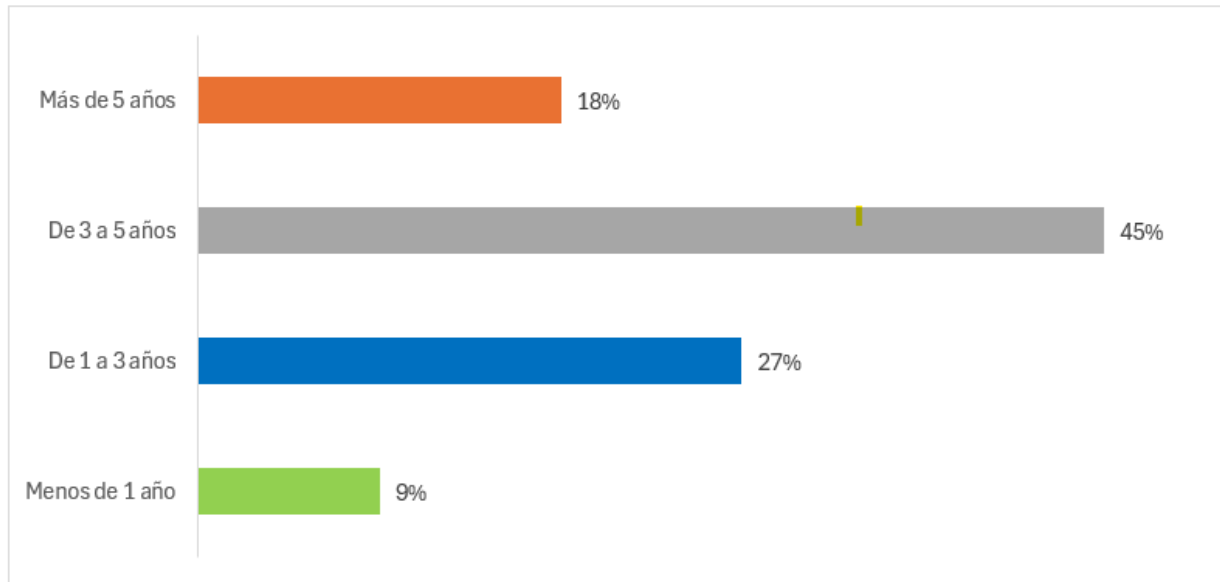


Gráfico 1. Experiencia en la gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos acerca de la experiencia en la gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras revelan una distribución diversa de niveles de antigüedad. Un 45% de los encuestados posee entre 3 y 5 años de experiencia, representando la mayor proporción y reflejando una base significativa de conocimiento práctico adquirido durante un período considerable. Este grupo es clave, ya que probablemente cuenta con competencias técnicas y operativas necesarias para implementar mejoras en la gestión de proyectos, pero aún podría beneficiarse de capacitación adicional para adoptar marcos como PMBOK® Séptima Edición de manera integral.

Adicionalmente, un 27% reporta entre 1 y 3 años de experiencia, lo que sugiere una presencia notable de profesionales en etapas iniciales de desarrollo dentro de la institución. Este grupo, aunque menos experimentado, podría aportar una perspectiva fresca y mayor apertura al cambio, elementos fundamentales para la transición hacia metodologías modernas. Sin embargo, su falta de experiencia relativa puede limitar su capacidad de liderar iniciativas estratégicas de gran alcance.

Finalmente, los extremos de la experiencia (menos de 1 año con 9% y más de 5 años con

18%) reflejan tanto la incorporación de nuevos talentos como la continuidad de personal con trayectorias más largas. Los profesionales con más de 5 años de experiencia pueden ser resistentes al cambio si no se les involucra adecuadamente, mientras que aquellos con menos de 1 año requieren mayor formación para integrarse plenamente en las dinámicas institucionales. En conjunto, esta mezcla de niveles de experiencia plantea la necesidad de estrategias de capacitación segmentadas que fortalezcan competencias y promuevan la adopción de metodologías modernas para optimizar la gestión de proyectos en la institución.

Pregunta Número 2: ¿Qué metodología y/o marco de trabajo de gestión de proyectos utiliza en su área?

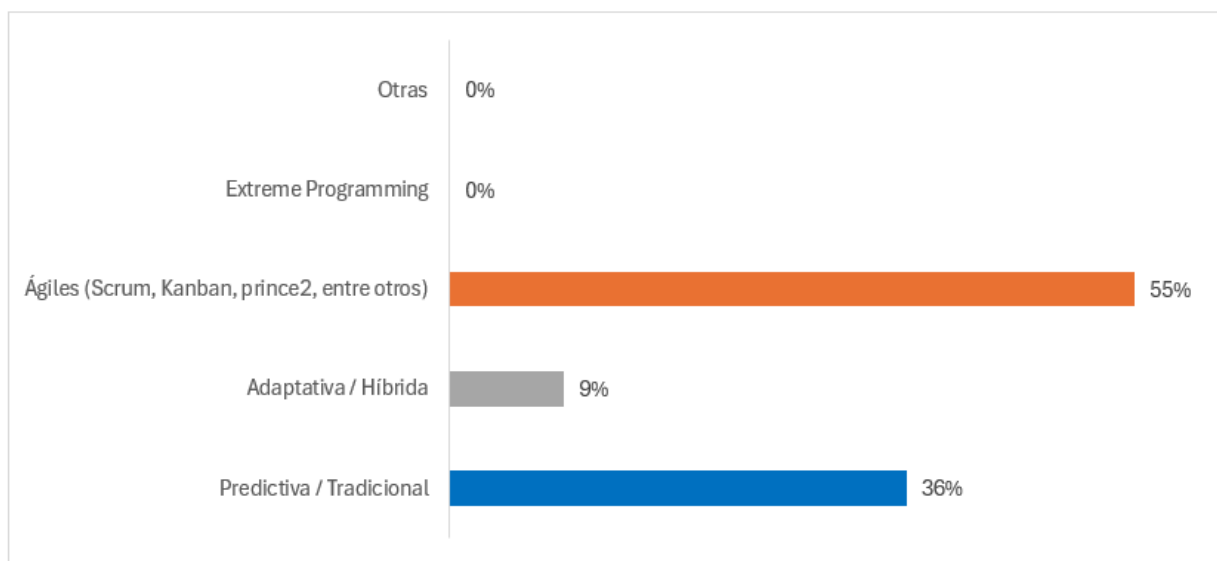


Gráfico 2. Metodología y/o marco de trabajo en la gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Las metodologías de gestión de proyectos utilizadas en la Administración Aduanera de Honduras evidencian una inclinación significativa hacia enfoques ágiles, con un 55% de los encuestados indicando el uso de frameworks como Scrum o Kanban. Esto refleja un reconocimiento creciente de la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en la ejecución de proyectos, especialmente en entornos dinámicos como la administración pública, donde los requisitos y prioridades pueden cambiar rápidamente. Sin embargo, también implica que existe una base para la implementación de prácticas modernas, aunque posiblemente sin un marco unificado que maximice su efectividad.

Por otro lado, el 36% de los participantes señala el uso de metodologías predictivas o tradicionales, lo que sugiere que todavía persiste una dependencia en enfoques lineales y estructurados. Este porcentaje puede reflejar la naturaleza de ciertos proyectos que requieren planificación detallada y control riguroso, pero también denota una posible resistencia al cambio hacia marcos más innovadores. Esta coexistencia de metodologías tradicionales y ágiles resalta la necesidad de fomentar una cultura organizacional que permita una transición más fluida hacia enfoques híbridos, combinando lo mejor de ambos mundos.

La ausencia de metodologías como Extreme Programming y otras alternativas evidencia una limitada diversificación en las herramientas utilizadas. Esto podría ser indicativo de una falta de conocimiento o capacitación en marcos de trabajo menos convencionales, pero potencialmente efectivos para contextos específicos. En general, los resultados destacan una oportunidad para estandarizar y consolidar prácticas bajo un marco moderno como el PMBOK® Séptima Edición, que puede integrar elementos predictivos y ágiles, alineándose con las necesidades y retos actuales de la institución.

Pregunta Número 3: ¿Considera que la metodología actual facilita la gestión de riesgos en los proyectos?

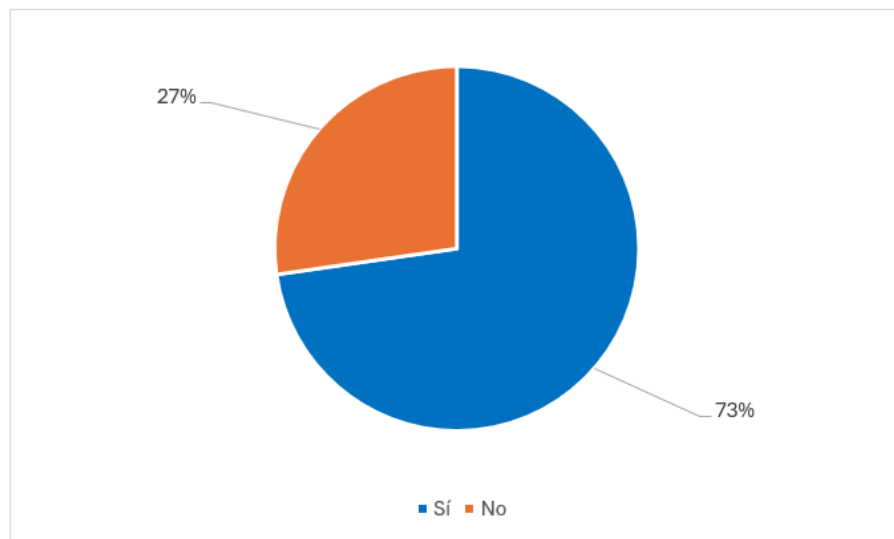


Gráfico 3. Metodología actual y riesgos en la gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

El análisis de los resultados obtenidos revela que una mayoría significativa de los

encuestados (73%) considera que la metodología actual facilita la gestión de riesgos en los proyectos. Esto sugiere que, dentro de la Administración Aduanera de Honduras, los procesos y herramientas empleados para identificar, evaluar y mitigar riesgos son percibidos como efectivos por el personal. Esta percepción positiva puede estar vinculada al uso de elementos de metodologías ágiles o híbridas que priorizan la adaptación y la respuesta rápida a las incertidumbres del entorno.

Sin embargo, el 27% de los participantes que no perciben una adecuada gestión de riesgos indica la existencia de brechas en la aplicación o comprensión de las prácticas metodológicas actuales. Este grupo posiblemente enfrenta desafíos como la falta de capacitación específica, herramientas insuficientes o limitaciones estructurales que dificultan una gestión proactiva de los riesgos. Esta disconformidad, aunque minoritaria, debe ser analizada para asegurar una cobertura uniforme en todos los proyectos.

Aunque la mayoría percibe que la metodología facilita la gestión de riesgos, es fundamental estandarizar y fortalecer los procesos actuales, asegurando que todas las áreas y proyectos cuenten con un enfoque robusto y alineado a mejores prácticas, como las propuestas en el PMBOK® Séptima Edición. Esto podría contribuir significativamente a minimizar las discrepancias y garantizar una gestión de riesgos más integral y efectiva.

Pregunta Número 4: ¿La metodología y/o marco de trabajo aplicada en la institución permite adaptarse a cambios durante la ejecución del proyecto?

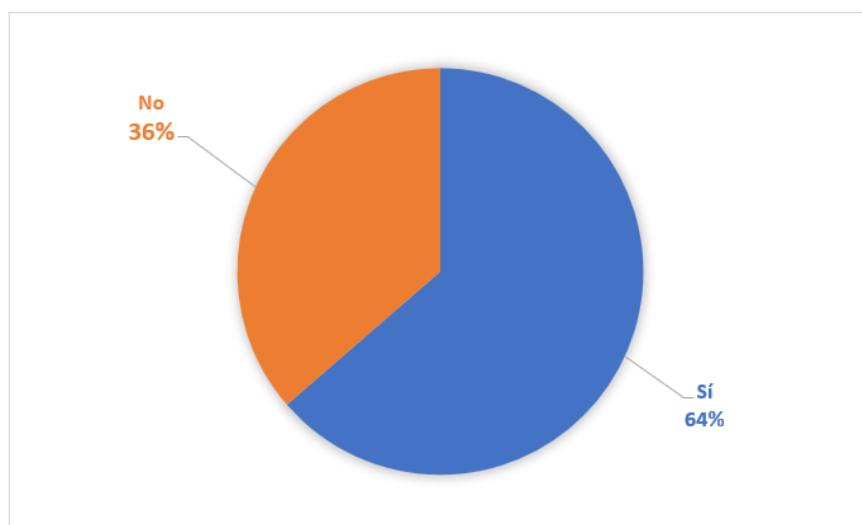


Gráfico 4. Indicador de Gestión de Proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

La respuesta afirmativa del 64% de los encuestados evidencia una percepción favorable hacia la adaptabilidad de la metodología o marco de trabajo aplicado en la Administración Aduanera de Honduras, lo que sugiere que, en términos generales, las prácticas implementadas facilitan la realización de ajustes durante la ejecución de los proyectos. Esta adaptabilidad es esencial en entornos de cambio constante y constituye un pilar fundamental para una gestión de proyectos que aspire a ser moderna y eficaz. Sin embargo, el hecho de que un 36% del personal no perciba esta flexibilidad como óptima plantea áreas de oportunidad para fortalecer la respuesta a cambios, un aspecto crítico en el contexto de la gestión de proyectos.

La proporción de personas que no perciben una capacidad de adaptación completa podría relacionarse con limitaciones estructurales o una insuficiente capacitación en metodologías ágiles. Esto sugiere que, aunque la institución ha alcanzado ciertos avances en términos de flexibilidad, aún existen oportunidades para consolidar esta capacidad, especialmente mediante la adopción de prácticas ágiles y una cultura de mejora continua. La implementación de programas de formación en enfoques ágiles, en combinación con herramientas de gestión flexibles, podría potenciar la respuesta organizacional ante cambios imprevistos.

Si bien los resultados reflejan una percepción positiva de la adaptabilidad de la metodología aplicada, los resultados con considerables opiniones divididas sugieren la necesidad de robustecer la capacidad de adaptación, asegurando que el marco de trabajo no solo permita ajustes puntuales, sino que responda de manera dinámica a la evolución de las demandas organizacionales y del entorno externo.

Pregunta Número 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Administración Aduanera de Honduras en la gestión de proyectos?

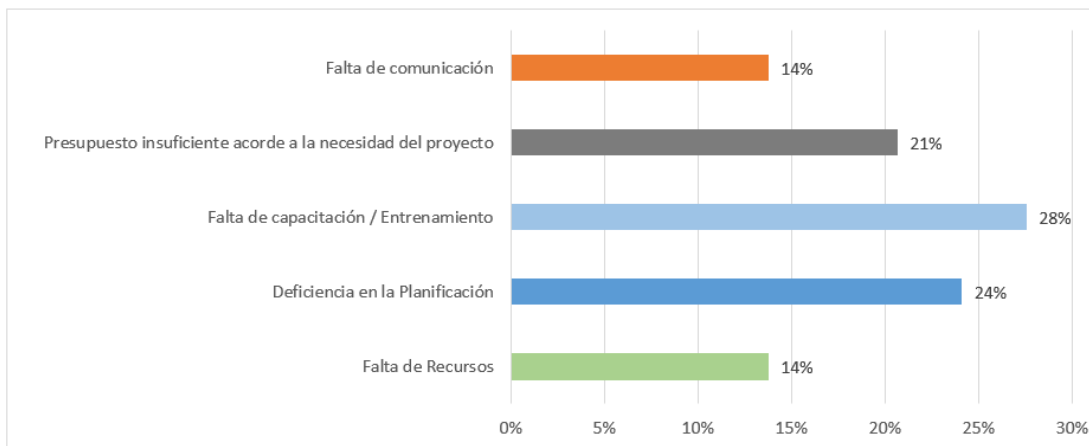


Gráfico 5. Desafíos en la Administración Aduanera de Honduras

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos en esta interrogante revelan que el principal desafío que enfrenta la Administración Aduanera de Honduras en la gestión de proyectos es la falta de capacitación y entrenamiento, señalada por el 28% de los encuestados. Esta carencia subraya la importancia de contar con personal cualificado y actualizado en metodologías de gestión de proyectos, lo cual es esencial para optimizar procesos, adaptarse a cambios y minimizar riesgos. La falta de conocimientos específicos puede limitar la capacidad de la institución para implementar buenas prácticas, afectando la calidad y eficiencia en la ejecución de los proyectos. Esto sugiere que una inversión en formación continua y especializada podría tener un impacto directo en el rendimiento y en la capacidad de innovación de los equipos de trabajo.

Analizando las diferentes respuestas, otros factores como el presupuesto insuficiente (21%) y la deficiencia en la planificación (24%) también representan limitaciones significativas, afectando la disponibilidad de recursos adecuados y la efectividad en la estructuración de proyectos. El presupuesto insuficiente, en particular, refleja una necesidad de reestructurar las asignaciones financieras de manera que sean acordes a los requerimientos reales de cada proyecto, mientras que la deficiencia en planificación apunta a una oportunidad para implementar mejores prácticas en la fase inicial de los proyectos, promoviendo una ejecución más controlada y efectiva. Así mismo, la falta de recursos y de comunicación, ambos con el 14%, también representan retos significativos, ya que limitan la disponibilidad de personal y materiales esenciales, además de afectar la coordinación entre los equipos. La comunicación deficiente dificulta el flujo de información y la alineación entre los miembros del proyecto, lo cual es fundamental para mantener

la cohesión y transparencia en la ejecución. Este análisis sugiere que, para optimizar su gestión de proyectos, la Administración Aduanera de Honduras debe priorizar la formación del personal, mejorar sus procesos de planificación y presupuesto, y fortalecer los canales de comunicación y asignación de recursos en la Gerencia Nacional de Proyectos de la Institución Aduanera.

Estos desafíos reflejan la necesidad de fortalecer áreas clave como la capacitación, la asignación de recursos y la planificación. Abordar estas áreas críticas permitiría a la Administración Aduanera no solo mejorar sus capacidades en gestión de proyectos, sino también promover una mayor cohesión y comunicación entre los equipos, optimizando los resultados organizacionales en un entorno de creciente complejidad y competitividad.

Pregunta Número 6: ¿Cómo evalúa las competencias del equipo de gestión de proyectos?

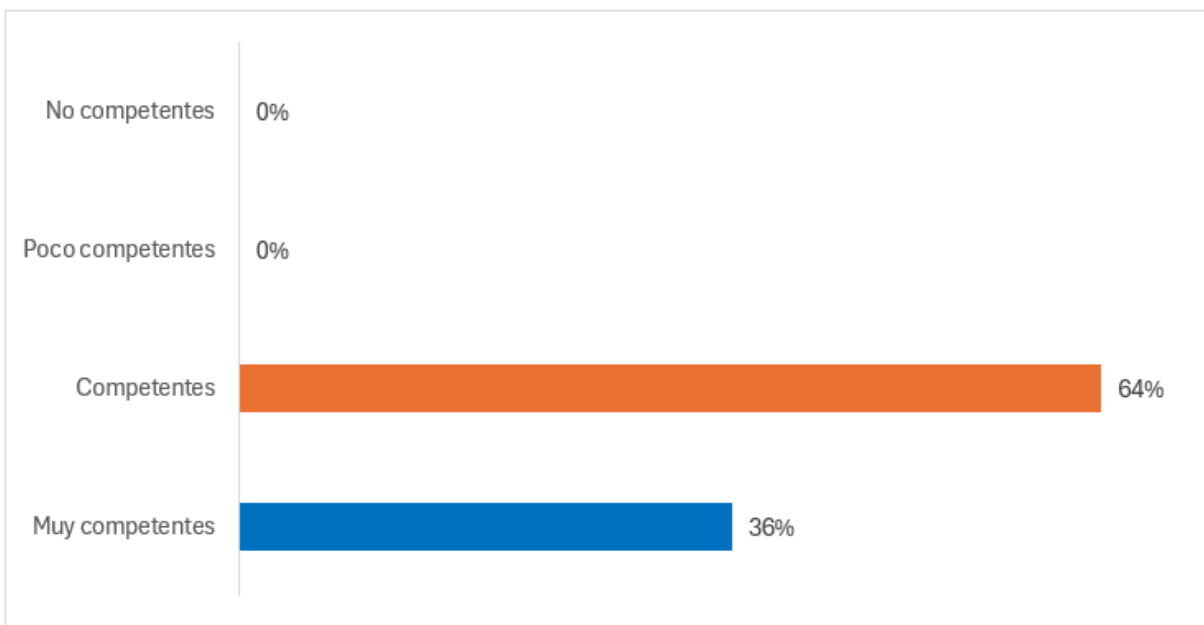


Gráfico 6. Competencias del equipo de gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos reflejan que la percepción sobre las competencias del equipo de gestión de proyectos es mayoritariamente positiva, con un 36% de los participantes evaluándolos como "muy competentes" y un 64% como "competentes". Esto indica que, en general, el equipo posee las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que representa una fortaleza importante para la Administración Aduanera de Honduras.

No obstante, la ausencia de evaluaciones negativas no debe interpretarse como un indicativo de perfección, sino como una oportunidad para identificar áreas específicas de mejora. La distinción entre "muy competentes" y "competentes" sugiere que, aunque las capacidades básicas están consolidadas, podría existir margen para fortalecer habilidades avanzadas o especializadas que impulsen aún más la eficiencia y la innovación en la gestión de proyectos.

Cabe mencionar que la percepción positiva sobre las competencias del equipo resalta un capital humano valioso para la institución. Sin embargo, se recomienda implementar programas de capacitación continua y desarrollo profesional, enfocados en metodologías modernas como las propuestas en el PMBOK® Séptima Edición, para garantizar que el equipo mantenga y eleve sus estándares frente a los desafíos cambiantes del entorno.

Pregunta Número 7: ¿Está familiarizado con el PMBOK® Séptima Edición? ¿Cómo lo ha implementado en su trabajo?

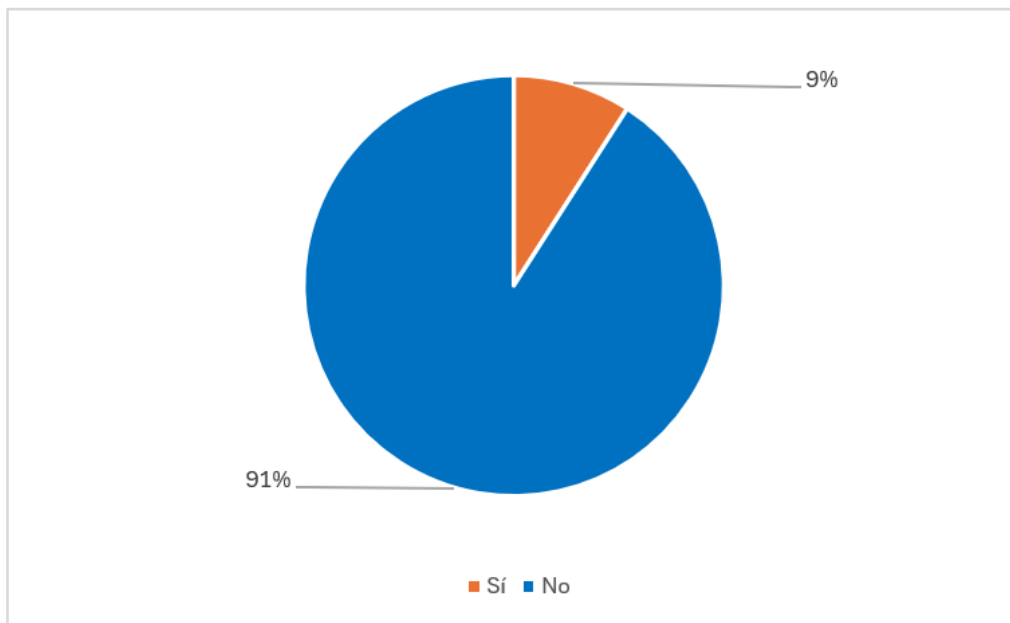


Gráfico 7. Familiaridad con el PMBOK® Séptima Edición

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los datos obtenidos demuestran que solo un 9% de los encuestados está familiarizado con el PMBOK® Séptima Edición, mientras que el 91% no lo está. Esto pone de manifiesto una brecha significativa en el conocimiento y la adopción de este marco de referencia dentro de la

Administración Aduanera de Honduras, a pesar de su reconocido valor para la optimización de la gestión de proyectos.

La baja familiaridad con el PMBOK® Séptima Edición sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación y sensibilización sobre este estándar. Su implementación podría ofrecer ventajas competitivas, como la mejora en la adaptación a cambios, la gestión de riesgos y la eficiencia en la ejecución de proyectos, áreas que actualmente presentan desafíos en la institución. Este hallazgo destaca la importancia de incorporar estrategias para promover el conocimiento y la aplicación del PMBOK® Séptima Edición. La capacitación dirigida y la creación de entornos que faciliten la implementación de metodologías modernas serían pasos clave para fortalecer la gestión de proyectos y alcanzar estándares internacionales en el desempeño institucional.

Pregunta Número 8: ¿Considera que los principios del PMBOK® Séptima Edición, como guía de estudio, ¿Pueden mejorar los procesos de gestión de proyectos actuales? ¿Por qué?

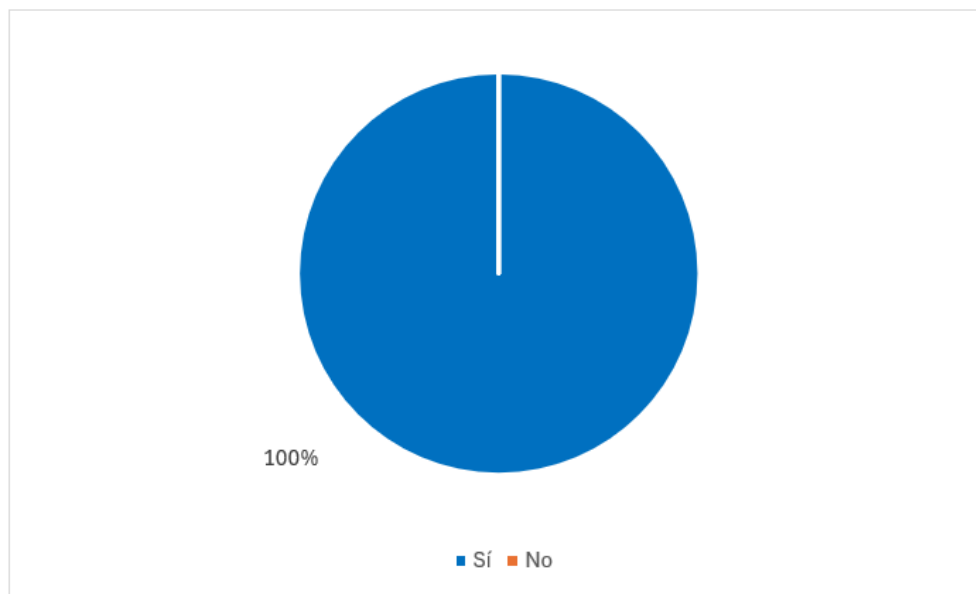


Gráfico 8. Oportunidad de mejorar los procesos de gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

El presente resultados refleja un consenso unánime: el 100% de los encuestados considera que los principios del PMBOK® Séptima Edición pueden mejorar significativamente los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Este resultado destaca la percepción positiva y el reconocimiento del marco como una herramienta valiosa para

optimizar las prácticas existentes y superar los desafíos identificados en la institución.

La amplia aceptación de los principios del PMBOK® sugiere una disposición institucional hacia la modernización y el fortalecimiento de la gestión de proyectos. Este marco metodológico, fundamentado en principios como la adaptación al cambio, la colaboración y el enfoque en la generación de valor, podría proporcionar una estructura que facilite la respuesta a las demandas de un entorno dinámico y complejo, como el que enfrenta la Administración Aduanera en su función operativa, de esta manera, la integración del PMBOK® Séptima Edición se perfila como una referencia estratégica para la optimización de los procesos administrativos. La implementación de sus principios podría no solo estandarizar y profesionalizar las prácticas de gestión de proyectos, sino también aumentar la eficiencia y garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos alineados con estándares internacionales.

Pregunta Número 9: ¿Cree que el personal está adecuadamente capacitado para realizar las mejores prácticas que recomienda la PMI® a través del PMBOK® Séptima Edición?

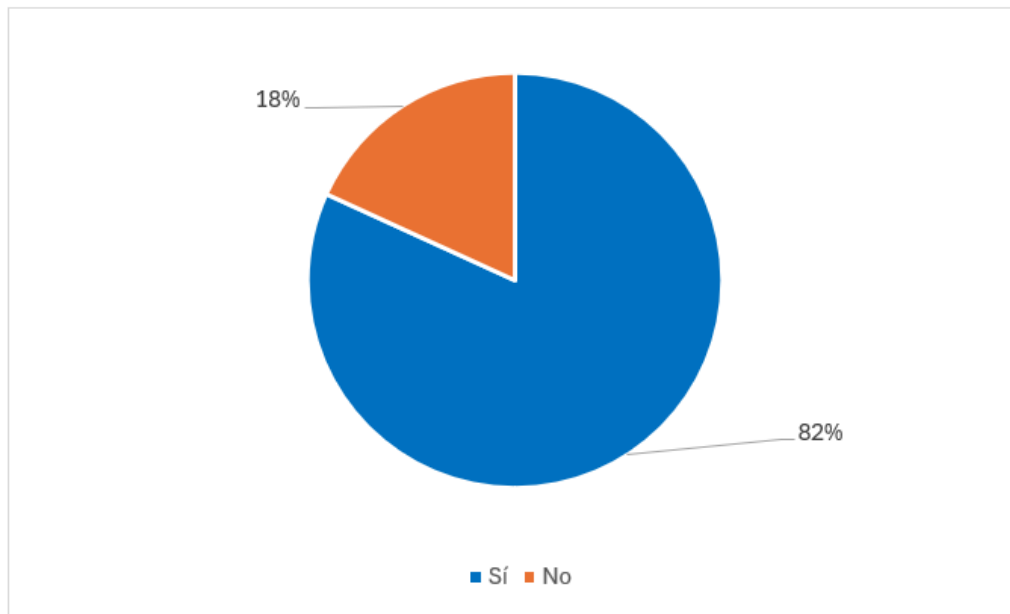


Gráfico 9. Mejores prácticas recomendadas por la PMI®

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos demuestran que el 82% de los encuestados considera que el personal está adecuadamente capacitado para aplicar las mejores prácticas recomendadas por el PMBOK® Séptima Edición. Este porcentaje refleja un nivel positivo de preparación y

competencias en la Administración Aduanera de Honduras, lo cual es crucial para la implementación efectiva de estándares internacionales en la gestión de proyectos.

Sin embargo, el 18% de las respuestas indican que aún existen brechas de capacitación en el personal, lo que podría limitar la adopción completa de las mejores prácticas. Este hallazgo sugiere la necesidad de reforzar programas de formación continua y de sensibilización sobre los principios y metodologías del PMBOK®. Estas acciones serían fundamentales para poder garantizar que todo el equipo posea las habilidades necesarias para afrontar los retos de la gestión de proyectos de manera eficiente.

Es importante destacar que, aunque existe una percepción general de preparación adecuada, es esencial abordar las áreas de oportunidad identificadas. La consolidación de una capacitación integral puede asegurar la capacidad del personal para maximizar los beneficios del PMBOK® Séptima Edición, contribuyendo a la optimización de los procesos y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Pregunta Número 10: ¿Qué áreas considera que necesitan fortalecerse para implementar con éxito las mejores prácticas que recomienda la PMI® a través del PMBOK® Séptima Edición?

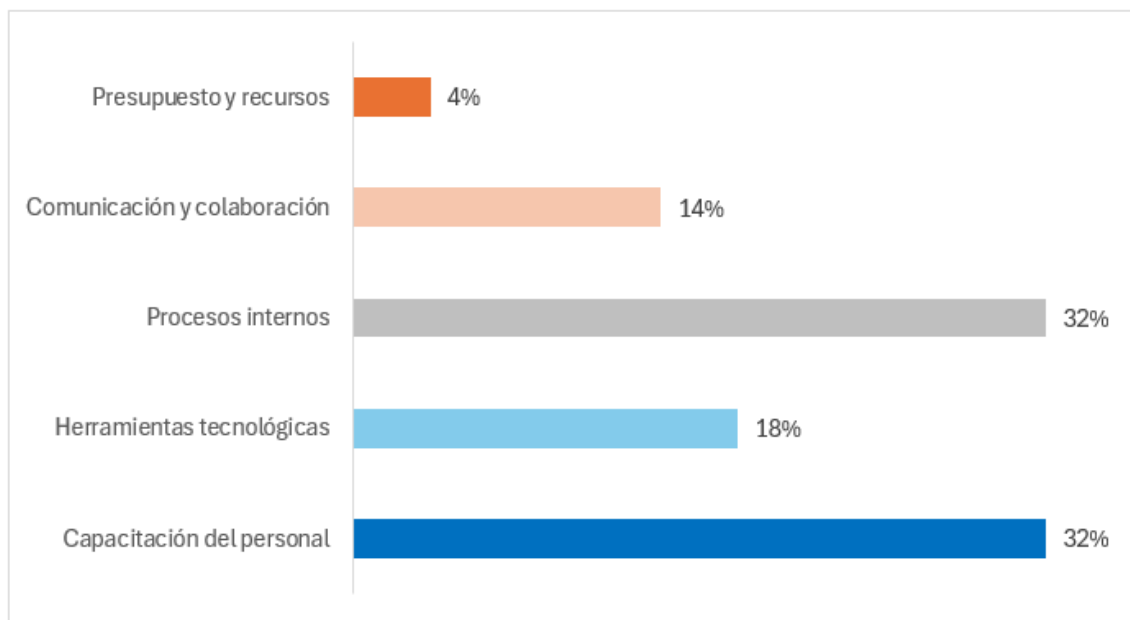


Gráfico 10. Áreas de fortalecimiento en la Administración Aduanera de Honduras
Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

De acuerdo con los datos obtenidos, es evidente que las áreas de capacitación del personal

y procesos internos son las más señaladas como necesarias de fortalecimiento, cada una con un 32% de las respuestas. Este resultado subraya que el éxito en la implementación del PMBOK® Séptima Edición depende en gran medida de contar con un equipo bien preparado y de contar con procesos estructurados y alineados a las mejores prácticas. Estas áreas representan pilares fundamentales para garantizar una gestión de proyectos eficiente y eficaz.

Por otro lado, el 18% de los encuestados identificó la necesidad de optimizar las herramientas tecnológicas, lo que refleja una preocupación sobre la adecuación y funcionalidad de los recursos digitales en la institución. Asimismo, un 14% destacó la importancia de fortalecer la comunicación y colaboración, lo cual es crucial para asegurar una integración efectiva entre los diferentes actores involucrados en la gestión de proyectos. Finalmente, el 4% consideró que el presupuesto y los recursos requieren atención, indicando que, aunque es un desafío menos prioritario, no deja de ser relevante en el contexto de la implementación.

Para la presente investigación, es importante destacar que estos resultados reflejan que la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras debe enfocarse en un punto de vista integral que priorice el fortalecimiento del talento humano y los procesos internos, complementado por mejoras tecnológicas y en la comunicación. Atender estas áreas garantizará una transición más efectiva hacia la implementación de las prácticas recomendadas por el PMBOK® Séptima Edición.

Pregunta Número 11: ¿Existen marcos regulatorios dentro de la institución que afecten la gestión de proyectos?

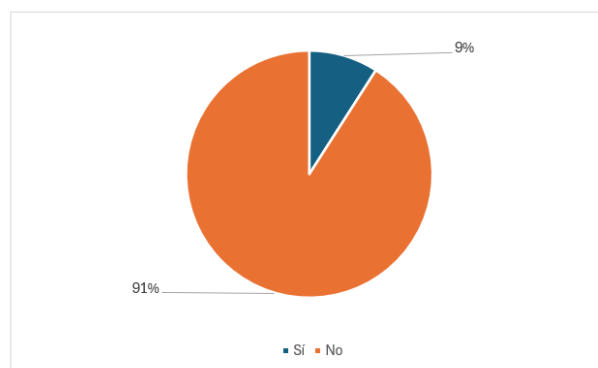


Gráfico 11. Marcos regulatorios en la Administración Aduanera de Honduras

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, un 91% de los encuestados considera que no existen marcos regulatorios dentro de la institución que afecten la gestión de proyectos. Este resultado sugiere que, en términos generales, los procesos administrativos y normativos actuales no representan barreras significativas para la implementación o ejecución de prácticas de gestión de proyectos. Esto podría indicar una flexibilidad institucional que facilita la adopción de metodologías modernas como las que recomienda el PMBOK® Séptima Edición.

Sin embargo, el 9% que identificó la presencia de marcos regulatorios como un factor que afecta la gestión de proyectos evidencia que, aunque en menor proporción, existen ciertas restricciones normativas o procedimentales que pueden impactar el desarrollo de los proyectos. Esto podría estar relacionado con regulaciones específicas, burocracia interna o requisitos legales que complican la agilidad en la ejecución de iniciativas, aunque los marcos regulatorios no son percibidos como un obstáculo predominante en la gestión de proyectos, es fundamental realizar un análisis detallado de los casos específicos señalados para garantizar que las normativas existentes no interfieran con la optimización y eficiencia de los procesos proyectuales dentro de la institución. Este diagnóstico también permitirá proponer soluciones preventivas en caso de futuras restricciones.

Pregunta Número 12: ¿Qué tan flexibles son los procesos actuales para adaptarse a nuevas metodologías, tanto predictivas, adaptativas como ágiles? Escala del 1 al 5, donde 1 es "poco flexibles" y 5 es "muy flexibles"

Resultados obtenidos:

Tabla 4. Cuestionario 1: Pregunta 12

Escala	%Respuestas	Descripción
1	9%	Totalmente en desacuerdo
2	0%	En desacuerdo
3	0%	Neutral
4	55%	De acuerdo
5	36%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

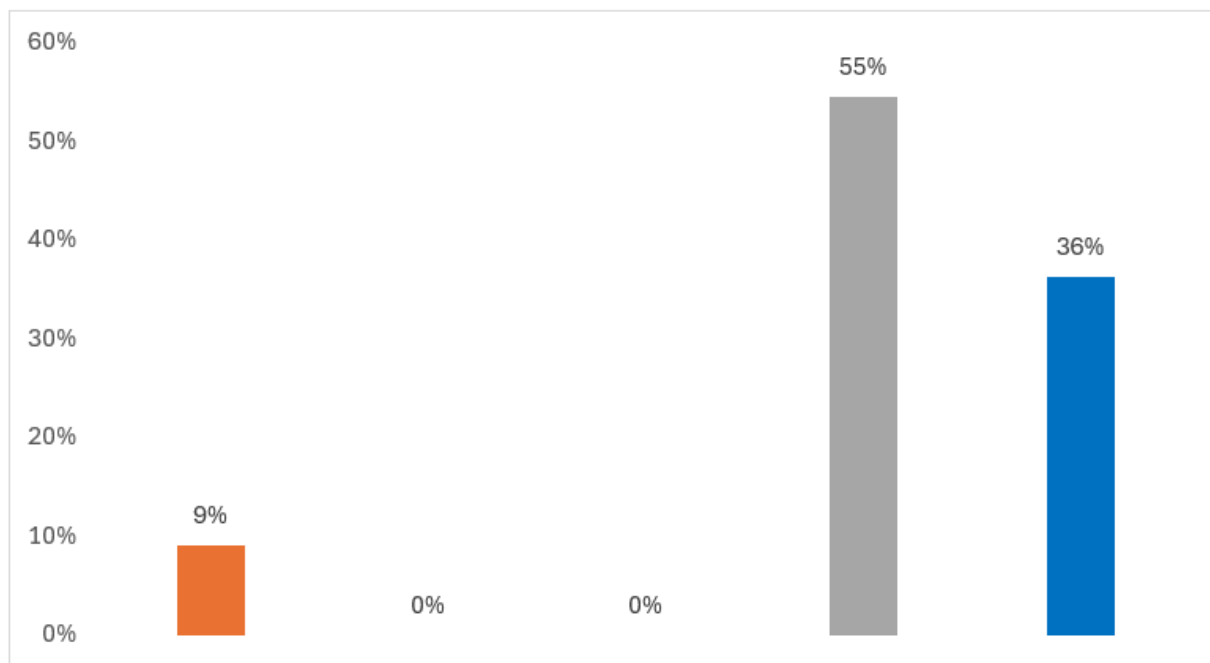


Gráfico 12. Adaptación a nuevas metodologías

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

El análisis de los resultados muestra que la mayoría de los encuestados considera que los procesos actuales de la Administración Aduanera de Honduras tienen un nivel de flexibilidad significativo para adaptarse a nuevas metodologías de gestión de proyectos. El 55% de los participantes asignó una calificación de 4 en la escala de flexibilidad, mientras que un 36% otorgó la máxima calificación de 5, lo que refleja una disposición generalizada a la adaptación de enfoques tanto predictivos, adaptativos como ágiles. Este dato sugiere que, en términos generales, los procesos en la institución son lo suficientemente flexibles como para integrar prácticas modernas y diversas en la gestión de proyectos.

Por otro lado, el 9% de los encuestados calificó los procesos con un 1, indicando que una pequeña proporción de los participantes percibe una rigidez en la adaptación a nuevas metodologías. Este resultado puntual sugiere que, aunque la mayoría ve los procesos como lo suficientemente adaptables, podría haber áreas específicas o situaciones particulares en las que la flexibilidad aún es limitada. En este contexto, sería relevante identificar las barreras o restricciones en los procesos internos para desarrollar planes de mejora que optimicen la capacidad de adaptación institucional hacia metodologías más ágiles y modernas.

En cuanto a los resultados obtenidos de 0% en las opciones de las calificaciones 2 y 3

demuestra que ningún encuestado percibió los procesos actuales como moderadamente flexibles o poco flexibles para adaptarse a nuevas metodologías de gestión de proyectos. Esto es un indicativo positivo, ya que implica que todos los participantes consideran que la Administración Aduanera de Honduras tiene un nivel mínimo de flexibilidad en sus procesos, lo cual es fundamental para la implementación de metodologías modernas como las ágiles, adaptativas y predictivas. Este 0% en las opciones intermedias sugiere que no existe una percepción de rigidez parcial en los procesos, lo que implica que la resistencia o barreras para adoptar nuevas metodologías son bajas en general. En resumen, la institución podría estar en un buen punto de partida para una transición hacia enfoques más ágiles y adaptativos, dado que no hay una tendencia hacia la inflexibilidad en las prácticas actuales.

Pese a que la percepción general es que los procesos actuales permiten una buena flexibilidad para integrar nuevas metodologías de gestión, es necesario realizar un análisis más profundo en las áreas identificadas como menos flexibles para asegurar una transición más fluida hacia enfoques más innovadores y eficientes.

Pregunta Número. 13: ¿Qué ventajas observa en la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición en comparación con los procesos actuales?

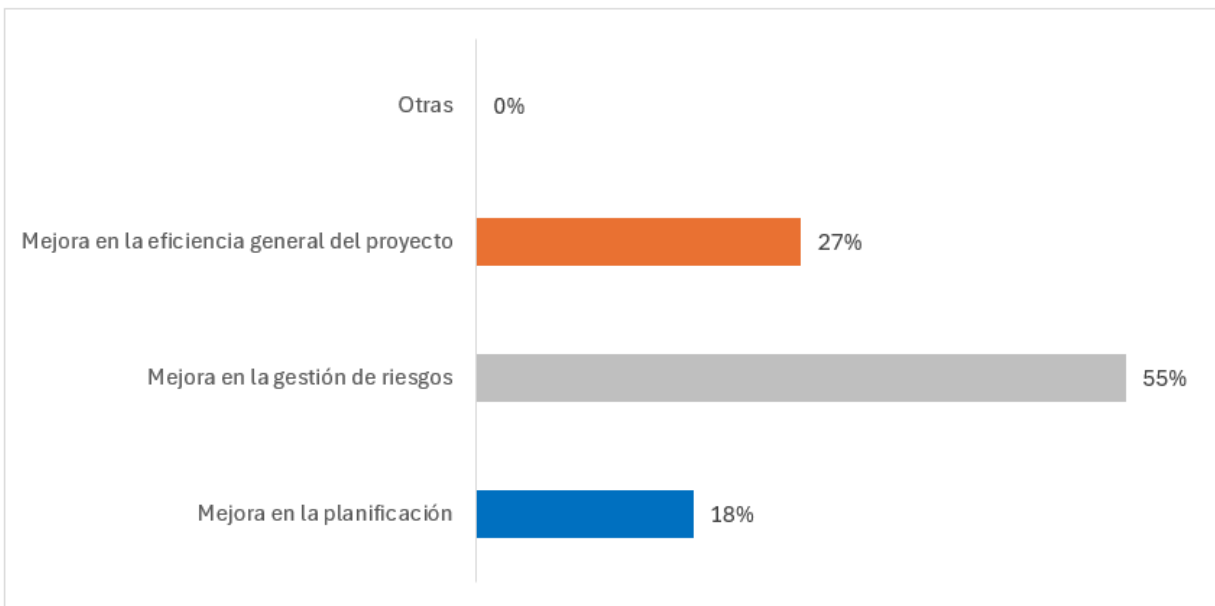


Gráfico 13. Ventajas al implementar los principios del PMBOK® Séptima Edición

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados de esta pregunta indican que la mejora en la gestión de riesgos podría ser la ventaja más significativa percibida en la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición en comparación con los procesos actuales, con un 55% de los encuestados señalando este beneficio. Este dato sugiere que la identificación, evaluación y mitigación de riesgos es una preocupación clave en la gestión de proyectos. La adopción del PMBOK®, al ofrecer un enfoque estructurado y sistemático para la gestión de riesgos, se espera que contribuya a optimizar la toma de decisiones en proyectos, lo que podría favorecer una mayor estabilidad y control durante todo el ciclo de vida del proyecto.

La mejora en la planificación, señalada por un 18% de los encuestados, también resalta un posible beneficio que subraya la importancia de la implementación del PMBOK®. Esto sugiere que los principios de este marco proporcionan herramientas y prácticas que podrían fortalecer la fase inicial del proyecto, asegurando que los objetivos, tiempos, recursos y presupuestos estén mejor definidos. Sin embargo, comparado con la gestión de riesgos, la planificación parece tener un impacto percibido más limitado, lo que podría reflejar una necesidad de mayor personalización o aplicación en las fases más específicas de los proyectos.

Como último dato, un 27% que señala la mejora en la eficiencia general del proyecto indica que los principios del PMBOK® también podrían ser una fuente de oportunidades para poder contribuir a un desempeño más ágil y efectivo en la ejecución del proyecto, alineando mejor los recursos y reduciendo los tiempos de inactividad. La ausencia de respuestas en la categoría de "Otras" refuerza la idea de que las tres ventajas más mencionadas son las más relevantes y claras para los encuestados.

Pregunta Número 14: ¿Cómo cree que las herramientas tecnológicas actuales apoyan o limitan la implementación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos?

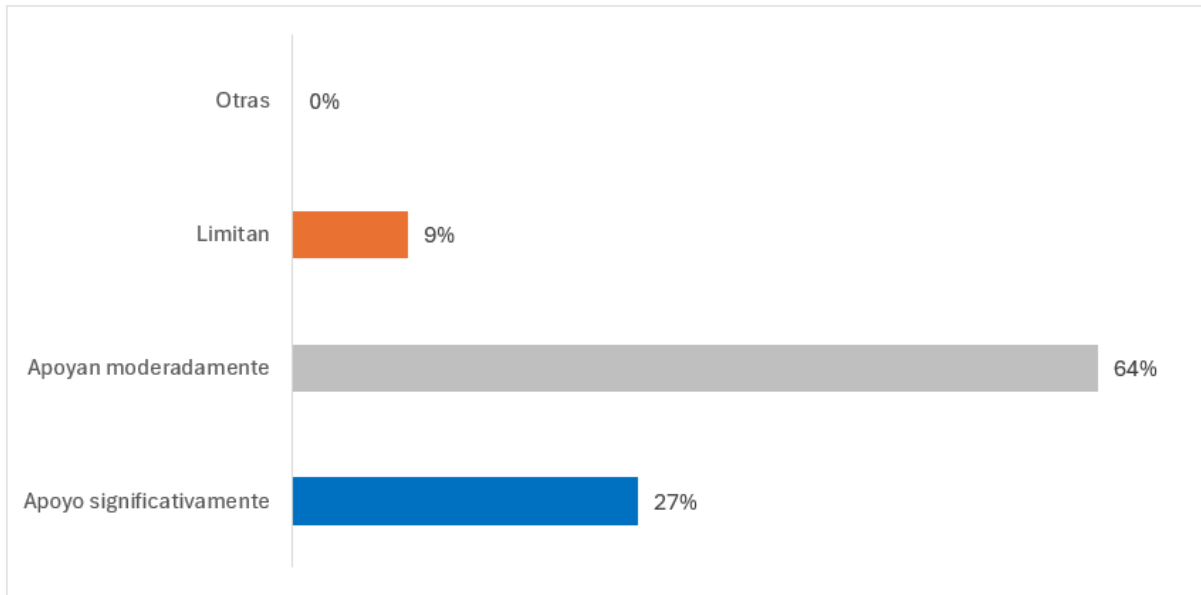


Gráfico 14. Limitantes en las tecnologías actuales

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos en esta pregunta indican que las herramientas tecnológicas actuales desempeñan un papel fundamental en la implementación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, con un 64% de los encuestados considerando que las apoyan de manera moderada. Este dato sugiere que, si bien las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente proporcionan un soporte importante, todavía existe un margen para mejorar su integración o su capacidad para optimizar completamente las prácticas de gestión de proyectos. Es posible que estas herramientas no estén completamente alineadas con los requisitos específicos de la metodología o de los proyectos en sí, lo que limita su potencial.

Por otro lado, un 27% de los encuestados considera que las herramientas tecnológicas actuales apoyan significativamente la implementación de las mejores prácticas. Esto refleja que, en algunos casos, las soluciones tecnológicas están siendo efectivas en la automatización de procesos, la gestión de tiempos, la comunicación y la evaluación de riesgos, entre otros aspectos clave. No obstante, el 9% que opina que las herramientas limitan la implementación sugiere que existen desafíos relacionados con la capacidad de adaptación de las tecnologías a las necesidades cambiantes de los proyectos, lo que podría generar ineficiencias. La ausencia de respuestas en la

categoría "Otras" refuerza la idea de que las opiniones se centran en las ventajas y limitaciones directas de las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente.

Pregunta Número 15: ¿Qué herramientas tecnológicas cree que pueden acompañar la implementación de la gestión de proyectos?

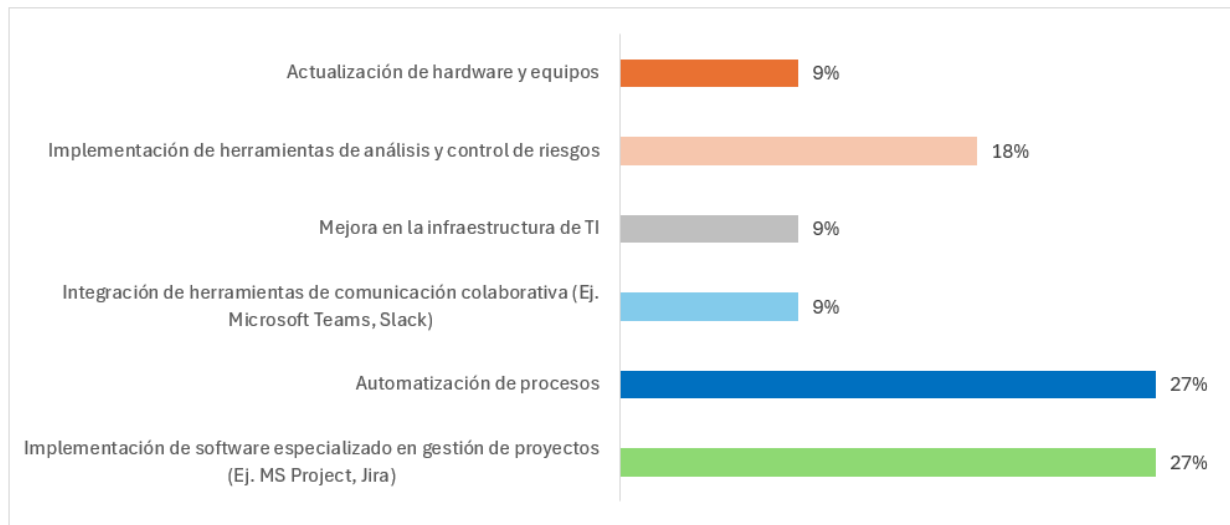


Gráfico 15. Herramientas tecnológicas y gestión de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

Los resultados obtenidos en esta pregunta destacan la importancia de las herramientas tecnológicas especializadas para mejorar la gestión de proyectos. Un 27% de los encuestados menciona la implementación de software especializado en gestión de proyectos, como MS Project o Jira, como una herramienta clave. Esto sugiere una clara preferencia por soluciones tecnológicas robustas que faciliten la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, mejorando la eficiencia y el control. De manera similar, un 27% opina que la automatización de procesos es fundamental, lo que refleja una tendencia hacia la optimización de tareas repetitivas y la mejora en la precisión y el tiempo de respuesta, dos factores críticos en la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

Un 18% considera que la implementación de herramientas de análisis y control de riesgos es crucial, lo que resalta la importancia de integrar soluciones que ayuden a anticipar y gestionar los posibles problemas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por otro lado, un 9% menciona la necesidad de integrar herramientas de comunicación colaborativa como Microsoft Teams o Slack,

que favorecen la coordinación y el intercambio de información entre equipos multidisciplinarios. Aunque la actualización de hardware y la mejora de la infraestructura de TI también son mencionadas, con un 9% en cada caso, estas se consideran aspectos secundarios frente a la prioridad de contar con software especializado y procesos automatizados. En general, los resultados sugieren que, si bien diversas tecnologías son relevantes, la especialización del software y la automatización de procesos son vistas como las áreas de mayor impacto en la mejora de la gestión de proyectos.

Pregunta Número 16: ¿Cómo describiría la colaboración y la comunicación dentro de los equipos de proyecto?

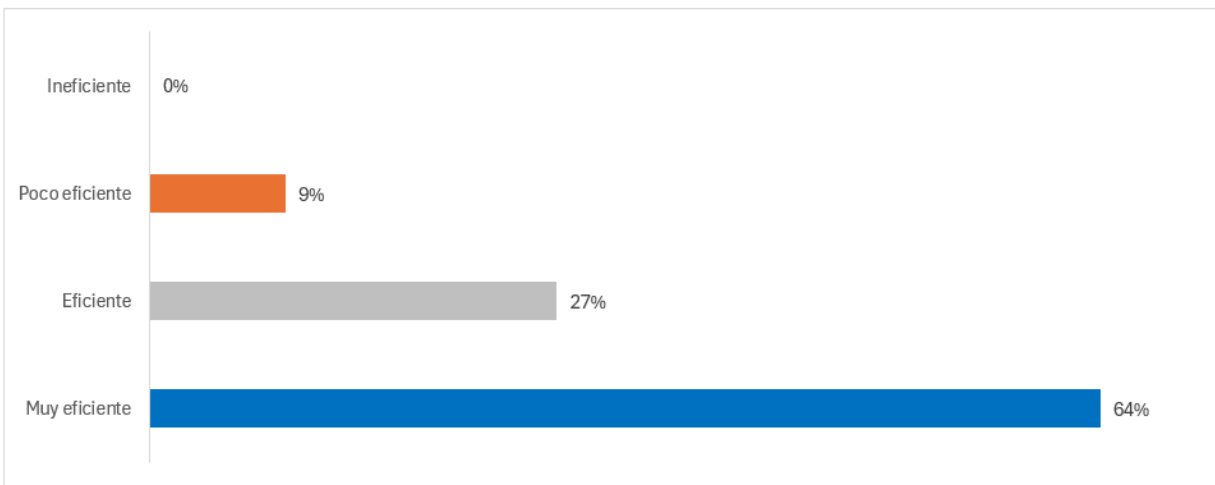


Gráfico 16. Colaboración y comunicación en equipos de proyectos

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

De acuerdo con los resultados en esta pregunta, se revela una percepción generalizada de eficacia en la colaboración y comunicación dentro de los equipos de proyecto. Un 64% de los encuestados considera que la colaboración y comunicación son "muy eficientes", lo que indica que, en general, los equipos se sienten respaldados por una comunicación clara y un ambiente de trabajo colaborativo, aspectos esenciales para el éxito en la gestión de proyectos. Este alto porcentaje refleja un clima de trabajo positivo, en el cual se prioriza la interacción fluida entre los miembros, facilitando la resolución de problemas y la alineación de objetivos.

Por otro lado, un 27% califica la colaboración y comunicación como "eficiente", lo que sugiere que, aunque la mayoría percibe una buena dinámica, hay áreas que aún pueden ser

optimizadas. Un pequeño 9% opina que la eficiencia es "poco eficiente", lo que señala la presencia de desafíos en la interacción entre los miembros de los equipos, que podrían estar relacionados con barreras tecnológicas, falta de herramientas adecuadas o posibles problemas de coordinación. Sin embargo, es positivo que ningún encuestado haya calificado la colaboración como "ineficiente", lo que implica que, en términos generales, los equipos de proyecto presentan una comunicación y colaboración efectivas, pero siempre con oportunidades de mejora en ciertos aspectos.

La ausencia de respuestas que califiquen la colaboración como "ineficiente" es un indicativo de que, en términos generales, la interacción dentro de los equipos está funcionando de manera adecuada, pero con oportunidades claras de mejora, especialmente en la integración y optimización de procesos.

Pregunta Número 17: ¿Cómo sugiere que la Administración Aduanera puede fortalecer la adopción de los principios del PMBOK® Séptima Edición en el futuro?

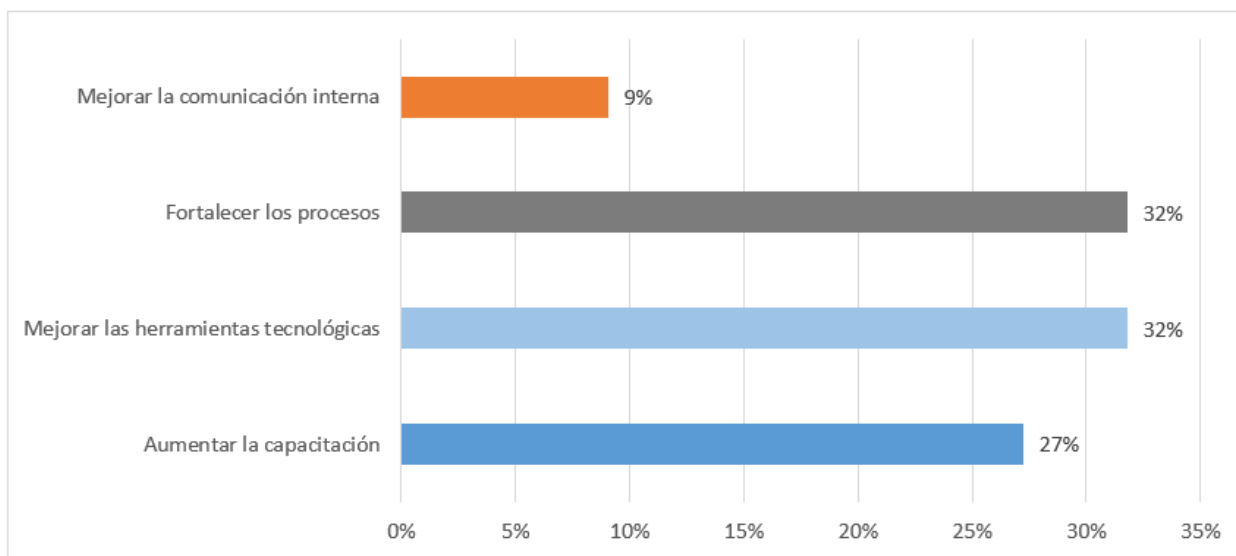


Gráfico 17. Adopción de los principios del PMBOK® Séptima Edición

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

El análisis de los datos muestra que la adopción de los principios del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras podría ser fortalecida principalmente mediante la mejora de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de procesos, ambos con un respaldo del 32% de los encuestados. Esto sugiere que los colaboradores identifican la necesidad

de contar con plataformas tecnológicas actualizadas y adecuadas que optimicen la ejecución y el seguimiento de proyectos. A su vez, mejorar los procesos representa una oportunidad para estandarizar prácticas, simplificar la implementación de principios y reducir la variabilidad en los resultados. Este enfoque refleja una visión de modernización y eficiencia, donde la tecnología y los procesos robustos se consideran fundamentales para alcanzar los estándares deseados.

El 27% de los encuestados destaca el aumento de la capacitación como un factor clave para fortalecer la adopción del PMBOK®. Esto indica que, si bien las herramientas y los procesos son relevantes, su efectividad depende en gran medida de la competencia técnica y metodológica de los empleados. La capacitación continua es considerada como una posible oportunidad para lograr una comprensión profunda de los principios del PMBOK®, favoreciendo una implementación efectiva y consistente a través de los diversos niveles de la organización. La inversión en programas de formación alineados con las exigencias de esta metodología permitiría a la institución construir una cultura de excelencia en gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.

Como último dato, aunque la opción mejorar la comunicación interna recibe solo el 9% de las respuestas, su importancia no debe subestimarse puesto que, una comunicación fluida es esencial para coordinar esfuerzos y asegurar que los principios y directrices del PMBOK® se comprendan y adopten uniformemente en toda la organización.

4.2.2 CUESTIONARIO NÚMERO 2

Pregunta Número 1. La gestión de proyectos en la Administración Aduanera actualmente cumple con los estándares internacionales de mejores prácticas, como los establecidos por PMI®.

Resultados obtenidos:

Tabla 5. Cuestionario 2: Pregunta 1

Escala	%Respuestas	Descripción
1	10.30%	Totalmente en desacuerdo
2	23.10%	En desacuerdo
3	17.90%	Neutral
4	33.30%	De acuerdo
5	15.40%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

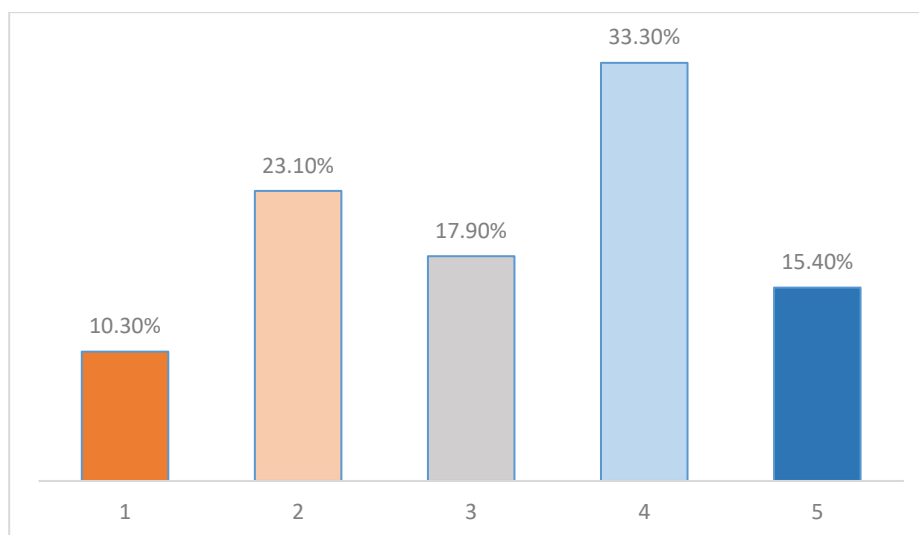


Gráfico 18. Estándares Internacionales

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los resultados reflejan que el 33.30% de los encuestados está de acuerdo en que la gestión de proyectos en la Administración Aduanera cumple con estándares internacionales, y un 15.40% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 23.10% expresa desacuerdo, el 10.30% está totalmente en desacuerdo, y el 17.90% se mantiene neutral.

Tomando en consideración el resultado obtenido podemos concluir que, aunque existe un grupo considerablemente positivo (48.70%) que reconoce cumplimiento con estándares internacionales, más del 50% (neutrales y negativos combinados) perciben que aún hay aspectos que mejorar. Esto subraya la necesidad de evaluar más a fondo las áreas que requieren

fortalecimiento para una implementación efectiva de las mejores prácticas.

Pregunta Número 2. Los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera permiten una planificación adecuada (ej. asignación de recursos, cumplimiento de cronogramas).

Resultados obtenidos:

Tabla 6. Cuestionario 2: Pregunta 2

Escala	%Respuestas	Descripción
1	10.30%	Totalmente en desacuerdo
2	20.50%	En desacuerdo
3	17.90%	Neutral
4	35.90%	De acuerdo
5	15.40%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

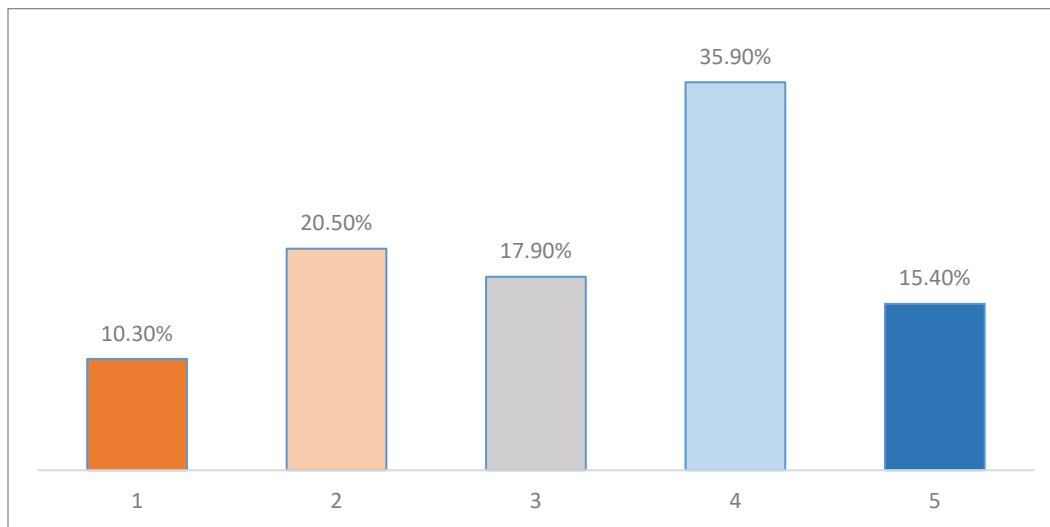


Gráfico 19. Procesos Actuales.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los resultados sugieren que, aunque más de la mitad de los encuestados perciben que los procesos de gestión de proyectos permiten una planificación adecuada, existe una proporción significativa de respuestas negativas (30.80%) y neutrales (17.90%) que indican áreas de mejora. Esto evidencia la necesidad de: **Optimizar la asignación de recursos y el cumplimiento de cronogramas:** Fortalecer los mecanismos actuales de planificación para garantizar que se alineen con las expectativas de todos los actores involucrados. **Implementar capacitaciones específicas:** Mejorar las competencias del personal para abordar las debilidades percibidas en la planificación

y ejecución de proyectos. **Monitorear y ajustar procesos:** Establecer métricas claras y revisiones periódicas para identificar y corregir desviaciones en tiempo y recursos, aumentando la confianza en los procesos.

Pregunta Número 3. La ejecución de proyectos en la Administración Aduanera se lleva a cabo dentro de los plazos establecidos y son realistas de acuerdo con las capacidades de los equipos de trabajo. Se añade una referencia a la viabilidad de los plazos en función de las capacidades del equipo.

Resultados obtenidos:

Tabla 7. Cuestionario 2: Pregunta 3

Escala	%Respuestas	Descripción
1	7.70%	Totalmente en desacuerdo
2	17.90%	En desacuerdo
3	38.50%	Neutral
4	20.50%	De acuerdo
5	15.40%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

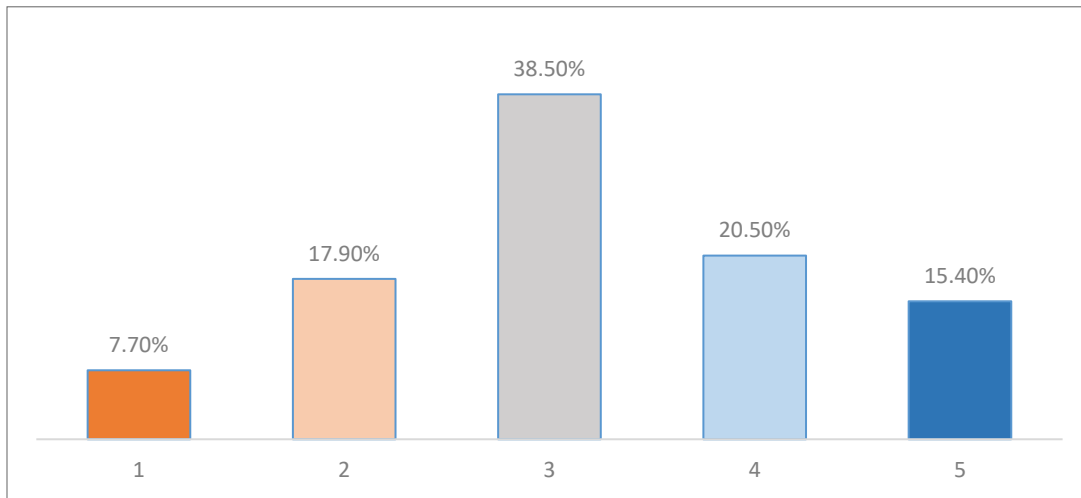


Gráfico 20. Ejecución de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La ejecución de los proyectos en la Administración Aduanera se lleva a cabo dentro de los plazos establecidos y son realistas de acuerdo con las capacidades de los equipos de trabajo.

El alto porcentaje de respuestas neutrales (38.50%) sugiere incertidumbre o falta de consenso respecto a la viabilidad de los plazos en función de las capacidades del equipo. Aunque

un 35.90% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 25.60% muestra desacuerdo, indicando una preocupación importante sobre la planificación y ejecución de los plazos. Es crucial realizar una evaluación detallada de la asignación de tareas y recursos para asegurarse de que los plazos sean alcanzables. Además, se recomienda mejorar la comunicación y la transparencia sobre las capacidades del equipo para generar mayor confianza en la viabilidad de los cronogramas.

Pregunta Número 4. Existen suficientes recursos tecnológicos, como herramientas de software e infraestructura tecnológica, en la Administración Aduanera para apoyar la gestión eficaz de proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 8. Cuestionario 2: Pregunta 4

Escala	%Respuestas	Descripción
1	5.10%	Totalmente en desacuerdo
2	28.30%	En desacuerdo
3	22.80%	Neutral
4	18.20%	De acuerdo
5	25.60%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

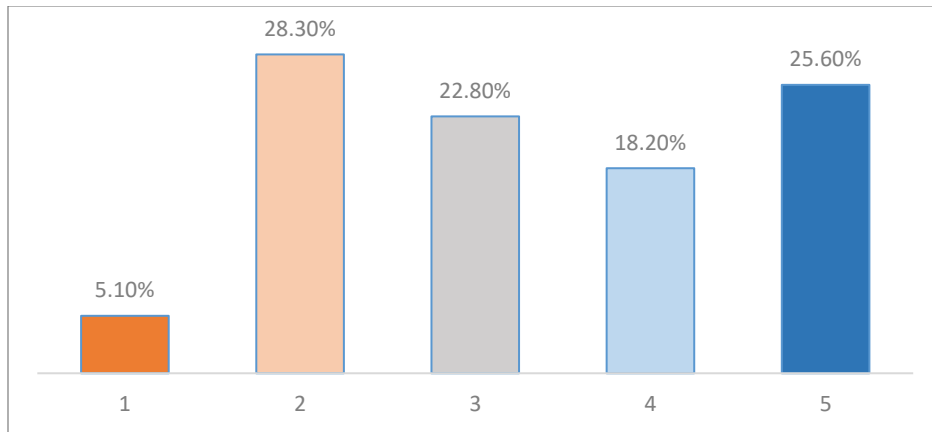


Gráfico 21. Recursos Tecnológicos

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Existen suficientes recursos tecnológicos, como herramientas de software e infraestructura tecnológica, en la Administración Aduanera para apoyar la gestión eficaz de proyectos.

El 43.80% de respuestas positivas indica que un grupo significativo reconoce la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados. Sin embargo, el 33.40% de respuestas negativas y el 22.80% de respuestas neutrales reflejan percepciones mixtas, con una notable preocupación sobre la insuficiencia tecnológica. Esto sugiere que, aunque algunos recursos están presentes, es necesario realizar una auditoría tecnológica para identificar carencias específicas en software o infraestructura y garantizar que las herramientas existentes estén alineadas con las necesidades de los proyectos. Invertir en tecnología moderna y capacitar al personal en su uso también puede mejorar significativamente la percepción general.

Pregunta Número 5. Los equipos de proyectos en la Administración Aduanera colaboran de manera efectiva en aspectos como comunicación, resolución de problemas y coordinación de tareas durante el desarrollo de los proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 9. Cuestionario 2: Pregunta 5

Escala	%Respuestas	Descripción
1	10.30%	Totalmente en desacuerdo
2	15.40%	En desacuerdo
3	41.00%	Neutral
4	12.80%	De acuerdo
5	20.50%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

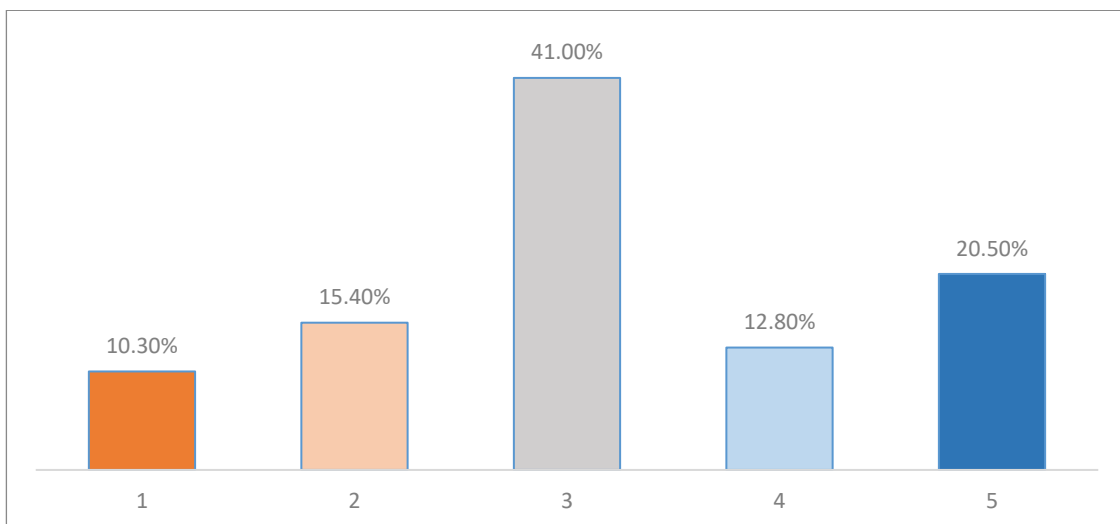


Gráfico 22. Colaboración en equipo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los equipos de proyectos en la Administración Aduanera colaboran de manera efectiva en aspectos como comunicación, resolución de problemas y coordinación de tareas durante el desarrollo de los proyectos.

Un 41.00% de respuestas neutrales evidencia una falta de claridad o experiencias mixtas respecto a la efectividad de la colaboración entre equipos. Con un 31.80% de respuestas positivas y un 25.70% negativas, queda claro que hay áreas importantes para fortalecer, especialmente en comunicación y resolución de problemas. Se recomienda implementar estrategias para mejorar la cohesión del equipo, como capacitaciones en trabajo colaborativo, establecimiento de canales de comunicación más eficaces y seguimiento constante del desempeño del equipo. Esto podría aumentar la confianza en la efectividad del trabajo grupal y, en consecuencia, el éxito de los proyectos.

Pregunta Número 6. El personal que participa en la gestión de proyectos está adecuadamente capacitado para sus funciones.

Resultados obtenidos:

Tabla 10. Cuestionario 2: Pregunta 6

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	12.80%	En desacuerdo
3	46.20%	Neutral
4	23.10%	De acuerdo
5	17.90%	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

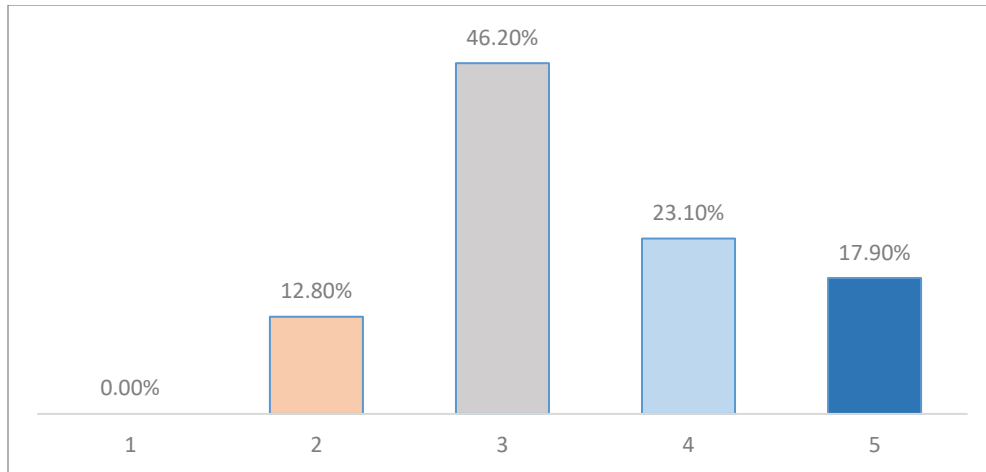


Gráfico 23. Capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El personal que participa en la gestión de proyectos está adecuadamente capacitado para sus funciones.

Un 46.20% de respuestas neutrales revela dudas significativas respecto a la preparación del personal en la gestión de proyectos, mientras que solo el 41.00% (suma del 4 y 5 de la escala Likert) tiene una percepción positiva al respecto. Esto evidencia una brecha en la formación que debe ser abordada con programas específicos de capacitación enfocados en las competencias necesarias para gestionar proyectos de manera eficiente. La ausencia de respuestas "Totalmente en desacuerdo" es positiva, pero la proporción de respuestas negativas (12.80%) subraya la necesidad de fortalecer esta área para garantizar que los equipos estén mejor preparados para sus roles.

Pregunta Número 7. El marco legal y normativo actual, específico de la administración aduanera, apoya de manera suficiente la gestión de proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 11. Cuestionario 2: Pregunta 7

Escala	%Respuestas	Descripción
1	10.30%	Totalmente en desacuerdo
2	23.10%	En desacuerdo
3	20.50%	Neutral
4	33.30%	De acuerdo
5	12.80%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

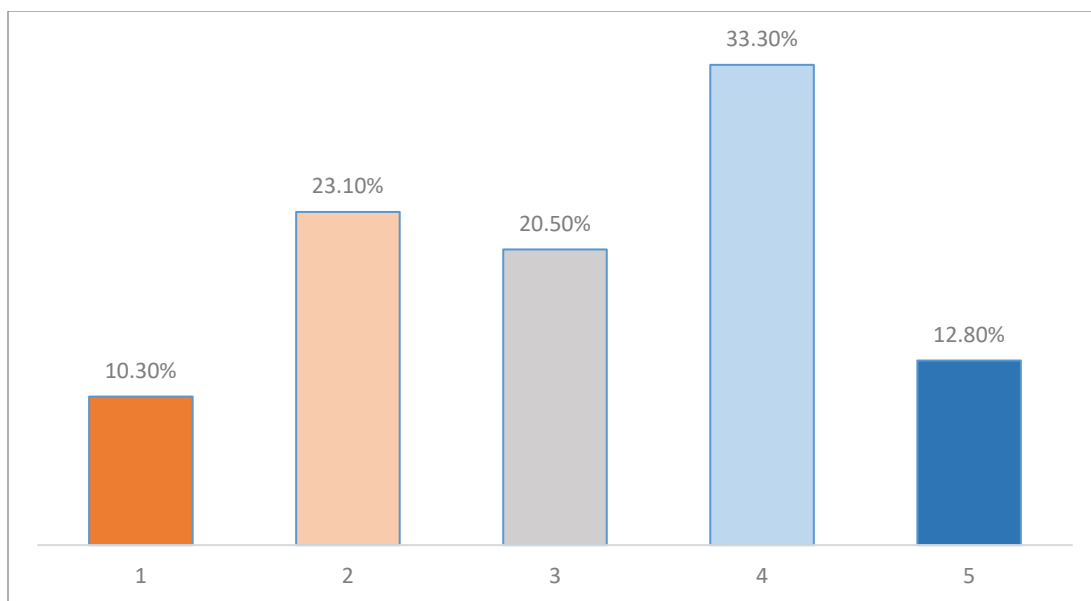


Gráfico 24. Marco Legal y Normativo.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El marco legal y normativo actual, específico de la Administración Aduanera, apoya de manera suficiente la gestión de proyectos.

Con un 46.10% de respuestas positivas, la percepción sobre el apoyo normativo actual es moderadamente favorable, pero el 33.40% de respuestas negativas y el 20.50% de neutrales reflejan una percepción dividida. Esto sugiere que, si bien el marco legal provee cierto respaldo, es necesario analizar las restricciones específicas que puedan estar limitando una gestión eficaz. Reformas normativas internas que alineen mejor la legislación con los requerimientos prácticos de los proyectos podrían ser una solución para optimizar su implementación.

Pregunta Número 8. La implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición podría mejorar la calidad de los resultados de los proyectos en la Administración Aduanera.

Resultados obtenidos:

Tabla 12. Cuestionario 2: Pregunta 8

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	0.00%	En desacuerdo
3	20.50%	Neutral
4	46.20%	De acuerdo
5	33.30%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

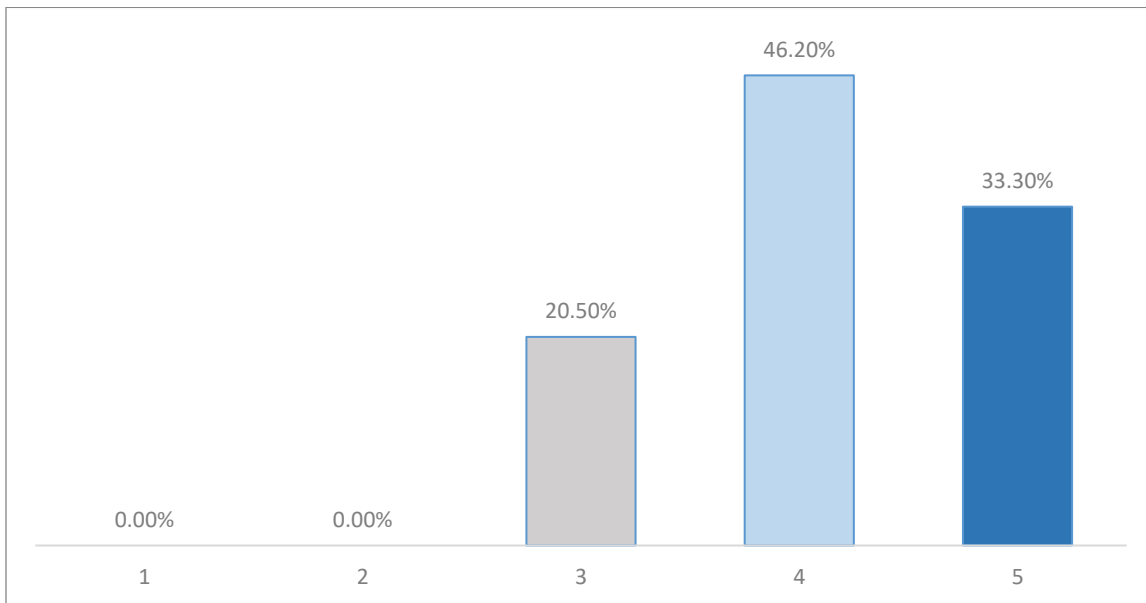


Gráfico 25. Implementación de principios del PMBOK®

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición podría mejorar la calidad de los resultados de los proyectos en la Administración Aduanera.

La mayoría de los encuestados (79.50%) considera que la implementación del PMBOK® Séptima Edición tendría un impacto positivo en la calidad de los proyectos, lo que indica un fuerte respaldo hacia esta propuesta. Solo un 20.50% se mantuvo neutral, y no hubo respuestas negativas, lo que confirma que los encuestados perciben el PMBOK® como una herramienta que puede llenar vacíos en la gestión actual. Se recomienda proceder con la implementación de manera estratégica, aprovechando este apoyo positivo.

Pregunta Número 9. La adopción del PMBOK® Séptima Edición proporcionaría una mejor estructura y control sobre los cronogramas, costos y calidad de los proyectos en curso.

Resultados obtenidos:

Tabla 13. Cuestionario 2: Pregunta 9

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	7.70%	En desacuerdo
3	10.30%	Neutral
4	33.30%	De acuerdo
5	48.70%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

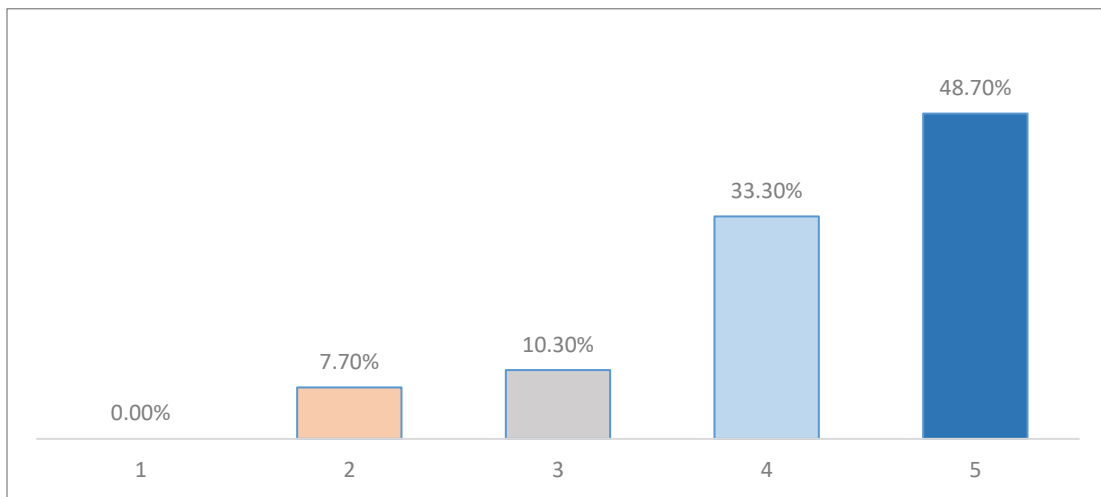


Gráfico 26. Adopción de principios del PMBOK®

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La adopción del PMBOK® Séptima Edición proporcionaría una mejor estructura y control sobre los cronogramas, costos y calidad de los proyectos en curso.

El 82.00% de respuestas positivas destaca una percepción muy favorable hacia la capacidad del PMBOK® para mejorar la estructura y control en los proyectos. Este respaldo mayoritario, junto con un bajo porcentaje de respuestas negativas (7.70%) y neutrales (10.30%), sugiere que la adopción del marco podría ser clave para abordar las deficiencias actuales. Es recomendable priorizar esta iniciativa como una estrategia central en la optimización de la gestión de proyectos.

Pregunta Número 10. El PMBOK® Séptima Edición facilitaría una mejor planificación de los recursos en los proyectos de la Administración Aduanera.

Resultados obtenidos:

Tabla 14. Cuestionario 2: Pregunta 10

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	2.50%	En desacuerdo
3	10.30%	Neutral
4	41.00%	De acuerdo
5	46.20%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

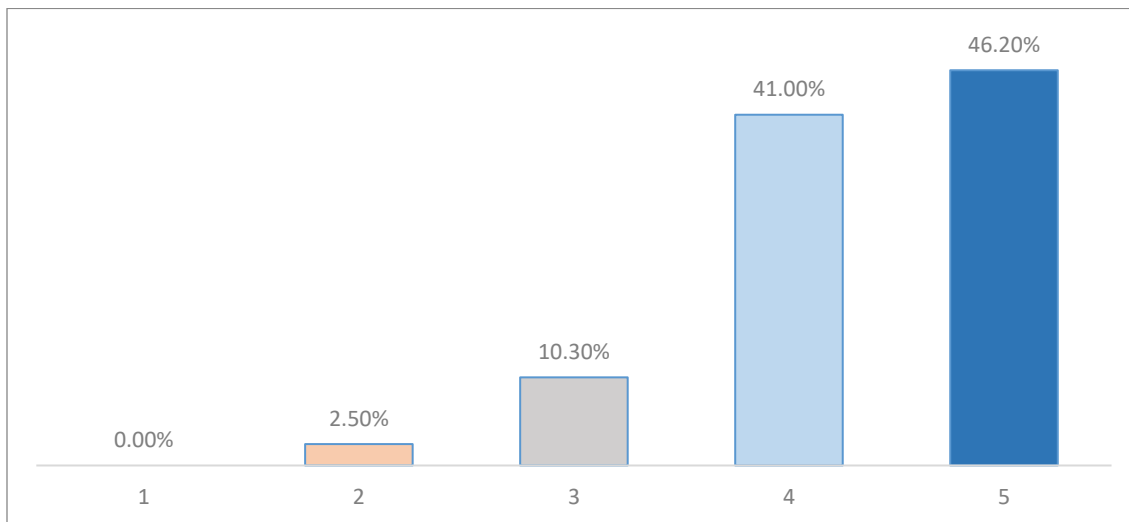


Gráfico 27. Planificación

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El PMBOK® Séptima Edición puede ser una guía fundamental para facilitar una mejor planificación de los recursos en los proyectos de la Administración Aduanera.

Con un 87.20% de respuestas positivas, existe un respaldo contundente hacia la idea de que el PMBOK® puede mejorar la planificación de recursos. Solo el 2.50% mostró desacuerdo y el 10.30% permaneció neutral, lo que confirma que los encuestados reconocen esta metodología como una posible solución efectiva para optimizar la asignación y el uso de recursos. Dada esta aceptación, implementar el PMBOK® debe ser una prioridad, complementado con capacitaciones específicas para maximizar su impacto.

Pregunta Número 11. La implementación del PMBOK® Séptima Edición contribuiría a reducir los tiempos de ejecución de los proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 15. Cuestionario 2: Pregunta 11

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	2.60%	En desacuerdo
3	5.10%	Neutral
4	35.90%	De acuerdo
5	56.40%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

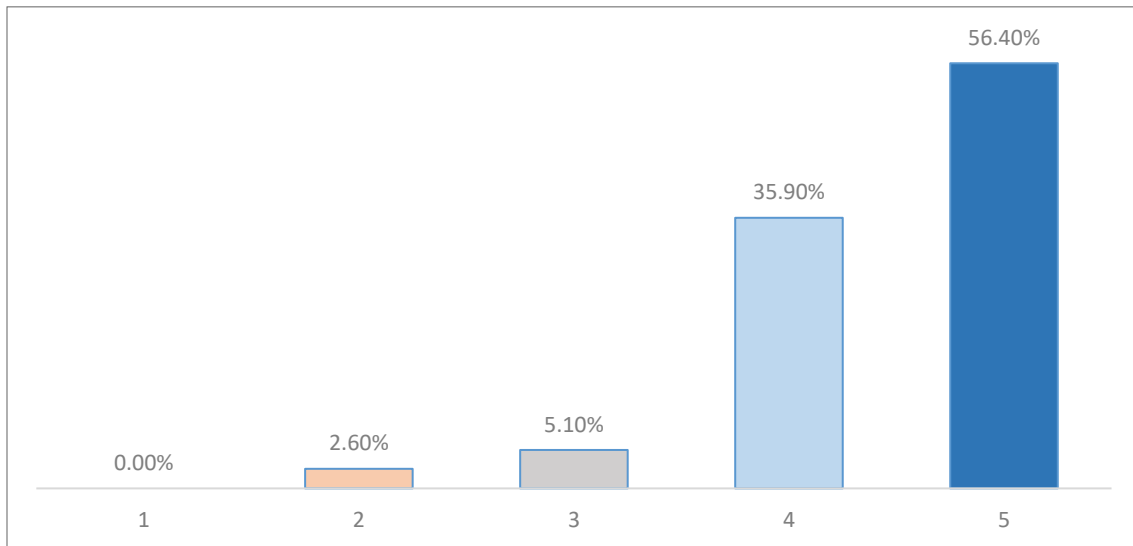


Gráfico 28. Tiempos de Ejecución.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La adopción del PMBOK® Séptima Edición podría favorecer una reducción significativa en los tiempos de ejecución de los proyectos.

Con un respaldo positivo del 92.30% de los encuestados, la percepción es clara: la implementación del PMBOK® Séptima Edición es vista como un medio eficaz para optimizar los tiempos de ejecución en los proyectos. Este fuerte consenso sugiere que su adopción no solo sería aceptada, sino también considerada como una posible solución clave para abordar los desafíos actuales en la eficiencia de los procesos. Es esencial priorizar su integración en la metodología operativa de los proyectos.

Pregunta Número 12. El uso del PMBOK® Séptima Edición mejoraría la identificación y gestión de riesgos en los proyectos de la Administración Aduanera.

Resultados obtenidos:

Tabla 16. Cuestionario 2: Pregunta 12

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	0.00%	En desacuerdo
3	10.30%	Neutral
4	30.80%	De acuerdo
5	59.00%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

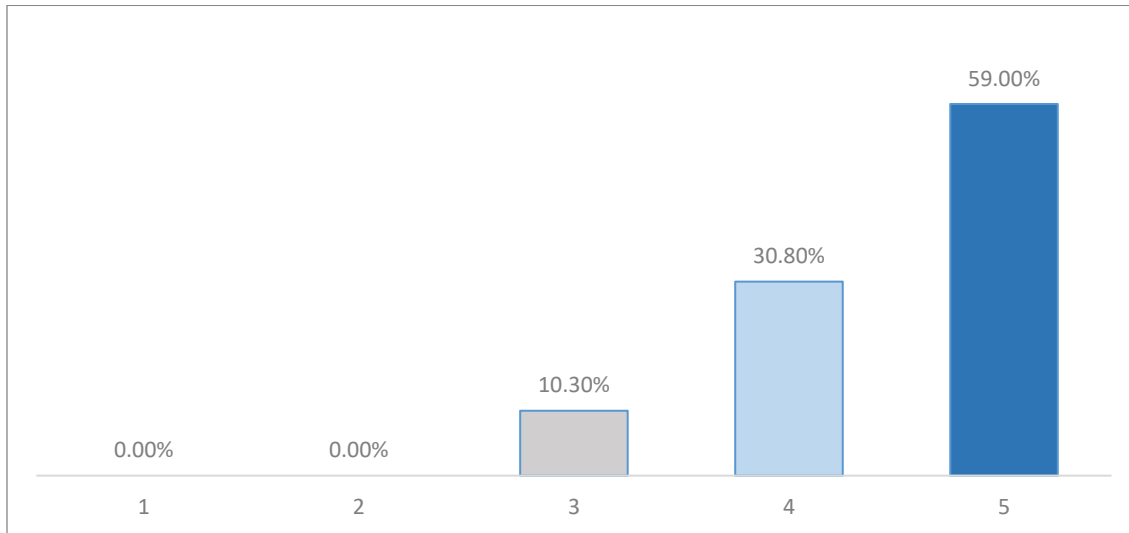


Gráfico 29. Riesgos de los Proyectos.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El uso del PMBOK® Séptima Edición mejoraría la identificación y gestión de riesgos en los proyectos de la Administración Aduanera.

La aprobación del 89.80% (respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") refleja una confianza significativa en la capacidad del PMBOK® para mejorar la gestión de riesgos. Con solo un 10.30% de respuestas neutrales y ninguna negativa, se evidencia un reconocimiento generalizado de que el enfoque estructurado del PMBOK® puede abordar eficientemente las áreas críticas relacionadas con los riesgos. Su implementación debe ser acompañada por herramientas específicas y capacitaciones para maximizar este beneficio.

Pregunta Número 13. La adopción del PMBOK® Séptima Edición ayudaría a mejorar la toma de decisiones en los proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 17. Cuestionario 2: Pregunta 13

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	0.00%	En desacuerdo
3	10.30%	Neutral
4	35.90%	De acuerdo
5	53.80%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

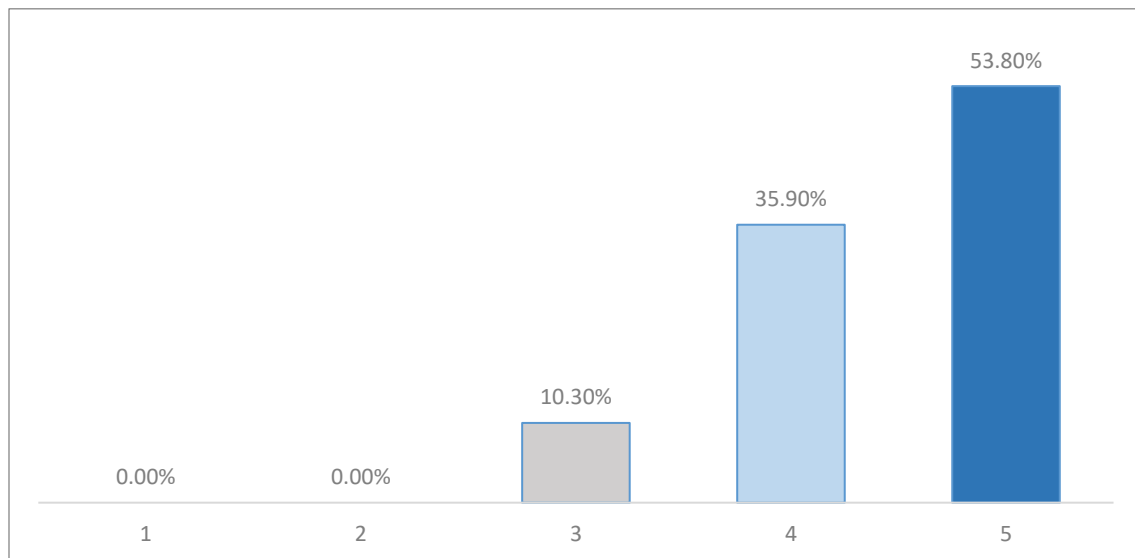


Gráfico 30. Toma de Decisiones.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La adopción del PMBOK® Séptima Edición podría contribuir a mejorar la toma de decisiones en los proyectos. El 89.70% de los encuestados considera que este marco tendría el potencial de fortalecer la toma de decisiones, al estructurar procesos y brindar mayor claridad en situaciones complejas. Con solo un 10.30% de respuestas neutrales y ninguna negativa, los resultados sugieren un entorno favorable para la integración del PMBOK® como un estándar en la toma de decisiones estratégicas. No obstante, para validar estos beneficios, sería necesario realizar pruebas y evaluaciones específicas. Además, se esperaría que la capacitación del personal en su aplicación maximice sus posibles ventajas.

Pregunta Número 14. El personal de la Administración Aduanera estaría dispuesto a recibir capacitación adicional sobre el PMBOK® Séptima Edición.

Resultados obtenidos:

Tabla 18. Cuestionario 2: Pregunta 14

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	0.00%	En desacuerdo
3	5.10%	Neutral
4	28.20%	De acuerdo
5	66.70%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

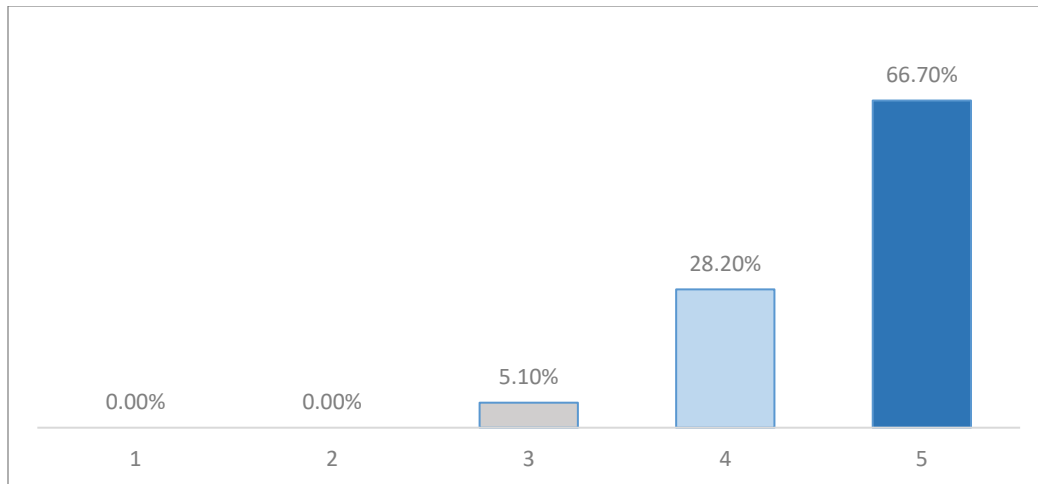


Gráfico 30. Capacitación sobre PMBOK®

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El personal de la Administración Aduanera estaría dispuesto a recibir capacitación adicional sobre el PMBOK® Séptima Edición.

El 94.90% de respuestas positivas demuestra una disposición notablemente alta del personal para capacitarse en el PMBOK®. Esto indica no solo aceptación, sino también entusiasmo por adquirir nuevas habilidades que impulsen la efectividad de los proyectos. Dada esta actitud proactiva, es crucial diseñar un plan de capacitación integral, asegurando que las sesiones sean accesibles y orientadas a las necesidades específicas de la Administración Aduanera.

Pregunta Número 15. El PMBOK® Séptima Edición facilitaría una mayor transparencia y control en la asignación de recursos en los proyectos.

Resultados obtenidos:

Tabla 19. Cuestionario2: Pregunta 15

Escala	%Respuestas	Descripción
1	0.00%	Totalmente en desacuerdo
2	0.00%	En desacuerdo
3	12.80%	Neutral
4	23.10%	De acuerdo
5	64.10%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

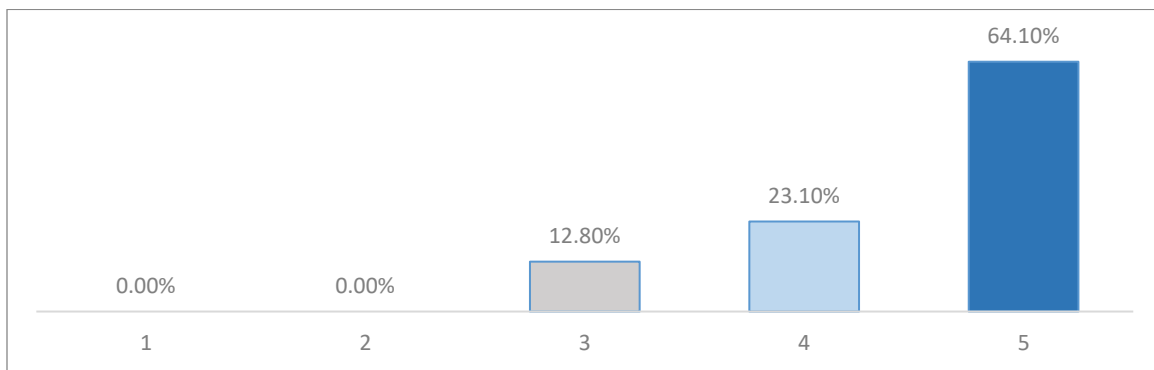


Gráfico 31. Asignación de Recursos.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El PMBOK® Séptima Edición facilitaría una mayor transparencia y control en la asignación de recursos en los proyectos.

Con un 87.20% de respuestas positivas, los encuestados reconocen el valor del PMBOK® para optimizar la transparencia y el control de recursos. Esto destaca la necesidad de implementar sistemas que respalden las prácticas recomendadas por el PMBOK®, así como de crear métricas claras para supervisar el uso de recursos. Un enfoque metodológico en línea con estas percepciones aumentará la confianza en los procesos de gestión.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

4.2.2.1 ENTREVISTA

Como parte del proceso de recopilación de información a través de los instrumentos establecidos, se llevó a cabo una entrevista estructurada con el propósito de obtener información fundamental sobre los procesos, metodologías, desafíos y mejores prácticas asociadas a la gestión de proyectos en esta institución. Este instrumento fue dirigido a la Gerenta Nacional de Proyectos de la Administración Aduanera de Honduras, quien posee una visión estratégica y operativa sobre los aspectos fundamentales que impactan la ejecución de los proyectos dentro de la organización. El propósito principal de la entrevista es entender, desde la perspectiva de la gerencia, los factores críticos que influyen en la gestión de proyectos, tales como la gobernabilidad, la comunicación entre partes interesadas, las restricciones financieras, y el uso de metodologías como PMBOK® y ágiles. Asimismo, se busca identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas que puedan ser adoptadas y estandarizadas en los procesos de la institución.

La información recopilada mediante este instrumento será fundamental para analizar la situación actual y diseñar una propuesta integral de optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. La entrevista busca proporcionar una base sólida de conocimiento para la implementación de buenas prácticas alineadas con estándares internacionales y adaptadas a las necesidades específicas de la institución. Asimismo, permitirá identificar las metodologías y herramientas actualmente empleadas, así como los principales desafíos enfrentados, con el propósito de desarrollar estrategias basadas en los principios de la PMBOK® Séptima Edición, orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada:

Tabla 20. Matriz de Tabulación de Entrevista

Pregunta	Entrevistado 1
1.- ¿Cómo es la comunicación entre las partes las interesadas durante la gestión y administración de proyectos en la institución aduanera?	Todos los meses se tiene reunión de staff donde se muestran los avances de los proyectos y cómo se está trabajando para la gobernabilidad del conocimiento del director. Se pasa una ficha para actualizar el avance de los proyectos que se llevan actualmente.
2.- ¿Con qué fondos trabaja la Administración Aduanera?	Aduanas trabaja con dos tipos de fondos: fondos BID y fondos nacionales.
3.- ¿Cuáles son los problemas principales en la comunicación de los proyectos?	En algunas ocasiones no existe una comunicación fluida de todos los interesados, lo que a veces genera duplicidad de proyectos debido a la falta de comunicación entre las partes interesadas.

4.- ¿Qué relación tiene Aduanas con SEFIN?	Aduanas tiene una relación directa con SEFIN, quien gestiona todo a nivel financiero de los proyectos.
5.- ¿Cómo se pueden agilizar los proyectos?	Aplicando tecnologías y manteniendo una gestión de los interesados para evitar riesgos y otros factores que puedan incurrir en una gestión incorrecta de los proyectos.
6.- ¿Qué rol tiene la consultoría del BID en la mejora de la gestión de proyectos?	Se hará una consultoría denominada "Consultoría de Gestión del Cambio" donde se contratará a un consultor con el propósito de pasar del estado actual al estado futuro general de los proyectos. Se pretende institucionalizar la gestión de cambios dentro de la escuela aduanera y hacer talleres para los nuevos colaboradores. El consultor establecerá bases para garantizar la continuidad de los proyectos, especialmente en caso de cambio de gobierno.
7.- ¿Cómo se capacitará al personal en gestión de proyectos?	Se capacitará a 30 colaboradores en el tema para que ellos sean los líderes del proyecto.
8.- ¿Qué metodologías se están aplicando actualmente?	Actualmente se están aplicando intuitivamente las metodologías ágiles. Por ejemplo, los proyectos tienen un enfoque predictivo inicialmente y luego, durante su ejecución, se pasa a adquisiciones. Esto lleva a mezclar metodologías ágiles con predictivas para optimizar el desembolso de proyectos antes del cierre del año fiscal.
9.- ¿Qué retos enfrenta la gerencia de proyectos en la ejecución de los proyectos?	Muchos proyectos toman más tiempo del esperado; por ejemplo, proyectos que deberían tomar tres meses a veces toman seis. Las adquisiciones a menudo causan retrasos y no aprueban los proyectos a tiempo.
¿Qué tipo de proyectos maneja la gerencia?	La mayoría de los proyectos son de infraestructura.
10.- ¿Cuáles son las restricciones más significativas en la gestión de proyectos?	La restricción financiera tiene más peso que las restricciones legales, ya que lo financiero determina si los proyectos se hacen o no.
11.- ¿Qué acciones se están tomando para mejorar las aduanas bajo la gerencia?	De las 26 aduanas, solo se tiene injerencia en 9, ya que las demás son privadas. El presupuesto se utiliza para el mantenimiento de las aduanas bajo la gestión directa, mientras que el proyecto de readecuación del BID fortalecerá la infraestructura de estas aduanas.

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

Hasta la fecha, la investigación ha implementado principalmente dos instrumentos: el cuestionario y la entrevista, los cuales han demostrado ser efectivos en la recopilación de información significativa sobre la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. No obstante, la incorporación de técnicas adicionales, tales como la observación directa o análisis documental, podría ampliar considerablemente el alcance y la profundidad del análisis.

La utilización de estas técnicas complementarias permitiría validar y contrastar los datos recopilados, aumentando así la confiabilidad de los resultados obtenidos hasta ahora. Asimismo, tales métodos facilitarían un examen más detallado de las cifras y porcentajes revelados en los cuestionarios, descubriendo factores contextuales y percepciones que podrían esclarecer los desafíos enfrentados en la práctica. En consecuencia, el análisis de datos a través de un enfoque multidimensional proporcionaría una base más sólida para formular conclusiones y recomendaciones específicas, asegurando una visión integral que capture las complejidades inherentes a la gestión de proyectos dentro de la institución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Gerencia Nacional de Proyectos (GNP) de la Administración Aduanera de Honduras (AAH) ha permitido identificar aspectos clave en la gestión de proyectos dentro de la institución. A través de este ejercicio, se han evaluado áreas cruciales como la capacitación del personal, la flexibilidad de los procesos, el uso de herramientas tecnológicas y la comunicación dentro de los equipos de trabajo. A partir de estos resultados, se ha elaborado un conjunto de conclusiones que destacan tanto las fortalezas actuales como las áreas susceptibles de mejora en la gestión de proyectos.

Las siguientes conclusiones corresponden a los objetivos establecidos en la investigación, mismos que revelan que, aunque existen puntos positivos como una eficiente colaboración dentro de los equipos y una valoración favorable hacia las mejores prácticas del PMBOK® Séptima Edición, también se observan desafíos significativos relacionados con la capacitación del personal en metodologías específicas y la necesidad de modernizar las herramientas tecnológicas utilizadas en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). En base a estos hallazgos, se presentan recomendaciones claras y orientadas a fortalecer la capacidad institucional, optimizar los procesos y mejorar el uso de recursos tecnológicos. Estas recomendaciones buscan asegurar una integración más efectiva de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, promoviendo la eficiencia y la mejora continua dentro de la institución.

5.1 CONCLUSIONES

Conclusión general: La investigación confirmó que la implementación de un proceso integral basado en los principios, dominios de desempeño y enfoques adaptativos del PMBOK® Séptima Edición podría contribuir a optimizar significativamente la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras. Esto se refleja en la percepción mayoritariamente positiva de los encuestados: el 87.20% considera que este marco facilita una mejor planificación de recursos, mientras que el 92.30% cree que contribuye a reducir los tiempos de ejecución. Estos hallazgos indican que el PMBOK® tendría el potencial de alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos institucionales, incrementar la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de respuesta ante desafíos. Además, la disposición del 94.90% de los colaboradores para recibir

capacitación subraya un clima organizacional propicio para adoptar este marco metodológico, lo que permite una transición hacia una gestión orientada a resultados y mejora continua.

1. Los procesos actuales presentan ineficiencias significativas en las etapas de planificación, ejecución y control, derivadas de la falta de un enfoque estandarizado. Un 30.80% de los encuestados señaló que los procesos actuales no permiten una planificación adecuada, y el 25.60% expresó dudas sobre la viabilidad de los plazos establecidos en relación con las capacidades del equipo. Estas deficiencias son consistentes con las percepciones de flexibilidad, donde un 9% calificó los procesos como rígidos. Sin embargo, un 89.80% de los encuestados cree que el PMBOK® Séptima Edición representa una oportunidad en la cual podría mejorar la identificación y gestión de riesgos, y el 87.20% señaló que promovería una mayor transparencia y control en la asignación de recursos. Esto sugieren que la adopción de este marco puede ser una solución viable para abordar estas áreas críticas y fortalecer los procesos de gestión de proyectos.

2. La flexibilidad y adaptabilidad del PMBOK® Séptima Edición se perciben como una ventaja estratégica para integrar enfoques híbridos que combinen elementos predictivos y adaptativos. Esto se respalda en el 82% de los encuestados, quienes destacaron que este marco mejoraría la estructura y control de los proyectos, y el 79.50% que reconoció su capacidad para optimizar la calidad de los resultados. Además, el 55% señaló que las metodologías ágiles, integradas en el PMBOK®, ya son aplicadas en su entorno, lo que podría facilitar la transición hacia este enfoque. Estos elementos permiten a la Administración Aduanera abordar contextos cambiantes y garantizar un impacto significativo en los resultados de los proyectos.

3. El análisis de las competencias del personal reveló que, aunque el 41.00% percibe que están adecuadamente capacitados, un 46.20% de respuestas neutrales refleja incertidumbre sobre la preparación del equipo para gestionar proyectos de manera eficiente. Las brechas se evidencian en áreas críticas como liderazgo, gestión del cambio y uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como lo indicó el 33.40% que consideró insuficientes los recursos tecnológicos actuales. Sin embargo, la disposición del 94.90% para recibir capacitación en el PMBOK® indica que programas formativos especializados podrían ser clave para fortalecer las competencias del personal y garantizar una adopción efectiva del marco metodológico.

4. El marco normativo actual, aunque no se percibe como un obstáculo predominante (46.10% de respuestas positivas), presenta desafíos específicos que impactan la transparencia y la

asignación de recursos, según el 33.40% de respuestas negativas. Este hallazgo indica que, aunque los marcos regulatorios no son barreras insuperables, podría ser necesario implementar reformas internas para alinearlas con los principios del PMBOK®. Esto puede permitir una transición más fluida hacia prácticas optimizadas y permitirá a la Administración Aduanera operar dentro de un marco legal que fomente la eficiencia y el control.

5. Las herramientas tecnológicas disponibles son funcionales, pero presentan limitaciones para soportar una gestión de proyectos avanzada. Aunque el 43.80% de los encuestados considera que las tecnologías actuales son adecuadas, el 33.40% las considera insuficientes. Además, un 27% de los encuestados señaló la necesidad de herramientas específicas como MS Project y Jira, y otro 27% destacó la importancia de soluciones de automatización de procesos. La falta de integración y capacidades de análisis en tiempo real podría afectar la colaboración interdepartamental y la toma de decisiones estratégicas. Para superar estas limitaciones, sería recomendable invertir en plataformas tecnológicas alineadas con los principios del PMBOK® Séptima Edición, evidenciando que las tecnologías actuales podrían no estar diseñadas para ofrecer capacidades críticas como análisis en tiempo real, visualización de datos integrados y la colaboración efectiva entre departamentos, los cuales son elementos esenciales para proyectos complejos y dinámicos.

Superar estas limitaciones requiere inversiones estratégicas en plataformas tecnológicas robustas y escalables que permitan una integración completa con los principios del PMBOK® Séptima Edición. Estas herramientas no solo deben proporcionar funcionalidades avanzadas, como la gestión de recursos en tiempo real y la automatización del seguimiento de proyectos, sino también facilitar la colaboración interdepartamental, promoviendo una visión holística de los proyectos. La modernización tecnológica, complementada con una capacitación adecuada para el personal, no solo optimizará la eficiencia en la gestión de proyectos, sino que también consolidará a la Administración Aduanera como una institución alineada con las mejores prácticas internacionales.

6. La implementación del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras podría contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad organizacional. Para ello, sería necesario estandarizar procesos mediante una planificación estratégica alineada con los objetivos institucionales, así como fortalecer la capacitación del personal, aprovechando

la alta disposición del 94.90% para recibir formación en liderazgo, gestión del cambio y uso de tecnologías avanzadas. Asimismo, sería recomendable modernizar las herramientas tecnológicas mediante inversiones en plataformas como MS Project y Jira, que podrían permitir integrar capacidades como la automatización de procesos y el análisis en tiempo real. A esto se suma la importancia de reformas normativas que favorecerían la alineación de los marcos legales con las mejores prácticas del PMBOK®, asegurando un entorno propicio para la gestión de proyectos. Finalmente, el monitoreo y ajuste continuo respaldado por métricas de desempeño podría fomentar una mejora constante en los procesos, consolidando una gestión orientada a resultados y fortaleciendo la posición de la institución en la aplicación de estándares internacionales.

5.2 RECOMENDACIONES

Recomendación general: Diseñar un plan estratégico integral para la adopción de los principios, dominios de desempeño y enfoques adaptativos del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras. Este plan debe enfocarse en garantizar que los procesos internos se alineen con los objetivos estratégicos institucionales, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta. Se recomienda incluir metas medibles, como la reducción de tiempos de ejecución y la optimización de la planificación de recursos, respaldadas por auditorías periódicas para evaluar su impacto. La disposición del 94.90% del personal para recibir capacitación debe aprovecharse mediante programas formativos que aseguren una transición fluida hacia una gestión orientada a resultados y mejora continua.

1. Establecer un marco estandarizado de gestión de proyectos basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición para abordar las ineficiencias detectadas en las etapas de planificación, ejecución y control. Este marco debe incluir herramientas avanzadas de gestión, como MS Project o Jira, que permitan una planificación precisa y un monitoreo en tiempo real. Asimismo, se recomienda desarrollar un sistema robusto de gestión de riesgos que garantice mayor transparencia y control en la asignación de recursos, atendiendo al 89.80% de los encuestados que identificaron esta necesidad como prioritaria. Este sistema debe ser complementado con guías operativas claras y capacitaciones para los equipos de trabajo.

2. Establecer un enfoque híbrido de gestión de proyectos que integre elementos predictivos y adaptativos del PMBOK® Séptima Edición, aprovechando la flexibilidad reconocida por el 82%

de los encuestados como una ventaja estratégica. Se sugiere iniciar con proyectos piloto que permitan evaluar la efectividad de este enfoque, asegurando su aplicabilidad y beneficios en contextos dinámicos. Para facilitar la transición, se deben fortalecer las metodologías ágiles ya utilizadas, como Scrum y Kanban, promoviendo su combinación con los principios del PMBOK® para lograr una estructura más adaptable y orientada a resultados tangibles.

3. Diseñar programas de capacitación especializados que aborden las brechas identificadas en liderazgo, gestión del cambio y uso de tecnologías avanzadas, áreas críticas señaladas por el análisis de competencias del personal. Estos programas deben estar alineados con los principios del PMBOK® Séptima Edición y adaptados a los diferentes niveles de experiencia dentro de la institución, asegurando que todo el personal esté preparado para implementar este marco de manera eficiente. Además, se recomienda establecer indicadores de desempeño para medir el impacto de estas capacitaciones y garantizar la mejora continua de las competencias del equipo.

4. Realizar una revisión exhaustiva del marco normativo que rige la gestión de proyectos en la Administración Aduanera para identificar y eliminar barreras regulatorias que afecten la transparencia y la asignación de recursos. Esta revisión debe estar orientada a alinear las regulaciones con los principios del PMBOK® Séptima Edición, promoviendo un entorno normativo que facilite la eficiencia operativa y el control. Se recomienda crear un grupo de trabajo interdisciplinario encargado de proponer reformas normativas y procedimientos internos que optimicen los procesos y garanticen el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales.

5. Iniciar un proceso de adopción tecnológica que contemple la adquisición de plataformas avanzadas, como MS Project y Jira, que faciliten la integración de procesos, la automatización de tareas y el análisis en tiempo real. Estas herramientas deben ser seleccionadas con base en su capacidad para mejorar la colaboración interdepartamental y atender las necesidades críticas identificadas por el 33.40% de los encuestados que consideran insuficientes las tecnologías actuales. Adicionalmente, se debe complementar esta inversión con programas de capacitación tecnológica para maximizar el uso eficiente de las herramientas adquiridas y garantizar su alineación con los principios del PMBOK® Séptima Edición.

6. Desarrollar un plan integral para la implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición que combine la estandarización de procesos, la modernización tecnológica, la

capacitación continua del personal y las reformas normativas necesarias. Este plan debe incluir métricas claras para el monitoreo y ajuste constante, fomentando una mejora continua en la gestión de proyectos. Es fundamental priorizar la adopción de los principios del PMBOK® para optimizar la eficiencia en la asignación de recursos, mejorar la capacidad de respuesta a contextos cambiantes y consolidar una cultura organizacional orientada a resultados. Asimismo, se recomienda realizar evaluaciones piloto en proyectos clave para validar la efectividad del marco, posicionando a la Administración Aduanera como un referente en la gestión de proyectos basada en estándares internacionales.

7. Implementar un programa de certificación oficial en gestión de proyectos y herramientas tecnológicas clave, avalado por entidades reconocidas en el ámbito profesional, para fortalecer las competencias del personal y garantizar la aplicación efectiva de los principios del PMBOK® Séptima Edición. Se recomienda establecer alianzas con organismos certificadores como **PMI**, **Scrum Alliance**, **Axelos** o proveedores especializados en tecnología, permitiendo la obtención de certificaciones en áreas estratégicas como análisis en tiempo real, liderazgo y gestión del cambio, seguimiento ágil con Jira, gestión colaborativa con Trello y Asana, planificación con Microsoft Project, historias de usuario y gestión de backlogs, metodologías ágiles (Agile y Scrum), gestión predictiva y planificación de proyectos, así como en la propia implementación del PMBOK® Séptima Edición conjuntamente con la implementación de la norma ISO 31000. La certificación de estos conocimientos fortalecerá la profesionalización de la Administración Aduanera, alineándola con estándares internacionales y garantizando un desarrollo continuo del talento humano.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo presenta el producto final de la investigación aplicada, diseñado para ofrecer una solución integral y práctica al problema identificado, en estricta coherencia con los objetivos generales y específicos establecidos a lo largo del desarrollo de este estudio. La propuesta expuesta se fundamenta en los hallazgos y conclusiones obtenidos durante la investigación, garantizando su alineación directa con las necesidades prioritarias de la Administración Aduanera de Honduras (AAH) en cuanto a la gestión eficiente de sus proyectos.

Este marco propuesto busca proporcionar una estructura robusta, flexible y adaptativa que permita optimizar los procesos de gestión de proyectos, tomando como base los principios y dominios de desempeño definidos en la Séptima Edición del PMBOK®. Adicionalmente, se orienta a impulsar una transformación organizacional que incremente la efectividad, eficiencia y capacidad de respuesta de los proyectos institucionales, mientras promueve una alineación estratégica con los objetivos organizacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de la institución.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Aplicación de los principios de la gestión de proyectos del PMBOK® Séptima Edición para mejorar la eficiencia y la efectividad en la Administración Aduanera de Honduras.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta responde a las áreas de oportunidad identificadas en la gestión de proyectos, evidenciadas en el diagnóstico realizado. Estas áreas representan oportunidades para fortalecer la alineación estratégica, mejorar la eficiencia en el uso de recursos y aumentar la capacidad de respuesta ante los desafíos operativos en la Gerencia Nacional de Proyectos (GNP). Mediante la adopción de los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición, se busca optimizar procesos clave, fomentar una mejor coordinación interdepartamental y fortalecer la capacidad institucional, asegurando una gestión más efectiva y estratégica de los proyectos.

Adicionalmente, se asegura que la adopción de mejores prácticas tenga un impacto positivo en la coordinación interdepartamental, fortaleciendo la colaboración entre áreas, y contribuyendo a un desempeño organizacional más sólido. Esta iniciativa no solo atenderá los desafíos actuales,

sino que también preparará a la organización para enfrentar retos futuros, promoviendo una cultura de mejora continua y sostenibilidad en la gestión de proyectos.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La importancia de esta propuesta radica en su capacidad para transformar la forma en que la Administración Aduanera de Honduras (AAH) gestiona sus proyectos, promoviendo una gobernanza más efectiva, alineada con estándares internacionales y adecuada a las necesidades específicas del entorno hondureño.

La adopción de este marco metodológico ofrece una solución integral que permitirá el cumplimiento de los siguientes objetivos acorde al alcance de la propuesta:

6.3.1 Objetivo general

Diseñar un proceso integral de optimización para la gestión de proyectos, basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición.

6.3.2 Objetivos específicos:

1. Estandarizar procesos clave en planificación, ejecución y control, eliminando ineficiencias y asegurando una vinculación directa con los objetivos estratégicos.
2. Fortalecer las competencias del personal mediante la aplicación de principios de gestión de proyectos y capacitaciones, enfocados en liderazgo, gestión del cambio y herramientas tecnológicas avanzadas.
3. Proponer herramientas tecnológicas utilizadas, integrando plataformas que soporten análisis en tiempo real y faciliten la colaboración interdepartamental.

Cabe mencionar que esta propuesta representa un marco práctico y estratégico para transformar la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, asegurando que sea más eficiente, efectiva y alineada con las mejores prácticas internacionales, lo que redundará en un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.4 DESCRIPCIÓN

6.4.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en el diseño de un marco metodológico basado en los principios y dominios de desempeño establecidos en el PMBOK® Séptima Edición, con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este marco pretende resolver las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico inicial, como la falta de estandarización en los procesos, la limitada coordinación interdepartamental y la utilización de recursos tecnológicos. El objetivo principal de la propuesta es transformar la manera en que la Administración Aduanera de Honduras planifica, ejecuta y controla sus proyectos, promoviendo una mayor alineación estratégica, optimizando el uso de recursos y fortaleciendo las competencias del personal. Adicionalmente, la propuesta busca garantizar que los proyectos institucionales sean más eficientes, efectivos y sostenibles, alineándose con las mejoras prácticas propuestas por el PMI® y adaptándose a las particularidades del entorno de la institución aduanera.

El marco metodológico está estructurado en etapas y actividades interrelacionadas que permiten abordar de manera sistemática y efectiva las necesidades organizacionales. Cada etapa incluye un conjunto de actividades clave, como el diagnóstico inicial para identificar oportunidades de mejora, el diseño conceptual del marco metodológico, la formalización de procesos estandarizados, el fortalecimiento de competencias del personal y la propuesta de integrar soluciones tecnológicas innovadoras. Esta estrategia asegura que el desarrollo sea ordenado, con resultados medibles y directamente vinculados a los objetivos estratégicos de la institución. El propósito central de esta propuesta es transformar de manera estructural la forma en que la Administración Aduanera de Honduras planifica, ejecuta y controla sus proyectos. Esto incluye promover una mayor alineación estratégica con los objetivos organizacionales, optimizar el uso de recursos y fortalecer las capacidades del personal a través de programas de capacitación específicos. Además, la propuesta busca garantizar que los proyectos institucionales sean más efectivos en su ejecución, sostenibles a largo plazo y alineados con estándares internacionales,

6.4 DESARROLLO

El desarrollo de los elementos necesarios para la implementación del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras involucra abordar aspectos críticos que permitan la adopción efectiva de esta metodología. Este proceso considera la integración de recursos humanos, tecnológicos y metodológicos en un marco estratégico y operativo.

6.4.2.1 Acta de Constitución del Proyecto

En esta sección, se presenta el acta de constitución como el documento inicial que servirá de base para la planificación del proyecto “**Optimización De La Gestión De Proyectos Mediante PMBOK® Séptima Edición En La Administración Aduanera De Honduras**”. El acta incluye aspectos clave como la justificación del proyecto, los objetivos establecidos, los criterios que definirán su éxito, los interesados principales y sus requisitos, además de otros elementos esenciales que oficializan el inicio y la dirección del proyecto.

Tabla 21. Acta de Constitución

NOMBRE DEL PROYECTO
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE PMBOK® SÉPTIMA EDICIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:
El proyecto tiene como objetivo principal Diseñar un proceso integral de optimización para la gestión de proyectos , empleando como marco de referencia los principios y directrices del PMBOK® Séptima Edición . Este enfoque busca establecer un modelo de gestión eficiente, moderno y adaptable, que permita mejorar la planeación, ejecución y control de los proyectos en el contexto aduanero, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales y optimizando los recursos disponibles. La implementación del PMBOK® Séptima Edición abordará tanto aspectos técnicos como humanos, evaluando la capacidad del personal, las herramientas tecnológicas disponibles y las restricciones legales vigentes. El proyecto se enfocará en identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones innovadoras y establecer directrices específicas para aumentar la eficiencia en la gestión de proyectos dentro de esta institución clave para la economía y el comercio del país.
ANTECEDENTES:
La Administración Aduanera de Honduras juega un papel estratégico en la facilitación del comercio internacional y la recaudación fiscal del país. Sin embargo, la gestión de proyectos en esta institución enfrenta desafíos significativos relacionados con la planificación, ejecución y supervisión de iniciativas clave. En los últimos años, los avances en estándares internacionales de gestión de proyectos, como el PMBOK®, han demostrado su eficacia en mejorar procesos organizacionales, pero su adopción ha sido limitada en el ámbito público y aduanero. Ante esta situación, surge la necesidad de evaluar los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera, identificar brechas y establecer un modelo basado en las mejores prácticas internacionales. Este proyecto no solo busca optimizar procesos internos, sino también alinear las operaciones aduaneras con estándares globales, contribuyendo a la competitividad y desarrollo del país.

FINALIDAD DEL PROYECTO		
<p>La finalidad de este proyecto es fortalecer la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras para garantizar mayor eficiencia, cumplimiento normativo y alineación con estándares internacionales. Al implementar las mejores prácticas del PMBOK® Séptima Edición, se espera promover una cultura organizacional orientada a resultados, mejorar la asignación y uso de recursos, y potenciar las competencias del personal involucrado en la gestión de proyectos.</p> <p>Además, el proyecto tiene como propósito sentar las bases para que la Administración Aduanera de Honduras mejore su capacidad de gestión de proyectos, logrando una mayor eficiencia en sus operaciones. Si bien no se busca posicionarla de inmediato como un referente regional, se espera que los avances obtenidos mediante la implementación del PMBOK® Séptima Edición contribuyan a optimizar los procesos internos, facilitar el comercio, fortalecer la recaudación fiscal y mejorar la atención a los usuarios. Este proyecto representa un paso inicial hacia una gestión más moderna y eficiente, orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales y al desarrollo de capacidades internas sostenibles.</p>		
OBJETIVOS DEL PROYECTO:		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE	<p>Evaluar los procesos, actividades y resultados necesarios para la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, asegurando que se alineen con los principios del PMBOK® Séptima Edición y con las capacidades operativas y legales de la institución.</p>	<p>Definir de manera precisa los límites del proyecto, entregables clave y exclusiones, logrando que todos los interesados comprendan y validen el alcance establecido, evitando desviaciones significativas y garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>
2. CRONOGRAMA	<p>Diseñar un cronograma detallado que permita planificar, coordinar y supervisar las actividades necesarias para la implementación de las prácticas del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.</p>	<p>Cumplir con cada etapa del cronograma dentro de los tiempos asignados, minimizando retrasos y asegurando que las entregas parciales y finales se completen en los plazos establecidos, alineadas con los recursos disponibles y las metas del proyecto.</p>
3. RECURSOS HUMANOS	<p>Evaluar las competencias actuales del personal involucrado en la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, identificando áreas de mejora y necesidades de capacitación para alinear sus habilidades con las prácticas del PMBOK® Séptima Edición.</p>	<p>No sobrepasar el presupuesto planificado para el estudio de prefactibilidad, garantizando que los recursos financieros asignados se utilicen de manera eficiente y efectiva en todas las etapas de la investigación.</p>
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:		
<p>Funcionales: Evaluar procesos de la gestión de proyecto, diseñar herramientas tecnológicas, Capacitación del Personal.</p>		
<p>No Funcionales: Garantizar la comprensión y aceptación de las propuestas por parte del personal clave, Asegurar que las soluciones propuestas sean técnicamente viables y económicamente sostenibles.</p>		
<p>Recursos: Humano, Tecnológico.</p>		
ENTREGABLES CLAVE:		
<p>Propuesta de un plan de mejora de capacidades del personal involucrado.</p>		
<p>Diseño de un modelo de gestión basado en los principios del PMBOK®.</p>		
<p>Informe final con directrices y recomendaciones específicas para la optimización de la gestión de proyectos.</p>		
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO (PRELIMINAR):		
<p>Inicio: Identificación de las partes interesadas y recursos necesarios, Elaboración del plan de trabajo.</p>		

Desarrollo: Recolección y análisis de información sobre los procesos actuales, Desarrollo de propuestas y directrices para la implementación del PMBOK®.	
Finalización: Validación de los resultados obtenidos con las partes interesadas, Entrega del informe final con recomendaciones, Presentación de conclusiones y posibles líneas de continuidad.	
RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO:	
Resistencia al cambio por parte del personal de la Administración Aduanera. Barreras legales que dificulten la alineación de procesos con el PMBOK®. Falta de acceso a información clave o datos incompletos para el análisis. Riesgos tecnológicos relacionados con la falta de herramientas adecuadas.	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:	
<i>HITOS</i>	<i>FECHAS PROGRAMADAS</i>
Inicio del Proyecto	10 de febrero de 2025
Inicial Identificación de Necesidades y Planificación	12 de febrero de 2025
Adquisición de Recursos	17 de febrero de 2025
Evaluación y Ajuste	24 de febrero de 2025
Aprobación y puesto en marcha	01 de marzo de 2025
Monitoreo y Evaluación	21 de marzo de 2025
Cierre del proyecto	14 de mayo de 2025
Duración Total	93 días
DIRECTOR DE PROYECTO:	
EQUIPO DE GESTIÓN DE PROYECTO:	
LISTA DE INTERESADOS CLAVE	
Dirección General de la Administración Aduanera de Honduras. Coordinadores y jefes de departamento relacionados con la gestión de proyectos. Personal técnico y administrativo involucrado en la implementación del PMBOK®. Entidades gubernamentales que supervisan o regulan la institución.	
SUPUESTOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal clave estará disponible para participar en las actividades del proyecto. 2. Los datos e información proporcionados por la institución serán precisos y confiables. 3. Los principios del PMBOK® Séptima Edición son aplicables y adaptables al contexto de la Administración Aduanera. 4. Se contará con el apoyo institucional necesario para realizar el diagnóstico y las recomendaciones. 	
RESTRICCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos limitados para realizar capacitaciones, adquirir herramientas tecnológicas o implementar cambios estructurales. 2. Tiempo de Implementación Restringido. 3. Disponibilidad de Personal Calificado. 4. Restricción para realizar cambios significativos en los procesos actuales debido a regulaciones o políticas internas. 	
REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO	

Los requisitos de aprobación del proyecto se centran en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, utilizando los principios y directrices del PMBOK® Séptima Edición como marco de referencia.

El éxito del proyecto será determinado mediante la evaluación de los siguientes aspectos clave:

1. La realización de un diagnóstico completo y preciso de los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera.
2. La identificación de oportunidades de mejora y áreas críticas para la implementación del PMBOK®.
3. La elaboración de un plan estratégico con directrices claras, prácticas y alineadas con las capacidades operativas de la institución.
4. La validación de las propuestas con las partes interesadas clave, asegurando su viabilidad técnica, operativa y normativa.
5. La entrega de un informe final que presente soluciones prácticas y factibles para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la institución.

La decisión final sobre la aprobación del proyecto recae en la Dirección General de la Administración Aduanera de Honduras, que evaluará los resultados obtenidos y determinará si cumplen con las expectativas y necesidades institucionales. La firma de aprobación por parte de la dirección validará el logro de los objetivos del proyecto y la implementación efectiva de las recomendaciones propuestas.

CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO

1. Se han alcanzado todos los objetivos establecidos en la optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, incluyendo la realización del diagnóstico, la identificación de oportunidades de mejora, la propuesta de directrices y el diseño de un modelo basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición.
2. Las recomendaciones finales han sido revisadas, validadas y aprobadas por los principales interesados, incluyendo la Dirección General de la Administración Aduanera y los responsables de la gestión de proyectos dentro de la institución.
3. Todas las propuestas y actividades desarrolladas durante el proyecto cumplen con las regulaciones legales y normativas aplicables en el ámbito aduanero y gubernamental de Honduras.
4. La Dirección General de la Administración Aduanera ha emitido su aprobación formal, confirmando que los resultados del proyecto cumplen con las expectativas y necesidades institucionales.
5. Los principales interesados internos y externos expresan satisfacción con los resultados del proyecto, considerando que las soluciones propuestas son viables, prácticas y alineadas con los objetivos institucionales.
6. El informe final del proyecto, que incluye los resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas y conclusiones, ha sido revisado y aprobado por el equipo de proyecto y las partes interesadas clave.
7. Todas las actividades administrativas asociadas al proyecto, incluyendo la entrega de reportes, la gestión de documentos, la resolución de contratos y la presentación de los resultados finales, se han completado de manera satisfactoria.

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO

NOMBRE		<i>NIVEL DE AUTORIDAD</i>
REPORTA A		Total
SUPERVISA		

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

6.4.2.2 ESTRUCTURA DE DESGLOCE DE TRABAJO

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) proporciona un marco estratégico para optimizar la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Basada en los principios del PMBOK® Séptima Edición, organiza desde el diagnóstico hasta la validación final, fomentando la eficiencia, el uso de recursos tecnológicos y el fortalecimiento de capacidades institucionales.

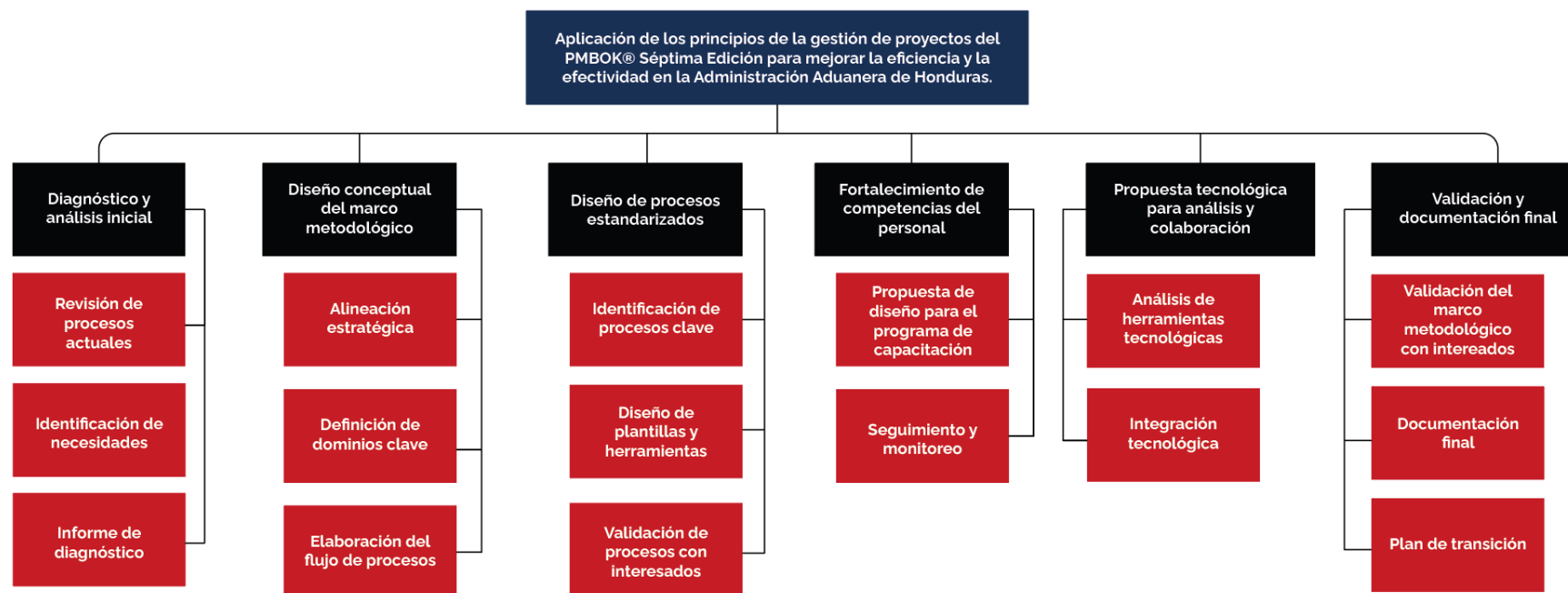


Ilustración 11. Diagrama de Estructura de Desglose de Trabajos

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.4.2.3 DICCIONARIO DE LA EDT

A continuación, se presenta el Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) con el fin de proporcionar una serie de descripciones claras y concisas de cada elemento de la EDT, facilitando la comprensión y ejecución de las actividades planificadas. Este documento asegura que las tareas, entregables y responsabilidades estén alineados con los objetivos estratégicos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH) y los principios del PMBOK® Séptima Edición.

Tabla 22. Diccionario de trabajo de la EDT

Código	Nombre del paquete	Descripción	Entregables	Responsable	Duración
1	Diagnóstico y análisis inicial	Este paquete abarca el análisis profundo de los procesos actuales de gestión de proyectos y la identificación de necesidades específicas de mejora. Se busca recopilar información crítica que sirva de base para el diseño de soluciones metodológicas.	-----	Equipo de diagnóstico	11 días
1.1	Revisión de procesos actuales	Analizar los procesos existentes de gestión de proyectos para mapear su estructura, identificar ineficiencias y áreas críticas que puedan mejorarse. Este análisis servirá como base para diseñar procesos optimizados.	Informe de procesos actuales con áreas críticas identificadas	Analista de procesos	5 días
1.1.1	Mapear los procesos de gestión de proyectos existentes	Crear un diagrama detallado que represente los procesos actuales de gestión de proyectos en la organización.	Mapa completo de los procesos existentes	Analista de procesos	2 días
1.1.2	Identificar áreas críticas de mejora	Revisar el mapa de procesos para detectar ineficiencias, cuellos de botella y áreas que requieren optimización.	Listado de áreas críticas de mejora	Consultor en mejora de procesos	3 días
1.2	Identificación de necesidades	Recopilar información mediante entrevistas y encuestas al personal clave para identificar necesidades organizacionales y priorizarlas en función de los objetivos estratégicos.	Matriz de necesidades alineada con los objetivos estratégicos.	Equipo de diagnóstico	5 días
1.2.1	Realizar entrevistas y encuestas al personal clave	Llevar a cabo entrevistas estructuradas y encuestas para recopilar información sobre problemas, desafíos y necesidades en la gestión de proyectos.	Resultados consolidados de entrevistas y encuestas.	Analista de datos	3 días
1.2.2	Elaborar una matriz de necesidades alineada con los objetivos estratégicos	Crear una matriz que priorice las necesidades detectadas y las relacione con los objetivos estratégicos de la organización.	Matriz de necesidades priorizadas	Consultor estratégico	2 días
1.3	Informe de diagnóstico	Consolidar los hallazgos del análisis y las necesidades identificadas	Informe de diagnóstico	Gerente de proyecto	3 días

Código	Nombre del paquete	Descripción	Entregables	Responsable	Duración
		en un informe que detalle las ineficiencias detectadas y las recomendaciones preliminares para su mejora.			
1.3.1	Generar un informe que detalle ineficiencias y recomendaciones preliminares	Elaborar un documento exhaustivo que incluya las ineficiencias identificadas, áreas de oportunidad y recomendaciones iniciales para el diseño del marco metodológico.	Informe de diagnóstico consolidado	Redactor técnico	3 días
2	Diseño conceptual del marco metodológico	Desarrollo de un marco metodológico basado en los principios del PMBOK® que guíe la gestión eficiente de proyectos en la organización.	-----	Consultor en metodologías	8 días
2.1	Alineación estratégica	Establecer cómo los principios del PMBOK® apoyan los objetivos estratégicos de la organización y determinar la estructura general del marco metodológico.	Documento de alineación estratégica	Consultor PMBOK®	3 días
2.1.1	Definir la relación entre principios del PMBOK® y objetivos organizacionales	Vinculación específica de los principios del PMBOK® con los objetivos estratégicos de la organización, destacando sus beneficios potenciales.	Documento de relación definida.	Consultor en metodologías.	3 días
2.2	Definición de dominios clave	Selección y organización de los principios del PMBOK® más relevantes para los procesos de la organización, considerando los hallazgos del diagnóstico.	Esquema conceptual.	Especialista en PMBOK®	5 días
2.2.1	Seleccionar principios del PMBOK® aplicables	Identificación de los principios del PMBOK® más adecuados para abordar las necesidades y desafíos específicos de la organización.	Plan aprobado	Especialista en PMBOK®.	3 días
2.2.2	Elaborar esquema conceptual del marco	Creación de un modelo conceptual que integre los principios seleccionados en una estructura lógica y funcional.	Esquema conceptual.	Especialista en PMBOK®.	2 días
2.3	Elaboración del flujo de procesos	Diseño preliminar de los procesos clave del marco metodológico, utilizando diagramas de flujo que detallen las interacciones y pasos principales.	Diagramas de flujo preliminares	Diseñador de procesos	3 días
2.3.1	Diseñar diagramas de flujo preliminares	Desarrollo de diagramas que muestren los flujos principales de los procesos definidos en el marco conceptual.	Diagramas de flujo diseñados.	Diseñador de procesos	5 días
3	Diseño de procesos estandarizados	Creación y formalización de procesos clave que aseguren consistencia y eficiencia en la gestión de proyectos.	-----	Consultor en procesos	13 días
3.1	Identificación de procesos clave	Determinación de las actividades esenciales en las áreas de planificación, ejecución y control de proyectos.	Listado de procesos clave.	Consultor en procesos.	3 días
3.1.1	Determinar actividades	Identificación de tareas y actividades que impactan directamente en	Documento de	Consultor en	3 días

Código	Nombre del paquete	Descripción	Entregables	Responsable	Duración
	críticas en planificación, ejecución y control	el éxito de los proyectos y su alineación con los objetivos estratégicos.	actividades críticas.	procesos.	
3.2	Diseño de plantillas y herramientas	Desarrollo de recursos prácticos, como plantillas y herramientas, para facilitar la estandarización y monitoreo de los procesos de gestión de proyectos.	Plantillas y herramientas diseñadas	Diseñador de herramientas.	7 días
3.2.1	Crear plantillas estándar para gestión de proyectos	Diseño de documentos base para las diferentes etapas de un proyecto, asegurando su adaptabilidad y facilidad de uso.	Conjunto de plantillas	Diseñador de herramientas	3 días
3.2.2	Diseñar herramientas para monitoreo y seguimiento	Creación de herramientas tecnológicas o manuales que permitan realizar un seguimiento eficiente del progreso de los proyectos.	Herramientas funcionales	Diseñador de herramientas	4 días
3.3	Validación de procesos	Realización de pruebas en los procesos diseñados para garantizar que cumplen con los objetivos definidos y son aplicables al contexto organizacional.	Reporte de validación.	Coordinador de validación	3 días
3.3.1	Organizar sesiones para ajustar y validar procesos	Esta actividad consiste en planificar y llevar a cabo reuniones con los interesados clave, equipos de trabajo y expertos en gestión de proyectos para revisar los procesos diseñados. Durante estas sesiones, se busca identificar posibles mejoras, validar la aplicabilidad de los procesos y garantizar que cumplan con los objetivos organizacionales.	Reporte de validación de procesos que incluya las observaciones, ajustes realizados y aprobación final.	Coordinador de validación	3 días
4	Fortalecimiento de competencias del personal	Desarrollo y ejecución de actividades de capacitación para mejorar las habilidades del personal en la gestión de proyectos bajo el marco metodológico propuesto	----	Coordinador de formación	9 días
4.1	Diseño del programa de capacitación	Creación de un plan estructurado de formación que cubra las competencias necesarias para aplicar el marco metodológico.	Programa de capacitación diseñado	Diseñador de capacitación	8 días
4.1.1	Identificar competencias necesarias	Análisis de habilidades y conocimientos requeridos por el personal para implementar los procesos y herramientas del marco metodológico.	Diseñador de capacitación.	Facilitador de Talleres	4 días
4.1.2	Elaborar propuesta de contenidos y materiales de capacitación	Desarrollo de propuesta para manuales, guías y presentaciones que serán utilizados durante la formación.	Contenidos educativos diseñados.	Diseñador de capacitación.	4 días

Código	Nombre del paquete	Descripción	Entregables	Responsable	Duración
4.2	Seguimiento y monitoreo	Establecer un sistema estructurado de supervisión continua para evaluar el impacto del fortalecimiento de competencias del personal, en la cual, la institución aduanera podrá utilizar esta herramienta para medir el nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos, identificar brechas de aprendizaje y realizar ajustes estratégicos en el contenido de capacitación. Este enfoque garantiza la alineación entre las metas organizacionales y los resultados del programa.	Informe de seguimiento con ajustes sugeridos.	Coordinador de formación.	1 día
4.2.1	Documentar progreso de aprendizaje y ajustar contenidos según necesidades	Implementar un proceso detallado de registro y análisis del progreso de los participantes, tanto durante como después de las capacitaciones, permitiendo recopilar información clave sobre el nivel de comprensión, las habilidades adquiridas y la capacidad de aplicar el conocimiento en el entorno laboral.	Informe detallado de progreso de aprendizaje, incluyendo métricas de evaluación y observaciones cualitativas.	Coordinador de formación	-0
5	Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	Implementación de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión y el análisis colaborativo en los proyectos organizacionales.	----	Coordinador tecnológico.	11 días
5.1	Análisis de herramientas tecnológicas	Identificación y evaluación de plataformas tecnológicas que se alineen con las necesidades específicas de la organización.	Informe de evaluación de herramientas.	Especialista tecnológico.	6 días
5.1.1	Investigar y evaluar plataformas tecnológicas	Investigación de las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado y análisis de su viabilidad para la organización.	Lista de plataformas evaluadas.	Especialista tecnológico.	6 días
5.2	Integración tecnológica	Planificación e implementación de herramientas tecnológicas seleccionadas para la gestión y colaboración eficiente en los proyectos.	Plan de integración y guías de uso	Coordinador tecnológico	5 días
5.2.1	Diseñar plan de integración de herramientas	Elaboración de un plan detallado que contemple los pasos, recursos y tiempos necesarios para la adopción de las herramientas tecnológicas seleccionadas.	Plan de integración tecnológica	Especialista tecnológico	3 días
5.2.2	Crear guías de uso para adopción	Desarrollo de manuales y guías prácticas para garantizar la correcta utilización de las herramientas tecnológicas implementadas.	Guías de uso	Especialista tecnológico.	2 días
6	Validación y documentación final	Consolidación y validación del marco metodológico desarrollado, acompañado de la documentación necesaria para su implementación y adopción futura.	----	Coordinador del proyecto	16 días

Código	Nombre del paquete	Descripción	Entregables	Responsable	Duración
6.1	Validación del marco metodológico con interesados.	Presentación del diseño final a los interesados clave para su revisión y aprobación, realizando ajustes necesarios según sus observaciones.	Diseño final ajustado	Consultor principal	5 días
6.1.1	Presentar el diseño final a los interesados.	Exposición detallada del marco metodológico desarrollado, incluyendo su alineación con los objetivos estratégicos y sus beneficios esperados.	Presentación formal del diseño	Consultor principal	3 días
6.1.2	Ajustar marco según observaciones	Incorporación de ajustes sugeridos por los interesados para optimizar la funcionalidad y aceptación del marco metodológico.	Diseño final ajustado.	Consultor principal.	2 días
6.2	Documentación final	Consolidación de toda la documentación técnica y metodológica del proyecto, incluyendo manuales y presentaciones ejecutivas.	Manual del marco metodológico y presentación ejecutiva	Documentalista técnico	6 días
6.2.1	Consolidar manual del marco metodológico	Creación de un manual que detalla la estructura, procesos, herramientas y principios del marco metodológico.	Manual del marco metodológico	Documentalista técnico	3 días
6.2.2	Elaborar presentación ejecutiva	Desarrollo de una presentación clara y resumida para comunicar los puntos clave del marco metodológico a los niveles directivos	Presentación ejecutiva	Documentalista técnico	3 días
6.3	Plan de transición	Elaboración de una hoja de ruta que guíe la implementación y adopción del marco metodológico en la organización.	Hoja de ruta de implementación futura	Coordinador de transición	5 días
6.3.1	Proponer hoja de ruta para implementación futura	Desarrollo de un plan detallado que defina los pasos, hitos y recursos necesarios para garantizar la implementación exitosa del marco metodológico.	Hoja de ruta propuesto	Coordinador de transición	5 días

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

6.5.1 MATRIZ DE RIESGOS

La Matriz de Riesgos es una herramienta esencial para la identificación, evaluación y priorización de los riesgos que pueden impactar los procesos y proyectos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este instrumento permite analizar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo en relación con su impacto, facilitando la clasificación en niveles de criticidad, desde bajo hasta extremo, como se muestra en la siguiente representación gráfica.

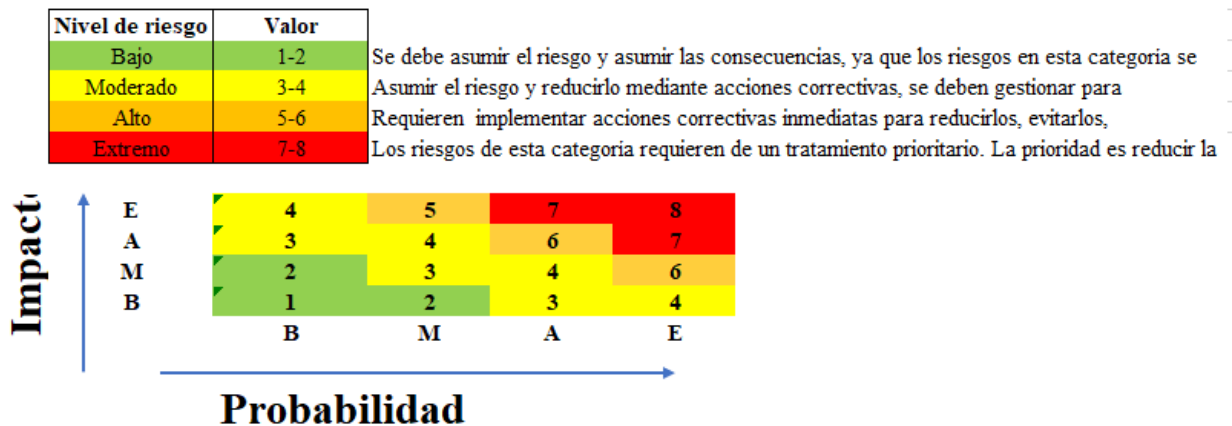


Ilustración 12. Relación impacto y probabilidad en los riesgos

Fuente: Creación propia (2024)

Esta matriz es clave para gestionar riesgos técnicos, operativos, estratégicos, regulatorios, financieros y sociales que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la eficiencia operativa o la sostenibilidad de las iniciativas implementadas. A través de este análisis, los riesgos son categorizados en niveles que van desde "Bajo", donde los riesgos pueden ser asumidos con un impacto mínimo, hasta "Extremo", que requiere una atención inmediata y medidas correctivas urgentes. El uso de esta matriz asegura un enfoque sistemático y estructurado en la toma de decisiones, orientando a la institución hacia acciones de mitigación, transferencia o eliminación de los riesgos más críticos. De este modo, se refuerza la capacidad organizacional para enfrentar incertidumbres y garantizar una gestión eficiente y sostenible de los recursos y proyectos. La matriz también fomenta la priorización de los esfuerzos, dirigiendo la atención hacia los riesgos con mayor probabilidad e impacto, y asegurando que las respuestas sean proporcionales a la

magnitud de cada situación.

En la Administración Aduanera de Honduras, esta herramienta es un pilar fundamental para optimizar la gestión de proyectos y procesos, garantizando una operación alineada con estándares internacionales y orientada hacia la mejora continua.

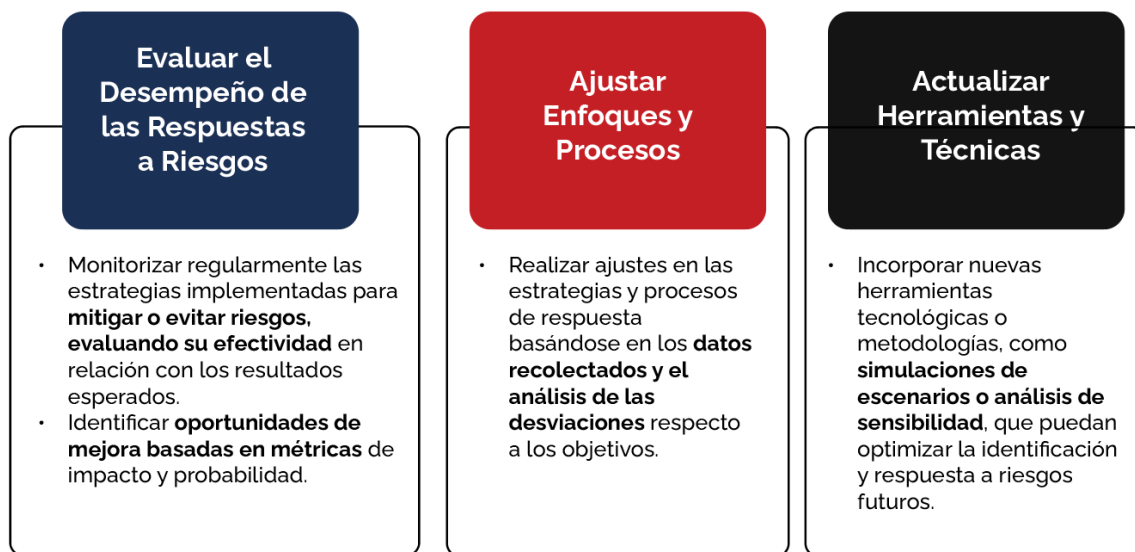


Ilustración 13: Integración de Mejora Continua y Gestión de Riesgos

Fuente: Creación propia (2024)

La gestión de la calidad aporta un marco estructurado y sistemático para garantizar que los procesos relacionados con la identificación, evaluación y mitigación de riesgos cumplan con estándares de excelencia. Según los principios de la gestión de la calidad, aplicados a la matriz de riesgos, se destacan los siguientes elementos:

Prevención Proactiva

- Priorizar la prevención de riesgos mediante la comprensión profunda de los procesos que generan incertidumbre.
- Esto implica analizar las causas raíz de los riesgos y establecer controles desde el inicio del proyecto, minimizando errores o impactos futuros.

Metas Claras y Cuantificación de Consecuencias

- Establecer metas específicas para la respuesta a riesgos, asegurando que las

acciones correctivas sean efectivas desde su primera implementación.

- Cuantificar las pérdidas potenciales asociadas a los riesgos no mitigados para evaluar su impacto en los objetivos organizacionales.

Formación Continua

- Implementar programas de capacitación enfocados en la sensibilización y comprensión de los riesgos, promoviendo una cultura organizacional orientada a la calidad total en la gestión de riesgos.

La mejora continua, como principio clave en la adaptabilidad y la optimización de procesos, desempeña un rol crucial en la evaluación y respuesta a los riesgos identificados en la matriz. Este enfoque implica que, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, las estrategias de respuesta a riesgos no son estáticas, sino que se ajustan periódicamente para reflejar las lecciones aprendidas, la retroalimentación y los cambios en el entorno.

6.5.1.1 Gestión de la Calidad y Mejora Continua

Para una debida gestión de riesgos durante la implementación de la propuesta en la Administración Aduanera de Honduras (AAH), la mejora continua y la gestión de la calidad se convierten en pilares fundamentales para garantizar una gestión de riesgos eficiente. La matriz debe no solo clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, sino también incorporar un enfoque dinámico que permita la evaluación y el ajuste constante de las estrategias de respuesta. Esto asegura que las acciones de mitigación sean relevantes, actualizadas y estén alineadas con los objetivos organizacionales.



Ilustración 13. Integración de Mejora Continua y Gestión de Riesgos

Fuente: Creación propia (2024)

La integración de una mejora continua y la gestión de la calidad en la manera en cómo se gestionan los riesgos permitirán que la Administración Aduanera de Honduras fortalezca su capacidad de respuesta frente a la incertidumbre. Este enfoque proactivo no solo minimiza los impactos negativos de los riesgos, sino que también impulsa la eficiencia operativa, optimiza el uso de recursos y fomenta una cultura organizacional basada en la excelencia y la resiliencia. Al integrar estas prácticas, la institución se alinea con estándares internacionales y refuerza su competitividad en un entorno dinámico y exigente.

6.5.1.2 Mejora continua en la gestión de riesgos

la mejora continua permite no solo optimizar los procesos clave identificados en el diagnóstico, sino también asegurar que la organización mantenga una capacidad adaptativa frente a los cambios del entorno y los requerimientos operativos. Mediante revisiones periódicas y ajustes sistemáticos en la gestión de proyectos, se promueve un enfoque de aprendizaje organizacional y sostenibilidad en las prácticas implementadas.

1. Optimización de Procesos Clave

- Se establece un ciclo constante de evaluación, retroalimentación y ajuste en los procesos de planificación, ejecución y control de proyectos, alineado con los dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición. Esto garantiza que las actividades sean cada vez más eficientes y alineadas con los objetivos estratégicos.

2. Adaptabilidad Institucional

- La adopción de un enfoque de mejora continua asegura que la Administración Aduanera de Honduras (AAH) pueda responder rápidamente a los desafíos operativos y estratégicos, actualizando herramientas, técnicas y enfoques según las lecciones aprendidas.

3. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

- Fomenta una cultura de calidad y aprendizaje constante entre los equipos, incentivando la identificación de oportunidades de mejora en cada etapa del ciclo de vida de los proyectos. Esto contribuye a una mayor aceptación de los cambios y al compromiso con los objetivos organizacionales.

4. Sostenibilidad de la Propuesta:

- La mejora continua refuerza la sostenibilidad del marco metodológico propuesto, asegurando que las soluciones implementadas se ajusten a las necesidades cambiantes de la institución, tanto en el corto como en el largo plazo.

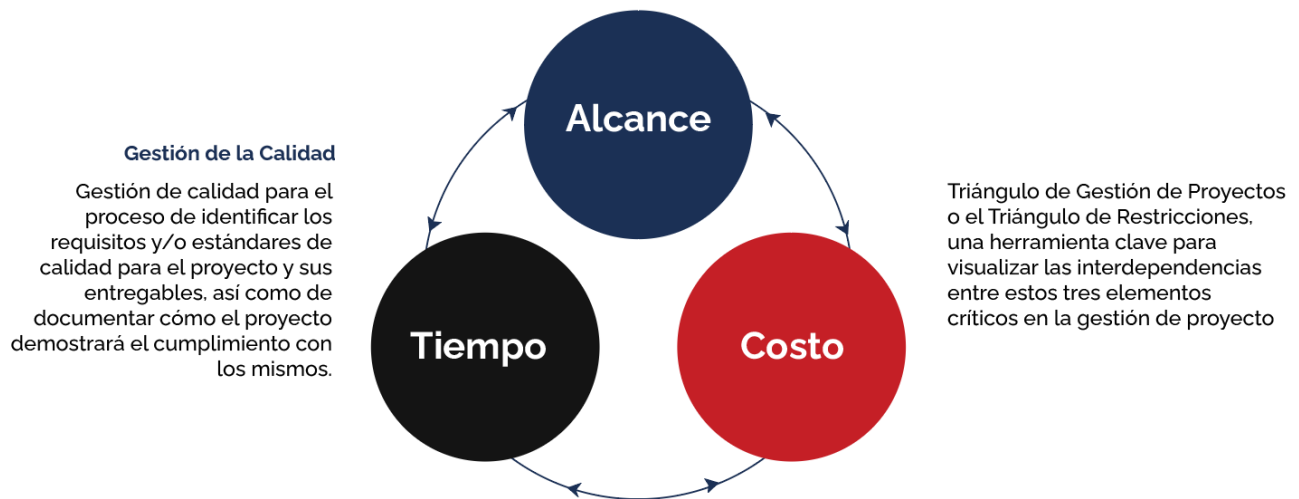


Ilustración 14. Gestión de calidad y triángulo de restricciones

Fuente: Elaboración propia (2024)

La integración de la mejora continua en esta propuesta refleja una oportunidad para fortalecer el compromiso de la Administración Aduanera de Honduras con la excelencia operativa y la gestión estratégica de sus proyectos, garantizando resultados sostenibles y un impacto positivo en la institución, ya que este enfoque no solo aborda las necesidades actuales de la AAH, sino que también fortalece su capacidad para adaptarse a los retos futuros, asegurando su competitividad y sostenibilidad.

6.5.2 MATRIZ DE RIESGOS CUALITATIVA

La matriz de riesgos cualitativa es una herramienta utilizada para identificar, analizar y evaluar los riesgos de manera descriptiva y no numérica. Su principal objetivo es clasificar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto, permitiendo priorizarlos de acuerdo con su nivel de criticidad.

Tabla 23. Matriz de Riesgos

Identificación					Evaluación				
Tipo de Riesgo	Actividad	Salida	Descripción del Riesgo	Origen	Probabilidad	IP	Consecuencia	IC	Magnitud de Riesgo
Técnico	Implementación de herramientas tecnológicas	Fallos en la implementación de herramientas tecnológicas.	Dificultades técnicas para integrar plataformas digitales que soporten la gestión de proyectos.	Interno	Poco probable	2	Moderado	3	Alta
Operativo	Adaptación del personal a nuevos cambios	Resistencia al cambio por parte del personal.	Falta de compromiso o capacitación insuficiente para adaptarse a los nuevos procesos estandarizados.	Interno	Probable	4	Alto	5	Extremo
Estratégico	Alineación del marco metodológico	Desalineación del marco metodológico con los objetivos organizacionales	Falta de claridad o consenso en la vinculación entre el marco metodológico propuesto y las metas estratégicas de la institución.	Interno	Poco probable	1	Menor	1	Bajo
Regulatorio	Aplicabilidad del marco metodológico	Cambios legislativos que impacten la aplicabilidad del marco metodológico.	Cambios en normativas internacionales que afecten los principios del PMBOK® Séptima Edición utilizados en el diseño del marco propuesto.	Externo	Probable	4	Menor	1	Moderado

Identificación					Evaluación				
Tipo de Riesgo	Actividad	Salida	Descripción del Riesgo	Origen	Probabilidad	IP	Consecuencia	IC	Magnitud de Riesgo
Social	Clima laboral e implementación de nuevos procesos.	Clima laboral afectado por la implementación de nuevos procesos.	Falta de aceptación de los procesos estandarizados entre el personal, generando rechazo y conflictos internos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH).	Interno	Probable	4	Moderado	3	Extremo
Financiero	Planificación de presupuesto	Limitaciones presupuestarias para la adquisición de tecnologías	Presupuesto insuficiente para implementar herramientas tecnológicas clave que respalden el marco metodológico establecido.	Interno	Probable	4	Alto	5	Extremo

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.3 PLAN DE RESPUESTA DE RIESGOS CUALITATIVOS

El Plan de Respuesta a los Riesgos constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH), diseñada para anticipar, mitigar y gestionar eficazmente los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición, este plan identifica riesgos clave, establece estrategias de respuesta adecuadas y asigna responsabilidades claras para minimizar su impacto. La implementación de este plan permite a la AAH abordar los riesgos de manera proactiva, mejorando la capacidad institucional para adaptarse a situaciones imprevistas y optimizando el uso de recursos. Además, el plan fomenta la transparencia y el alineamiento estratégico al establecer un marco de referencia para la toma de decisiones informadas y oportunas en todas las etapas del proyecto.

En la siguiente tabla se detallan las estrategias propuestas y las acciones específicas a tomar, los responsables designados y la evidencia documental que respalda la ejecución de dichas acciones, asegurando así una gestión integral y sostenible del riesgo.

Tabla 24. Plan de Respuesta a los Riesgos Cualitativos

Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones a Tomar	Responsable	Evidencia Documental
Técnico	Mitigar	Implementar pruebas piloto para las herramientas tecnológicas antes de su despliegue completo.	Coordinador de TI	Informes de pruebas piloto y reportes de rendimiento técnico.
		Contratar soporte técnico especializado para garantizar una implementación adecuada.	Gerente de Proyectos	Contratos de soporte y manuales técnicos.
Operativo	Mitigar	Diseñar un plan de capacitación intensiva para el personal involucrado en los nuevos procesos estandarizados.	Líder de Capacitación	Listado de capacitaciones realizadas y evaluaciones del personal capacitado.
		Crear campañas internas para promover la aceptación del cambio organizacional.	Coordinador de Comunicación	Material de campañas y encuestas de percepción interna.
Estratégico	Asumir	Realizar revisiones periódicas para asegurar la alineación del marco metodológico con los objetivos organizacionales.	Gerente de Planeación	Minutas de reuniones estratégicas y actualizaciones del marco metodológico.
		Incluir a interesados clave en la etapa de diseño para garantizar su	Gerente de Innovación	Actas de reuniones con interesados clave y listas

Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones a Tomar	Responsable	Evidencia Documental
		compromiso y aceptación.		de asistencia.
Regulatorio	Transferir	Contratar asesores legales externos para identificar y gestionar cambios en normativas internacionales.	Asesor Legal	Informes de análisis regulatorio y correspondencia con entidades regulatorias.
		Monitorear continuamente los cambios normativos relevantes para la Administración Aduanera de Honduras.	Analista de Cumplimiento	Reportes de monitoreo y sus impactos en el marco metodológico.
Social	Mitigar	Implementar un programa de integración para el personal, enfocado en los beneficios de los nuevos procesos.	Líder de Recursos Humanos	Listado de actividades de integración y encuestas de clima laboral.
		Facilitar sesiones de escucha activa para atender preocupaciones de los empleados.	Gerente de Relaciones Laborales	Minutas de sesiones y plan de acción con base en los comentarios recibidos.
Financiero	Transferir	Buscar financiamiento adicional o alianzas estratégicas para cubrir los costos tecnológicos.	Gerente Financiero	Documentación de financiamiento obtenido y acuerdos con aliados estratégicos.
	Mitigar	Priorizar la implementación de herramientas tecnológicas esenciales para minimizar el impacto presupuestario.	Coordinador de Proyectos	Plan de implementación priorizada y reportes de seguimiento presupuestario.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Este plan estructurado establece las estrategias y acciones específicas para mitigar, transferir o evitar los riesgos identificados, asignando responsabilidades claras y definiendo las evidencias documentales necesarias para monitorear su implementación y efectividad.

La implementación de este plan permitirá:

- Reducir el impacto de los riesgos más críticos en los proyectos.
- Optimizar los recursos asignados al gestionar los riesgos de manera eficiente.
- Promover una cultura organizacional de resiliencia y mejora continua.

La propuesta para la respuesta de riesgos es un componente integral de la estrategia de la Administración Aduanera de Honduras (AAH) para fortalecer su capacidad operativa y asegurar la sostenibilidad de sus proyectos, alineándose con los estándares internacionales y las mejores prácticas de gestión de riesgos.

6.5.6 MATRIZ DE RIESGO CUANTITATIVA

La Matriz de Riesgos Cuantitativa es una herramienta analítica utilizada para evaluar el impacto financiero de los riesgos asociados con la ejecución de proyectos. A diferencia de la matriz cualitativa, que clasifica los riesgos en términos de probabilidad e impacto de manera general, esta matriz incorpora cálculos específicos para cuantificar el efecto potencial de cada riesgo en términos monetarios. Esto permite una priorización más precisa y facilita la toma de decisiones informadas para gestionar recursos de manera eficiente.

Esta herramienta se considera esencial para estimar las pérdidas económicas asociadas a la materialización de los riesgos. A través de indicadores clave como la probabilidad de ocurrencia (%), el impacto estimado en términos financieros (HNL), y el cálculo de materialización (producto de ambos), esta herramienta contribuye a fortalecer la capacidad de respuesta y planificación frente a eventos adversos.

Interpretación de la matriz

- **Impacto:** Se clasifica la severidad del riesgo identificado en función de su repercusión potencial sobre el proyecto:
- **Alto:** Riesgos identificados que pueden paralizar o alterar significativamente los resultados del proyecto en la Administración Aduanera de Honduras (AAH).
- **Medio:** Riesgos que causan retrasos moderados o aumentos de costos manejables.
- **Bajo:** Riesgos con efectos limitados que pueden ser gestionados fácilmente.
- **Probabilidad de ocurrencia (P):** Evalúa la posibilidad de que el riesgo se materialice, expresada en porcentaje.
- **Impacto del Riesgo (I):** Se cuantifica en términos monetarios el costo estimado que podría generar el riesgo si ocurre.
- **Materialización (P x I):** Multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto estimado para obtener el costo esperado en caso de que el riesgo se materialice. Este valor sirve para priorizar los riesgos y definir estrategias de mitigación.

6.5.4 MATRIZ DE RIESGO CUANTITATIVA

La matriz de riesgos cuantitativa permite evaluar los riesgos asociados a la implementación del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras, asignando valores numéricos tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto de cada riesgo identificado. Esta herramienta facilita un análisis más preciso y objetivo de los riesgos, permitiendo calcular su nivel de criticidad y priorizar aquellos que puedan afectar significativamente la optimización de la gestión de proyectos.

Tabla 25. Matriz de Riesgo Cuantitativo

Riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad de ocurrencia (P)	Impacto del Riesgo (I)	Materialización (HNL)
Retraso en la aprobación	Demora en la validación del plan de proyecto por parte de los interesados, afectando el cronograma.	Alto	40%	L. 150,000.00	L. 60,000.00
Fallas en sistemas TI	Interrupciones en los sistemas tecnológicos durante la ejecución del proyecto.	Alto	30%	L. 300,000.00	L. 90,000.00
Cambio en normativas	Actualizaciones regulatorias que obliguen a rediseñar partes del proyecto.	Medio	25%	L. 100,000.00	L. 25,000.00
Escasez de recursos humanos	Dificultad para asignar personal capacitado durante las fases críticas del proyecto.	Alto	35%	L. 150,000.00	L. 52,500.00
Error en estimaciones de costos	Subestimación en los costos iniciales, generando déficit presupuestario.	Medio	20%	L. 100,000.00	L. 20,000.00
Baja aceptación del cambio	Resistencia del personal a adoptar nuevos procesos y tecnologías implementadas.	Bajo	15%	L. 160,000.00	L. 24,000.00
Fallas en la cadena de suministro	Retrasos en la entrega de materiales o insumos clave necesarios para el proyecto.	Medio	30%	L. 200,000.00	L. 60,000.00
Problemas en la comunicación interna	Falta de claridad o inconsistencias en la información compartida entre los departamentos involucrados.	Medio	40%	L. 180,000.00	L. 72,000.00
Incremento inesperado de costos	Aumentos imprevistos en el precio de los insumos necesarios para completar el proyecto.	Alto	25%	L. 250,000.00	L. 62,500.00

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.5 PLAN DE RESPUESTA DE RIESGOS CUANTITATIVOS

El Plan de Respuesta de Riesgos es una herramienta estratégica que complementa la Matriz de Riesgos Cuantitativa desarrollada para identificar, evaluar y priorizar los riesgos asociados con la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este plan tiene como objetivo definir las acciones necesarias para mitigar, transferir o evitar los riesgos previamente identificados, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

A través de estrategias personalizadas para cada tipo de riesgo, el presente plan establece responsables claros, detalla las acciones a implementar y asegura la documentación adecuada para el seguimiento y control. Esta estructura permite a la AAH minimizar el impacto de los riesgos en términos financieros, operativos y estratégicos.

A continuación, el Plan de Respuesta de Riesgos permite a la Administración Aduanera de Honduras abordar de manera proactiva los desafíos identificados en la matriz cuantitativa, minimizando impactos negativos y garantizando la continuidad de los proyectos.

Tabla 26. Riesgos Cuantitativo

Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones a Tomar	Responsable	Evidencia Documental
Retraso en la aprobación	Mitigar	Establecer un cronograma con fechas límite para las aprobaciones.	Coordinador de Proyectos	Minutas de reuniones y cronogramas actualizados.
		Realizar reuniones periódicas con los interesados clave para acelerar la toma de decisiones.		
Fallas en sistemas TI	Transferir	Contratar servicios de soporte externo para garantizar la continuidad de los sistemas.	Gerente de TI	Contratos con proveedores y documentación del plan de contingencia.
		Implementar un plan de contingencia con sistemas alternativos.		
Cambio en normativas	Mitigar	Monitorear continuamente las actualizaciones legales.	Departamento Legal	Informes de análisis y propuestas de ajuste normativo.
		Crear un equipo legal para analizar el impacto de los		

Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones a Tomar	Responsable	Evidencia Documental
		cambios y proponer ajustes en los proyectos.		
Escasez de recursos humanos	Mitigar	Realizar un análisis de capacidades internas y redistribuir tareas. Contratar personal temporal o subcontratar servicios específicos.	Gerente de Recursos Humanos	Reportes de análisis y contratos temporales.
Error en estimaciones de costos	Evitar	Revisar y validar las estimaciones con un comité de expertos antes de la aprobación del presupuesto. Incorporar un margen de contingencia en los costos.	Analista Financiero	Validaciones presupuestarias y hojas de cálculo detalladas.
Baja aceptación del cambio	Mitigar	Diseñar e implementar un plan de comunicación interno que destaque los beneficios del cambio. Realizar talleres motivacionales y capacitaciones para el personal.	Coordinador de Capacitación	Encuestas de aceptación y reportes de talleres realizados.
Fallas en la cadena de suministro	Transferir	Establecer contratos con proveedores que incluyan cláusulas de cumplimiento y penalidades por retrasos. Identificar proveedores alternativos para insumos clave.	Coordinador de Compras	Contratos de proveedores y listas de proveedores alternativos.
Problemas en la comunicación interna	Mitigar	Implementar herramientas de gestión colaborativa (como Microsoft Teams o Slack). Designar puntos focales en cada departamento para asegurar la fluidez de la información.	Coordinador de Comunicación	Reportes de uso de herramientas y designación de puntos focales.
Incremento inesperado de costos	Evitar	Monitorear regularmente los precios de insumos críticos. Negociar contratos de largo plazo con precios fijos para insumos esenciales.	Analista Financiero	Reportes de monitoreo de costos y contratos con proveedores.

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.6 MATRIZ DE INTERESADOS

La matriz de interesados del proyecto tiene como objetivo identificar y analizar a las partes interesadas clave en la implementación del PMBOK Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras. Esta herramienta permite clasificar a los interesados según su nivel de influencia, interés y participación en el desarrollo del proyecto, facilitando la comprensión de sus expectativas y necesidades.

6.5.6.1 Registro de interesados

Tabla 27. Matriz de Interesados

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar el análisis y asegurar alineación con objetivos del proyecto.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Director General de AAH	Facilitar acceso a información y aprobar procesos.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Jefe del departamento de proyectos	Delegar equipos para la recopilación de datos.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Alto	Mantener informadas
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Analista Financiero	Proporcionar información de análisis estadísticos actuales de los proyectos.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
1.	1.1	Ingeniero	Proporcionar	CCG-	1.2	Recursos	Desconoce	Neutral	Medi	Medio	Medio	Monitore

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
Diagnóstico y análisis inicial	Revisión de procesos actuales	Civil	información de los procesos actuales.	TGU	Personal Técnico	Humanos	dor		o			ar evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Experto Tecnológico	Proveer información sobre el software con licenciamiento disponible.	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Medio	Medio	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.1 Revisión de procesos actuales	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Proveer información sobre el plan de capacitación a corto y largo plazo.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Medio	Medio	Involucrar y atraer activamente
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Director y patrocinador del proyecto	Consolidar necesidades identificadas.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfacción
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Director General de AAH	Comunicar necesidades específicas de su ámbito.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Medio	Medio	Involucrar y mantener satisfacción
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Jefe del departamento de proyectos	Contribuir con observaciones	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas
1. Diagnóstico y análisis	1.2 Identificación de	Analista Financiero	Identificación de financiamiento	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
inicial	necesidades		os									n
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Ingeniero Civil	Apoyo en identificación de necesidades de su área	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Experto Tecnológico	Identificar el recurso tecnológico actualmente disponible	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.2 Identificación de necesidades	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Análisis del plan de capacitaciones actual	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Medio	Medio	Involucrar y atraer activamente
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de diagnóstico	Director y patrocinador del proyecto	Presentar hallazgos claves	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de diagnóstico	Director General de AAH	Informar a las direcciones ejecutivas sobre los resultados y analizar y verificar rentabilidad del proyecto	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
1. diagnóstico y análisis	1.3 Informe de diagnóstico	Jefe del departamento de	Determinar acciones a tomar con	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Alto	Alto	Medio	Mantener informado

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
inicial		proyectos	relación a los hallazgos y verificar si el proyecto es viable o no para su implementación									as
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de Diagnóstico	Analista Financiero	Análisis de la información	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de Diagnóstico	Ingeniero Civil	Análisis de la información	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de Diagnóstico	Experto Tecnológico	Análisis de la información	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
1. Diagnóstico y análisis inicial	1.3 Informe de Diagnóstico	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Análisis de la información	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar con los interesados el cumplimiento de las estrategias	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
2. Diseño conceptual del marco	2.1 Alineación estratégica	Director General de AAH	Supervisar y coordinar el cumplimiento	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
metodológico			o de las estrategias									satisfecha
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Jefe del departamento de proyectos	Definir metas específicas de la metodología.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Alto	Mantener informadas
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Analista Financiero	Apoyo en opciones financieras	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Bajo	Bajo	Bajo	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Ingeniero Civil	Asesorar sobre técnicas	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Experto Tecnológico	Asegurar que las soluciones tecnológicas propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos y sean factibles para su implementación en el proyecto.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.1 Alineación estratégica	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Proponer y alinear programas de capacitación que apoyen los objetivos estratégicos del proyecto y fortalezcan las competencias del personal	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar la identificación y priorización de los dominios clave del proyecto	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Director General de AAH	Validar los dominios clave para garantizar su alineación con los objetivos institucionales	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Jefe del departamento de proyectos	Aportar información técnica y operativa	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Analista Financiero	Asegurar que los dominios clave estén alineados con los recursos y presupuestos disponibles	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Ingeniero Civil	Aportar especificaciones técnicas relacionados a infraestructura	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Experto Tecnológico	Recomendar tecnologías específicas	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.2 Definición de dominios clave	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Alinear los dominios clave con las necesidades de formación del personal.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar la elaboración del flujo de procesos y validar su coherencia con el plan del proyecto	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Director General de AAH	Validar los flujos de procesos asegurando su cumplimiento con normativas internas y externas	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Jefe del departamento de proyectos	Definir los puntos clave de interacción y coordinación en el flujo de procesos	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Analista Financiero	Asegurar que los flujos de procesos sean viables desde una perspectiva financiera	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Ingeniero Civil	Aportar consideraciones técnicas para integrar infraestructura en los flujos de procesos	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
2. Diseño conceptual del marco	2.3 Elaboración del flujo de	Experto Tecnológico	Recomendar herramientas tecnológicas	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
metodológico	procesos		que optimicen el flujo de procesos.									n
2. Diseño conceptual del marco metodológico	2.3 Elaboración del flujo de procesos	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Diseñar programas de capacitación para garantizar la correcta implementación del flujo de procesos	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Medio	Medio	Medio	Involucrar y atraer activamente
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar la identificación y priorización de procesos	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Director General de AAH	Validar que los procesos clave estén alineados con las políticas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Jefe del departamento de proyectos	Proveer información técnica y operativa sobre procesos existentes.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Analista Financiero	Asegurar que los procesos clave sean financieramente sostenibles.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Ingeniero Civil	Proveer información técnica para identificar procesos relacionados con infraestructura.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Experto Tecnológico	Aportar soluciones tecnológicas para optimizar procesos clave	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.1 Identificación de procesos clave	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Identificar necesidades de capacitación relacionadas con procesos	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar el desarrollo de plantillas y herramientas para garantizar calidad	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Director General de AAH	Validar que las plantillas cumplan con las normativas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Jefe del departamento de proyectos	Asegurar que las plantillas diseñadas sean aplicables a los proyectos	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Analista Financiero	Evaluar la viabilidad financiera de las herramientas propuestas.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Ingeniero Civil	Aportar especificaciones técnicas para plantillas relacionadas con infraestructura.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.2 Diseño de plantillas y herramientas	Experto Tecnológico	Recomendar herramientas tecnológicas para facilitar el diseño de plantillas.	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	alto	alto	alto	Monitorear evolución
3. Diseño	3.2 Diseño	Especialista	Diseñar guías	CCG-	3.2	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
de procesos estandarizados	de plantillas y herramientas	ta de Capacitación Escuela Aduanera	de uso y capacitación para las herramientas recomendadas.	TGU	Capacitación	res						ar y atraer activamente
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar las sesiones de validación con los interesados clave	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Director General de AAH	Verificar que los procesos validados cumplan con las políticas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Jefe del departamento de proyectos	Supervisar la validación operativa de los procesos en sus áreas.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Mantener informadas
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Analista Financiero	Revisar que los procesos validados sean financieramente sostenibles.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con	Ingeniero Civil	Validar la factibilidad técnica de los procesos	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
	interesados		relacionados con infraestructura.									
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Experto Tecnológico	Confirmar que las herramientas tecnológicas soporten los procesos validados.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
3. Diseño de procesos estandarizados	3.3 Validación de procesos con interesados	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Garantizar que los procesos validados incluyan estrategias de formación adecuadas.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar la creación y estructura de la propuesta de capacitación.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Director General de AAH	Validar que el programa de capacitación esté alineado con los objetivos institucionales	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
			s.									
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Jefe del departamento de proyectos	Definir las competencias clave a incluir en el programa de capacitación.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Analista Financiero	Garantizar que el diseño del programa sea financieramente viable.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Ingeniero Civil	Aportar conocimientos técnicos relacionados con los temas de capacitación en infraestructura.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de	Experto Tecnológico	Incorporar herramientas tecnológicas para facilitar el aprendizaje	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
	capacitación		en el programa.									
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.1 Propuesta de diseño para el programa de capacitación	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Desarrollar los contenidos y estrategias pedagógicas del programa de capacitación.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar las actividades de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Director General de AAH	Validar los informes de seguimiento y garantizar el cumplimiento de las metas estratégicas.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Jefe del departamento de proyectos	Monitorear el progreso de las actividades específicas bajo su responsabilidad	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
			ad.									
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Analista Financiero	Evaluar la utilización de los recursos financieros en el proyecto.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Ingeniero Civil	Supervisar el cumplimiento de los aspectos técnicos relacionados con infraestructura.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Experto Tecnológico	Supervisar el funcionamiento de las herramientas tecnológicas utilizadas en el monitoreo.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
4. Fortalecimiento de competencias del personal	4.2 Seguimiento y monitoreo	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Monitorear la aplicación de las capacitaciones en las operaciones del proyecto.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar el análisis para garantizar que las herramientas propuestas cumplan con los objetivos del proyecto.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	alto	alto	alto	Involucrar y mantener satisfecha
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Director General de AAH	Validar que las herramientas tecnológicas seleccionadas sean compatibles con las políticas de la institución.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	alto	alto	alto	Involucrar y mantener satisfecha
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Jefe del departamento de proyectos	Evaluar la aplicabilidad de las herramientas tecnológicas en los procesos actuales.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	alto	alto	alto	Mantener informadas
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Analista Financiero	Realizar un análisis de costos-beneficios para la implementación de herramientas	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	alto	alto	Alto	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
			tecnológicas.									
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Ingeniero Civil	Evaluar la integración de herramientas tecnológicas en procesos de infraestructura.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Experto Tecnológico	Liderar el análisis técnico de las herramientas y su compatibilidad con los sistemas actuales.	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.1 Análisis de herramientas tecnológicas	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Proponer capacitaciones necesarias para el uso efectivo de las herramientas seleccionadas.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar la integración tecnológica para garantizar su alineación con los	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
			objetivos del proyecto.									
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Director General de AAH	Validar que la integración tecnológica cumpla con las normativas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Jefe del departamento de proyectos	Supervisar la incorporación de tecnología en los procesos operativos del departamento.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Mantener informadas
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Analista Financiero	Controlar el presupuesto durante la integración tecnológica.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Ingeniero Civil	Garantizar que la tecnología implementada sea compatible con la	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
			infraestructura existente.									
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Experto Tecnológico	Liderar la implementación de herramientas tecnológicas en los sistemas actuales.	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
5. Propuesta tecnológica para análisis y colaboración	5.2 Integración tecnológica	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Diseñar capacitaciones para el uso efectivo de la tecnología integrada.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Director y patrocinador del proyecto	Coordinar las actividades de validación con los interesados y consolidar observaciones.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Director General de AAH	Garantizar que el marco metodológico validado cumpla con las políticas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
6. Validación y	6.1 Validación del marco	Jefe del departamento de	Revisar el marco metodológico	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Alto	Alto	Medio	Mantener informado

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
documentación final	metodológico con interesado	proyectos	desde una perspectiva operativa.									as
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Analista Financiero	Evaluar el impacto financiero de las modificaciones propuestas durante la validación.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Ingeniero Civil	Verificar la factibilidad técnica de las propuestas incluidas en el marco.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Experto Tecnológico	Confirmar que las herramientas tecnológicas soporten el marco metodológico propuesto.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.1 Validación del marco metodológico con interesados	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Evaluar la inclusión de estrategias de formación en el marco metodológico validado.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
6. Validación	6.2 Documenta	Director y patrocinador	Coordinar la consolidación	CCG-TGU	1.1 Personal	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
y documentación final	ción Final	or del proyecto	n de toda la documentación final y asegurar su coherencia.		Directivo							mantener satisfecha
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Director General de AAH	Validar que la documentación cumpla con los estándares institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Jefe del departamento de proyectos	Proveer información clave para incluir en la documentación final.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Mantener informadas
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Analista Financiero	Incluir un resumen financiero detallado en la documentación final.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Ingeniero Civil	Asegurar que los elementos técnicos estén correctamente documentados.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder/Influencia	Influencia/Impacto	Estrategia preliminar
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Experto Tecnológico	Incluir manuales o guías para las herramientas tecnológicas implementadas.	CCG-TGU	3.1 Tecnología	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.2 Documentación Final	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Asegurar que los materiales de capacitación estén documentados como parte del proyecto.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Líder	Líder	Alto	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Director y patrocinador del proyecto	Supervisar la planificación y ejecución del plan de transición.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Director General de AAH	Validar que el plan de transición sea compatible con las políticas institucionales.	CCG-TGU	1.1 Personal Directivo	Recursos Humanos	De apoyo	De apoyo	Alto	Alto	Alto	Involucrar y mantener satisfecha
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Jefe del departamento de proyectos	Asegurar que las actividades del departamento estén integradas en	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Neutral	De apoyo	Medio	Medio	Medio	Mantener informadas

Fase	Paquete de trabajo	Interesado	Responsabilidad en el proyecto	Ubicación	Subcategoría	Categoría	Participación actual	Participación deseada	Poder/interés	Poder / Influencia	Influencia / Impacto	Estrategia preliminar
			el plan.									
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Analista Financiero	Asegurar la sostenibilidad financiera durante la transición.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Ingeniero Civil	Coordinar la implementación técnica de elementos de infraestructura en la transición.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Medio	Medio	Medio	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Experto Tecnológico	Asegurar la integración tecnológica durante la transición.	CCG-TGU	1.2 Personal Técnico	Recursos Humanos	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución
6. Validación y documentación final	6.3 Plan de transición	Especialista de Capacitación Escuela Aduanera	Diseñar estrategias para capacitar al personal en las nuevas operaciones post-transición.	CCG-TGU	3.2 Capacitación	Proveedores	Desconocedor	Neutral	Alto	Alto	Alto	Monitorear evolución

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.5 PLAN DE COMUNICACIÓN

El Plan de Comunicación Interdepartamental tiene como objetivo principal establecer un marco eficiente para el intercambio de información entre las diferentes áreas de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este plan busca garantizar que los mensajes críticos relacionados con la gestión de proyectos sean transmitidos de manera clara, oportuna y estructurada, contribuyendo al alineamiento estratégico y al fortalecimiento de la colaboración entre departamentos. Basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición, este plan asegura la comunicación efectiva en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos.

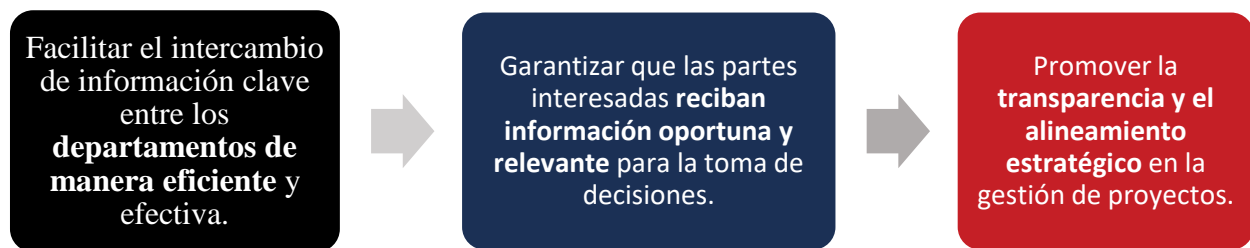


Ilustración 15. Objetivos del plan de comunicación interdepartamental en AAH

Fuente: Creación propia (2024)

El presente Plan de Comunicación pretende proporcionar un marco claro y estructurado para gestionar de manera efectiva el intercambio de información entre los departamentos de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Su implementación tendrá como objetivo principal el fortalecimiento de la colaboración interdepartamental, garantizará la alineación estratégica de los esfuerzos y contribuirá al éxito en la gestión de proyectos, optimizando los recursos y promoviendo una cultura de transparencia y efectividad.

La Guía del PMBOK® Séptima Edición establece un marco adaptativo y centrado en principios para la gestión de proyectos, enfocándose en la entrega de valor. Entre sus dominios de desempeño, se describe que los interesados juegan un papel crucial en la gestión de proyectos, ya que reconoce la importancia de identificar, involucrar y gestionar las expectativas de todas las personas, grupos u organizaciones afectadas por el proyecto, buscando garantizar la participación y efectiva de todas las partes interesadas a través de estrategias de comunicación claras, adaptadas

y estrategias durante la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH).

6.5.5.1 DOMINIO DE DESEMPEÑO DE LOS INTERESADOS

Este dominio se centra en la capacidad del equipo de proyecto para establecer una relación positiva con los interesados, asegurando que sus necesidades, expectativas y posibles influencias sean comprendidas y abordadas adecuadamente. Según el PMBOK® Séptima Edición, los interesados pueden influir directamente en el éxito del proyecto, y por ello es esencial fomentar una comunicación efectiva y continua.

Dominios de Desempeño de los Interesados

El dominio de desempeño de los interesados se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados.

La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados:

- Una **relación de trabajo productiva con los interesados** a lo largo del proyecto.
- Acuerdo de los interesados con los **objetivos del proyecto**.
- Los interesados que son beneficiarios del proyecto **brindan apoyo y están satisfechos**; los interesados pueden oponerse al proyecto o a sus entregables no afectan negativamente los resultados del proyecto.

Ilustración 16. Dominios de desempeño de los interesados

Fuente: Creación propia (2024)

6.5.5.2 ASPECTOS CLAVE DEL DOMINIO:

Los aspectos clave del dominio de desempeño de interesados se centran en la identificación, análisis, compromiso y gestión efectiva de las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este dominio, basado en el PMBOK Séptima Edición, destaca la importancia de comprender las expectativas, necesidades e influencia de los interesados, con el fin de fomentar su participación y alinear sus intereses con los objetivos del proyecto.

Tabla 28. Aspectos claves de dominio de desempeño de interesados

Nro.	Aspecto	Descripción
1	Identificación de los Interesados	Reconocer a todas las partes interesadas, desde patrocinadores y clientes, hasta equipos internos y externos, reguladores y

Nro.	Aspecto	Descripción
		comunidades afectadas.
		Clasificar y priorizar a los interesados según su nivel de influencia, poder e interés en el proyecto.
2	Análisis de Necesidades y Expectativa	Comprender los intereses y las expectativas de los interesados para alinearlos con los objetivos del proyecto.
		Usar herramientas como el análisis de partes interesadas y las matrices de poder/interés.
3	Involucramiento Activo	Crear estrategias para mantener a los interesados comprometidos durante todo el ciclo de vida del proyecto.
		Adaptar las estrategias de comunicación a las necesidades específicas de cada grupo
4	Gestión de la Relación con los Interesados	Establecer relaciones de confianza y cooperación, asegurando que los interesados se sientan valorados e informados.
		Anticipar y gestionar conflictos o preocupaciones que puedan surgir
5	Evaluación Continua	Monitorear y evaluar regularmente el nivel de compromiso de los interesados
		Ajustar las estrategias según sea necesario para mantener alineados a los interesados con los objetivos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.6 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERDEPATAMENTAL EN AAH

A continuación, se presenta el plan de comunicación interdepartamental en el cual se muestran los procesos descritos para la mejorar la colaboración, transparencia y garantizar que todos los interesados estén informados y comprometidos con el éxito de los proyectos. Considerando que la implementación los principios fortalece la coordinación interdepartamental, minimiza conflictos y asegura la alineación estratégica entre los interesados, contribuyendo directamente a los objetivos institucionales y al cumplimiento de los estándares internacionales establecidos por el PMBOK®.

Tabla 29. Plan de comunicación interdepartamental de la AAH

Descripción del Proceso	Tipo de Comunicación	Frecuencia	Canal	Público	Encargado
Actualización sobre el estado de los proyectos.	Informativa y colaborativa. Proporciona información clave y permite la interacción para resolver dudas o	Semanal, asegurando que todos los involucrados estén actualizados en tiempo	Microsoft Teams (sincrónica), que permite realizar reuniones en tiempo real	Gerentes de departamento y líderes de equipo, responsables de transmitir esta	Coordinador de Proyectos, quien centraliza la información y organiza las reuniones.

Descripción del Proceso	Tipo de Comunicación	Frecuencia	Canal	Público	Encargado
	compartir ideas.	real.	con interacción entre los participantes.	información a sus respectivos equipos.	
Retroalimentación sobre estrategias en curso.	Retroalimentación. Permite obtener insights valiosos para la mejora continua de las estrategias.	Mensual, asegurando suficiente tiempo para observar resultados y preparar sugerencias.	Correo electrónico (asincrónica), lo que permite a los participantes analizar y responder con detenimiento.	Directores de área y stakeholders clave, quienes pueden influir en las decisiones estratégicas.	Gerente de Innovación, encargado de recopilar, analizar y canalizar la retroalimentación hacia las áreas pertinentes.
Análisis de métricas clave de desempeño.	Informativa. Se enfoca en compartir datos y resultados relevantes.	Trimestral, para permitir la recopilación y análisis de datos consistentes a lo largo del tiempo.	Dashboard de Power BI (asincrónica), que proporciona una visualización clara y accesible de las métricas clave.	Equipo de liderazgo, encargado de tomar decisiones estratégicas basadas en los análisis presentados.	Analista de Monitoreo, quien prepara y actualiza los dashboards con datos relevantes.
Resolución de problemas interdepartamentales.	Colaborativa. Requiere la participación activa de los involucrados para llegar a acuerdos y soluciones.	Según necesidad, asegurando que se atiendan los problemas en el momento oportuno.	Reuniones virtuales (sincrónica)	Líderes de equipo y personal operativo, quienes están directamente involucrados en las actividades afectadas.	Facilitador asignado, responsable de moderar las reuniones y garantizar que se logren soluciones viables.

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.5.7 MATRIZ DE NECESIDADES

La Matriz de Necesidades es una herramienta estratégica diseñada para identificar, clasificar y priorizar las áreas críticas de mejora dentro de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este instrumento proporciona un marco estructurado para analizar las necesidades detectadas en los procesos organizacionales, asegurando que las acciones a implementar estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. Al establecer una correlación clara entre las necesidades identificadas y su impacto estratégico, urgencia y viabilidad, esta matriz facilita una toma de decisiones informada y basada en datos.

la Matriz de Necesidades se fundamenta en los principios establecidos por el PMBOK® Séptima Edición, especialmente en los dominios de desempeño asociados a la gestión de interesados y la planificación. Estos principios garantizan que las necesidades sean abordadas de manera integral, con una perspectiva estratégica y orientada a la mejora continua de los procesos.

De acuerdo con lo establecido en el PMBOK® Séptima Edición, la gestión de interesados implica comprender y priorizar las expectativas de las partes involucradas en el proyecto. La Matriz de Necesidades contribuye directamente a este principio al categorizar las necesidades detectadas en función de su impacto estratégico, urgencia y viabilidad. Este análisis asegura que los recursos se asignen de manera eficiente, atendiendo las necesidades más críticas y alineadas con los objetivos institucionales.

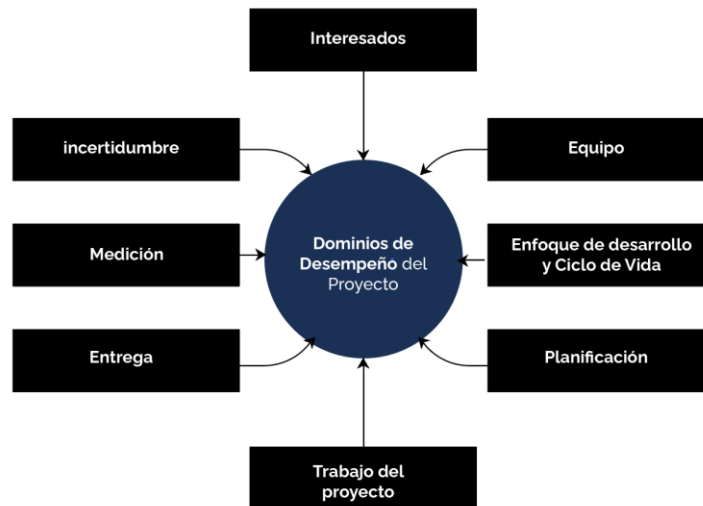


Ilustración 17. Dominios de desempeño PMBOK® Séptima Edición

Fuente: Creación propia (2024)

La planificación, como dominio de desempeño, enfatiza la importancia de establecer objetivos claros y definir las acciones necesarias para alcanzarlos, apoyados. Este enfoque al proporcionar criterios específicos de evaluación, como impacto estratégico, viabilidad y urgencia, que permiten priorizar acciones y asegurar que las intervenciones se alineen con los resultados esperados. Así mismo, la mejora continua es un principio transversal del PMBOK® que se refleja en el diseño de la Matriz de Necesidades mediante comentarios y notas, esta herramienta fomenta una retroalimentación constante que permite ajustar las prioridades según las dinámicas del entorno organizacional, asegurando la relevancia de las acciones en cada etapa del proyecto.

A continuación, se presenta una serie de componentes diseñados como plantillas para ser aplicados durante el proceso de ejecución de la propuesta que será llevada a cabo en la Administración Aduanera de Honduras (AAH).

Matriz de Necesidades

La presente matriz está diseñada para **capturar y priorizar las necesidades identificadas durante la fase de diagnóstico y análisis inicial**. El personal seleccionado deben completar cada campo de manera clara y precisa.



Nombre: _____ Lugar y fecha: _____
 Cargo: _____ Departamento: _____ Revisado por: _____ Firma: _____

Categoría	Necesidad Detectada <small>Resuma necesidad</small>	Descripción Detallada	Impacto Estratégico <small>Alto, medio, bajo</small>	Urgencia <small>Alto, medio, bajo</small>	Viabilidad <small>Alto, medio, bajo</small>	Criterios de Evaluación <small>Justifique</small>	Responsable Análisis

Clasifique la necesidad en una de las áreas predefinidas (Competencias, Procesos, Tecnología, o Alineación Estratégica). Si no aplica, añada una categoría relevante.



Ilustración 18. Dominios de desempeño de los interesados

Fuente: Creación propia (2024)

6.5.8 PLAN DE MEJORA DE CAPACIDADES DEL PERSONAL INVOLUCRADO

El Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado es un componente esencial para garantizar el éxito en la implementación de proyectos y procesos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este plan está diseñado para desarrollar las habilidades técnicas, estratégicas y de liderazgo del personal involucrado, asegurando su alineación con los principios y dominios de desempeño establecidos en el PMBOK® Séptima Edición, particularmente el Dominio de Desempeño del Equipo. El Dominio de Desempeño del Equipo, según el PMBOK®, enfatiza la importancia de construir y mantener equipos efectivos para alcanzar los objetivos del proyecto. Este dominio aborda aspectos clave como la colaboración, el desarrollo de habilidades, la cohesión y el compromiso del equipo, reconociendo que el éxito del proyecto depende en gran medida del desempeño colectivo.



Ilustración 19. Dominios de desempeño PMBOK® Séptima Edición

Fuente: Creación propia (2024)

El Dominio de Desempeño del Equipo, según el PMBOK®, enfatiza la importancia de construir y mantener equipos efectivos para alcanzar los objetivos del proyecto. Este dominio aborda aspectos clave como la colaboración, el desarrollo de habilidades, la cohesión y el compromiso del equipo, reconociendo que el éxito del proyecto depende en gran medida del desempeño colectivo.

- Desarrollo de Competencias: Proveer a los equipos de las habilidades necesarias para cumplir sus roles de manera eficiente.

- Fomentar la Colaboración: Crear un entorno en el que los miembros del equipo trabajen juntos de manera efectiva para resolver problemas y lograr los objetivos.
- Adaptación Continua: Promover la mejora continua de las capacidades del equipo para responder a los desafíos dinámicos del proyecto.

6.5.8.1 Objetivos del Plan de Mejora de Capacidades

1. Capacitar al personal en herramientas tecnológicas y metodologías clave, como el uso de plataformas de gestión de proyectos (PMI, Microsoft Project, Jira, etc.).
2. Mejorar la capacidad de los equipos para trabajar de manera integrada y coordinarse eficazmente en un entorno interdepartamental.
3. Impulsar habilidades de liderazgo para gestionar conflictos, delegar tareas y mantener al equipo enfocado en los objetivos estratégicos.
4. Incorporar prácticas de retroalimentación y aprendizaje que permitan el desarrollo progresivo del equipo a lo largo del proyecto.

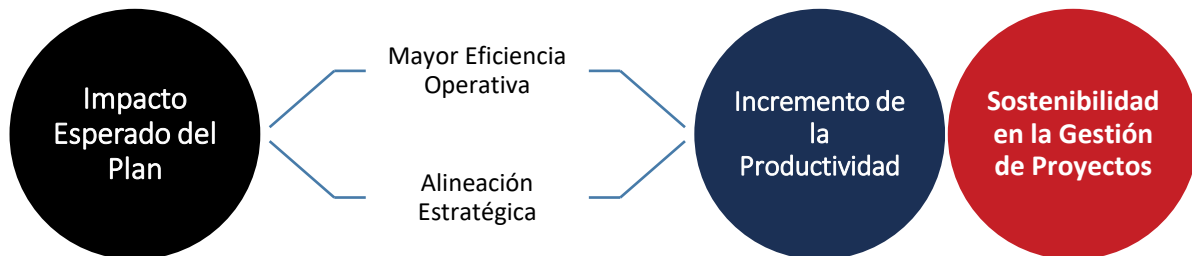


Ilustración 20. Impacto esperado en el plan

Fuente: Creación propia (2024)

A continuación, se presenta el Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado como una iniciativa integral que, al estar alineada con el Dominio de Desempeño del Equipo del PMBOK® Séptima Edición, asegura la construcción de equipos competentes, colaborativos y enfocados en la excelencia. Este enfoque no solo garantiza el éxito de los proyectos, sino que también fortalece la capacidad institucional de la Administración Aduanera de Honduras para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico.

Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado

Nombre	Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado
Objetivo	Proponer un programa de capacitación basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición, combinado con cursos en plataformas tecnológicas , permitirá desarrollar las habilidades necesarias para afrontar los desafíos actuales y futuros de la institución.



Ejecución	15/02/2025 al 17/04/2025
Metodología	El programa se desarrollará en modalidad mixta, con sesiones virtuales a través de plataformas tecnológicas y actividades prácticas que permitan la aplicación directa de los conocimientos.

Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado

El presente plan de mejora de capacidades está diseñado para capacitar al personal clave involucrado en la gestión de proyectos, asegurando que las habilidades adquiridas impacten positivamente en los resultados institucionales.

01 Programa de capacitación

Módulo	Nombre del curso	Plataforma Tecnológica	Inicio	Fin	Duración	Objetivo del curso
1	Introducción a los Principios del PMBOK® Séptima Edición	CGI, Gestión e Innovación 	15/02 2025	17/02 2025	8 horas	Proporcionar una visión general de los principios y dominios del PMBOK® y su aplicabilidad en la gestión de proyectos institucionales.
2	Gestión Predictiva y Planificación de Proyectos	Coursera, EdX 	20/02 2025	23/02 2025	12 horas	Enseñar metodologías tradicionales de gestión de proyectos enfocadas en planificación detallada, control y seguimiento estructurado.
3	Metodologías Ágiles: Introducción a Agile y Scrum	PMI, Coursera 	26/02 2025	28/02 2025	8 horas	Capacitar en principios ágiles, con énfasis en Scrum, incluyendo roles, ceremonias y su aplicación práctica en proyectos iterativos.
4	Historias de Usuario y Gestión de Backlogs	Coursera, EdX 	04/03 2025	06/03 2025	6 horas	Enseñar cómo identificar, escribir y priorizar historias de usuario efectivas para garantizar que las entregas cumplan con los requerimientos establecidos.

El programa se desarrollará en modalidad mixta, con sesiones virtuales a través de plataformas tecnológicas.










Módulo	Nombre del curso	Plataforma Tecnológica	Inicio	Fin	Duración	Objetivo del curso
5	Sprint Planning y Ejecución Ágil	PMI, Atlassian Academy  	11/03 2025	13/02 2025	6 horas	Desarrollar habilidades para planificar, gestionar y evaluar sprints dentro de un marco ágil, maximizando la eficiencia del equipo de trabajo.
6	Uso de Microsoft Project para la Planificación y Seguimiento	Microsoft Learn 	18/03 2025	22/03 2025	10 horas	Capacitar en el uso de herramientas de planificación y control basadas en cronogramas, asignación de recursos y monitoreo del progreso.
7	Gestión Colaborativa con Trello y Asana	Atlassian Academy 	25/03 2025	27/03 2025	6 horas	Enseñar la gestión de tareas y flujos de trabajo colaborativos a través de herramientas accesibles y flexibles.
8	Seguimiento Ágil de Proyectos con Jira	Atlassian Academy 	01/04 2025	03/04 2025	8 horas	Capacitar en el uso de Jira para gestionar proyectos ágiles, desde la creación de tableros hasta el seguimiento de métricas de rendimiento.
9	Liderazgo y Gestión del Cambio para Proyectos Estratégicos	Coursera, LinkedIn Learning  	08/04 2025	10/04 2025	6 horas	Desarrollar competencias de liderazgo para guiar equipos, manejar resistencias y asegurar la adopción efectiva de cambios organizacionales.
10	Implementación de Plataformas para Análisis en Tiempo Real	Coursera, LinkedIn Learning  	15/04 2025	17/04 2025	6 horas	Enseñar la creación de dashboards interactivos para monitorear y analizar el progreso de los proyectos en tiempo real que contribuya a la toma de decisiones.

Ilustración 23. Plan de Mejora de Capacidades del Personal Involucrado Página 3
Fuente: Creación propia (2024)

6.5.10 HOJA DE RUTA

La Hoja de Ruta se presenta como una herramienta estratégica y operativa diseñada para guiar el desarrollo y la ejecución de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Fundamentada en los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición, esta hoja de ruta estructura el proceso de gestión de proyectos desde la solicitud inicial hasta el cierre formal, asegurando que cada fase esté alineada con los objetivos estratégicos y operativos de la institución. La hoja de ruta integra fases críticas como el análisis de necesidades, la planificación detallada, la ejecución controlada y el cierre formal, todas orientadas a garantizar la entrega de valor tangible, la optimización de recursos y el cumplimiento normativo.

Basándose en principios como la adaptabilidad, la calidad y la colaboración propuestos por el PMBOK® Séptima Edición, se promueve un enfoque holístico que permite responder a los desafíos regulatorios y operativos del entorno aduanero.

La hoja de ruta no solo organiza las actividades del proyecto, cumple con lo siguiente:

1. Cada fase, desde la solicitud hasta el cierre, está diseñada para responder a los objetivos estratégicos de la Administración Aduanera de Honduras, como la modernización de procesos aduaneros y la mejora de la eficiencia operativa.
2. Detalla las actividades clave de cada etapa, definiendo responsables, entregables y criterios de éxito, lo que facilita la comunicación y el seguimiento.
3. Basada en el principio de adaptabilidad del PMBOK®, permite ajustes en el enfoque y la planificación según las necesidades cambiantes o imprevistos.
4. Integra la participación de los interesados clave en cada fase del proyecto, asegurando que las expectativas se gestionen de manera efectiva.

A través de este enfoque que proporciona la hoja de ruta, la Administración Aduanera de Honduras puede mejorar significativamente sus procesos, optimizar recursos y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

6.5.10.1 FASES CLAVES EN LA HOJA DE RUTA

La Hoja de Ruta no solo proporciona un esquema estructurado para gestionar proyectos en la AAH, sino que también sirve como un puente entre la teoría y la práctica de la gestión de proyectos. Su diseño basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición asegura que las actividades sean ejecutadas de manera eficaz, adaptándose a las particularidades del entorno aduanero y garantizando la entrega de valor a todos los interesados.



Ilustración 24. Fases claves de la hoja de ruta

Fuente: Creación propia (2024)

La hoja de ruta para la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH) se fundamenta en principios y dominios de desempeño clave establecidos en el PMBOK® Séptima Edición. Este enfoque asegura que cada fase del proyecto, desde la solicitud hasta el cierre, esté respaldada por prácticas integrales que promuevan la entrega de valor, la colaboración y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno institucional.

A continuación, se detalla cómo se reflejan estos principios y dominios en la hoja de ruta:

- La participación activa de los interesados se asegura en fases críticas como la elegibilidad y la aprobación, promoviendo la colaboración y la gestión efectiva de expectativas.

- La planificación y ejecución incluyen estrategias para fortalecer las capacidades del equipo, alineándolas con los objetivos del proyecto.
- Las etapas de monitoreo y cierre están diseñadas para garantizar que los entregables cumplan con estándares de calidad y aporten valor tangible a la AAH.
- La hoja de ruta se ajusta a los cambios regulatorios, tecnológicos o operativos, manteniendo su relevancia y aplicabilidad en un entorno dinámico.

El siguiente contenido presentado a continuación, muestra un diseño de una hoja de ruta con su respectivo seguimiento que parte de la solicitud, lo cual permite abordar las complejidades inherentes a los procesos aduaneros, maximizando el valor entregado y asegurando que los proyectos cumplan con estándares internacionales y objetivos estratégicos. Al integrar la gestión de interesados, el desarrollo del equipo, la calidad y la adaptabilidad, la hoja de ruta se convierte en un instrumento esencial para el éxito organizacional.

Diseño de la hoja de ruta

Tabla 30. Descripción documento de hoja de ruta

Documento 1	Diseño de hoja de ruta y plantilla para la gestión de proyectos empleada en la Administración Aduanera de Honduras (AAH).
Documento 2	Plantilla para la recopilación de información relacionada a la solicitud del proyecto-

Fuente: Elaboración propia (2024)

La hoja de ruta organiza las fases del proyecto, desde la solicitud inicial hasta el cierre, asegurando un enfoque estructurado basado en el PMBOK® Séptima Edición. Incluye la revisión de necesidades, evaluación de elegibilidad, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, con énfasis en la gestión de interesados, desarrollo de equipos, calidad y adaptabilidad. Este esquema optimiza recursos y garantiza resultados alineados con los objetivos estratégicos de la Administración Aduanera de Honduras.

Hoja de Ruta

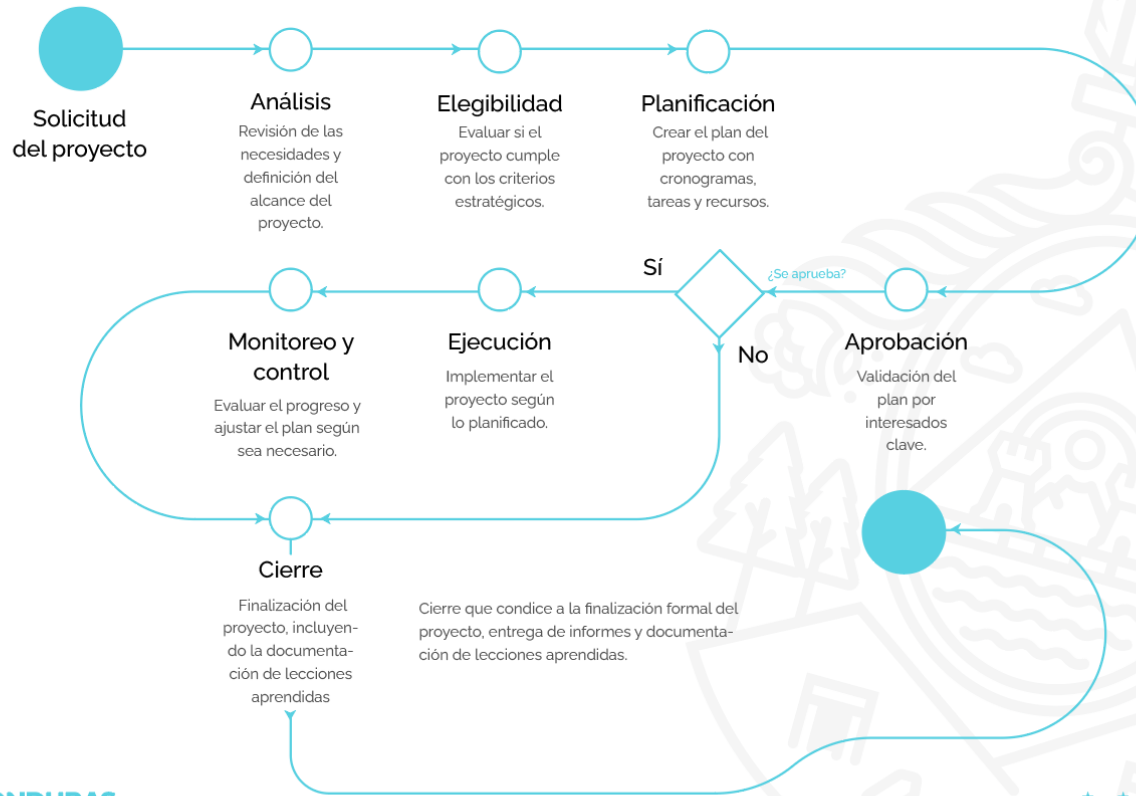


Ilustración 25. Hoja de ruta / Etapas de la gestión de proyectos en la administración Aduanera de Honduras Página 1

Fuente: Creación propia (2024)

I Hoja de Ruta

La presente hoja de ruta para la gestión de proyectos proporciona una visión estratégica que detalla los pasos clave, metas, plazos y recursos necesarios para gestionar proyectos de manera efectiva en la Administración Aduanera.



01 Datos Generales

A continuación, registre el nombre del proyecto, su objetivo principal y la persona responsable de liderarlo.

Nombre de Proyecto			
Objetivo Principal			
Responsable		Fecha Inicio	Fecha Fin

02 Etapas y tareas claves

Identifique las principales fases del proyecto (por ejemplo: Planificación, Ejecución, Monitoreo y Cierre).

Fase	Tareas Principales	Recursos Necesarios	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Indicadores de éxito

Indique los recursos necesarios (herramientas, materiales, equipo humano) y asigne a un responsable para cada tarea.



Ilustración 26. Hoja de ruta / Plantilla solicitud de proyectos Página 1

Fuente: Creación propia (2024)

Hoja de Ruta

A continuación, registre el nombre del proyecto, su objetivo principal y la persona responsable de liderarlo.



Fase	Tareas Principales	Recursos Necesarios	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Indicadores de éxito

03 Riesgos y Mitigación

Enumere los posibles riesgos que puedan afectar el proyecto y evalúe el nivel de impacto de cada riesgo (Alto, Medio, Bajo).

Riesgo Identificado	Impacto Alto, medio, bajo	Plan Mitigación	Responsable

Identifique las fases más importantes del proyecto, como inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.



Ilustración 27. Hoja de ruta / Plantilla solicitud de proyectos Página 2

Fuente: Creación propia (2024)

Hoja de Ruta

03 Indicadores de éxito

Establezca indicadores específicos y medibles que permitan evaluar el progreso y éxito del proyecto.

Indicador	Descripción Incluya métricas relacionadas con cronogramas, presupuesto, calidad y desempeño.	Criterio de éxito

03 Revisión y validación

Registre la fecha de revisión, el nombre del aprobador y comentarios o ajustes realizados durante la validación.

Fecha de revisión	Aprobado por Nombre completo	Firma
Comentarios		

Anote la fecha de revisión, quién la aprobó, y cualquier comentario que ayude a mejorarla.

Notas a considerar

- Etapa:** Divida el proyecto en etapas principales (Identificación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Cierre).
- Tareas Principales:** Liste las actividades clave que se realizarán en cada etapa. Sea específico y claro.
- Recursos Necesarios:** Enumere las herramientas, materiales o personal requerido para completar cada tarea.
- Responsable:** Indique quién estará a cargo de cada tarea (persona o equipo).
- Fechas:** Especifique las fechas de inicio y fin de cada tarea (formato: DD/MM/AAAA).
- Indicadores de Éxito:** Defina cómo se medirá el éxito de la tarea (entregables, métricas o resultados).

Ilustración 28. Hoja de ruta / Plantilla solicitud de proyectos Página 3

Fuente: Creación propia (2024)

6.5.11 MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PRINCIPIOS DEL PMBOK® PARA LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS

La Administración Aduanera de Honduras enfrenta retos significativos en la gestión de sus proyectos debido al uso de procesos y plantillas tradicionales que limitan la eficiencia y optimización de recursos. Este documento propone un modelo de gestión adaptado a los principios del PMBOK® Séptima Edición, enfocado en mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de ejecución y optimizar resultados. El modelo considera los objetivos estratégicos de la institución y las áreas de mejora identificadas en la investigación.

La aplicación de un modelo de gestión basado en los principios del PMBOK® es crucial para la Gerencia Nacional de Proyectos, ya que permite estandarizar las prácticas de gestión a nivel organizacional. Este enfoque proporciona una guía flexible que se adapta a las especificidades de cada proyecto, promoviendo un mayor alineamiento con los objetivos estratégicos y operativos. Además, fomenta la transparencia y la comunicación entre los equipos de trabajo y los interesados, reduciendo así la probabilidad de conflictos y asegurando que los resultados finales aporten valor real a la organización.

Al implementar principios como el enfoque en el valor, la gestión eficaz de interesados y la adaptación al contexto, las instituciones pueden abordar de manera proactiva los desafíos operativos y regulatorios que enfrentan en un entorno complejo y cambiante. Este modelo también fortalece la capacidad de las organizaciones para gestionar riesgos y optimizar recursos, garantizando la sostenibilidad y efectividad de los proyectos. En el caso de la Administración Aduanera de Honduras, estos beneficios se traducen en una mayor eficiencia en los procesos aduaneros y un mejor cumplimiento normativo.

6.5.11.1 Selección de Principios del PMBOK®

1. Enfocarse en el Valor

Priorizar resultados que generen valor tangible y estén alineados con los objetivos estratégicos.

Razón de selección: Permite maximizar el impacto de los proyectos en la modernización de procesos aduaneros y el cumplimiento normativo. Este principio garantiza que cada esfuerzo realizado en la gestión de proyectos esté orientado a entregar beneficios claros y medibles, tanto

para la institución como para los ciudadanos y empresas que interactúan con el sistema aduanero. Al enfocarse en el valor, se promueve la asignación eficiente de recursos y se asegura que las iniciativas contribuyan al logro de metas estratégicas, como la simplificación de trámites, la mejora en los tiempos de despacho y la transparencia en las operaciones. Este principio garantiza que cada esfuerzo realizado en la gestión de proyectos esté orientado a entregar beneficios claros y medibles, tanto para la institución como para los ciudadanos y empresas que interactúan con el sistema aduanero. Al enfocarse en el valor, se promueve la asignación eficiente de recursos y se asegura que las iniciativas contribuyan al logro de metas estratégicas, como la simplificación de trámites, la mejora en los tiempos de despacho y la transparencia en las operaciones.

2. Adaptar en Función del Contexto

Ajustar estrategias según las necesidades específicas y el entorno cambiante.

Razón de selección: La flexibilidad es esencial para abordar cambios regulatorios y tecnológicos. Este principio permite que los proyectos sean lo suficientemente flexibles para responder a cambios en regulaciones, necesidades de los interesados o desarrollos tecnológicos. La adaptabilidad asegura que las estrategias se mantengan relevantes y efectivas, reduciendo riesgos asociados a la obsolescencia o la falta de alineamiento con las condiciones actuales.

3. Optimizar las Respuestas a los Riesgos

Gestionar proactivamente riesgos para minimizar impactos negativos y capitalizar oportunidades.

Razón de selección: Los proyectos en el entorno aduanero suelen enfrentar riesgos regulatorios, operativos y tecnológicos. La gestión de riesgos es fundamental en el entorno aduanero debido a su alta exposición a incertidumbres regulatorias, tecnológicas y operativas. Este principio permite anticipar problemas potenciales y diseñar respuestas efectivas, asegurando que los proyectos mantengan su curso hacia los objetivos deseados.

4. Crear un Entorno Colaborativo del Equipo del Proyecto

Fomentar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Razón de selección: La colaboración facilita la resolución de problemas y mejora la

ejecución de proyectos complejos. Un entorno colaborativo mejora significativamente la resolución de problemas y la creatividad dentro del equipo. Al facilitar la comunicación abierta y la participación de todos los miembros, se logra un desempeño más eficiente y se minimizan los conflictos internos que pueden afectar el progreso del proyecto.

4. Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto

Gestionar transiciones para alcanzar los objetivos deseados.

Razón de selección: Los proyectos aduaneros requieren transformaciones estructurales y tecnológicas significativas. En proyectos que buscan transformar estructuras o implementar nuevas tecnologías, como es el caso de la modernización aduanera, la gestión del cambio es indispensable para superar resistencias internas y asegurar una transición efectiva hacia el estado objetivo.

5. Demostrar Comportamiento de Liderazgo

Inspira y guía a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos.

Razón de selección: El liderazgo es crucial para superar resistencias al cambio y garantizar el éxito. El liderazgo eficaz es clave para alinear a los equipos con los objetivos estratégicos y mantenerlos motivados durante la ejecución de proyectos complejos. Este principio asegura que los líderes actúen como modelos a seguir, impulsando un entorno positivo y enfocado en el logro de resultados.

6. Involucrarse Eficazmente con los Interesados

Identificar y gestionar las expectativas de los interesados clave.

Razón de selección: La gestión de interesados asegura alineación con los objetivos estratégicos y operacionales. La participación de los interesados es crítica para garantizar que los proyectos estén alineados con sus necesidades y expectativas. Este principio fomenta una comunicación constante y efectiva, reduciendo malentendidos y aumentando la aceptación de los resultados del proyecto.

6.5.11.2 Modelo Propuesto

- Evaluación Inicial: Análisis de los procesos actuales y herramientas tecnológicas. Identificación de brechas en competencias del personal. Evaluación de restricciones legales relevantes.
- Planificación Estratégica: Definir objetivos claros alineados con el valor. Diseñar un plan de adaptación basado en el contexto organizacional.
- Gestión del Cambio: Establecer estrategias de comunicación y capacitación. Promover la aceptación de nuevas herramientas y metodologías.
- Ejecución y Seguimiento: Implementar proyectos piloto para validar el modelo. Monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs). Gestionar riesgos y asegurar entregables de calidad.
- Revisión y Mejora Continua: Recopilar lecciones aprendidas. Ajustar el modelo basado en resultados y retroalimentación.

6.5.11.3 Aplicación de los Principios Seleccionados

- Enfocarse en el Valor: Cada proyecto se planificará considerando beneficios tangibles, como la reducción de tiempos de despacho y el cumplimiento normativo.
- Adaptar en Función del Contexto: Se priorizará la flexibilidad para ajustar estrategias según cambios regulatorios y tecnológicos.
- Optimizar las Respuestas a los Riesgos: Se implementarán herramientas de análisis de riesgos para abordar desafíos potenciales.
- Crear un Entorno Colaborativo: Se fomentará la participación del personal mediante talleres y capacitaciones.
- Permitir el Cambio: Se desarrollarán programas de gestión del cambio para facilitar la transición hacia nuevas prácticas.
- Demostrar Liderazgo: Se designarán líderes responsables de inspirar y coordinar a los equipos.
- Involucrarse con los Interesados: Se crearán comités de interesados para garantizar su participación en las decisiones clave.

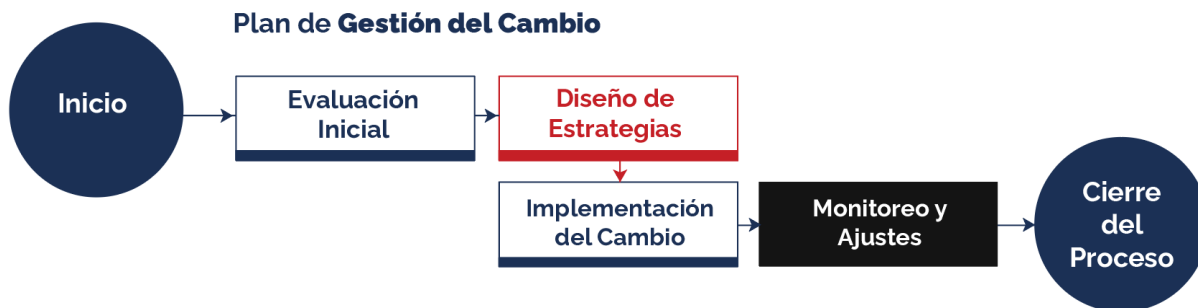


Ilustración 29. Diagrama para de Gestión del Cambio

Fuente: Creación propia (2024)

6.5.11.4 Conclusiones y Recomendaciones

La implementación de un modelo de gestión basado en los principios del PMBOK® permitirá a la Administración Aduanera de Honduras optimizar sus proyectos, mejorando la eficiencia y efectividad. Las recomendaciones incluyen:

1. Priorizar la formación del personal en los principios seleccionados.
2. Adaptar herramientas tecnológicas que soporten los nuevos procesos.
3. Establecer mecanismos de monitoreo continuo para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este modelo representa una oportunidad para que la Administración Aduanera de Honduras adopte mejores prácticas y se posicione como un referente en la gestión de proyectos en el ámbito público.

6.5.11.5 Plan de Gestión del Cambio

El Plan de Gestión del Cambio tiene como objetivo facilitar la adopción de nuevas herramientas y metodologías dentro de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este plan prioriza la comunicación efectiva y la capacitación estructurada como pilares para promover la aceptación de los cambios organizacionales, minimizando resistencias y maximizando la eficiencia en los procesos.

Tabla 31. Plan de Gestión de Cambios

Objetivo de la Comunicación	Estrategias de Capacitación	Indicadores de Éxito
<p>El Plan de Gestión del Cambio tiene como objetivo facilitar la adopción de nuevas herramientas y metodologías dentro de la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Este plan prioriza la comunicación efectiva y la capacitación estructurada como pilares para promover la aceptación de los cambios organizacionales, minimizando resistencias y maximizando la eficiencia en los procesos.</p>	<p>Garantizar que todos los interesados estén informados, comprendan los beneficios del cambio y participen activamente en su implementación, fomentando una transición fluida hacia las nuevas herramientas y metodologías.</p> <p>Acciones Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de Interesados: Identificar los grupos clave involucrados en el cambio (directores, gerentes, colaboradores operativos, stakeholders externos). • Definición de Mensajes: Crear mensajes claros y alineados con los objetivos estratégicos, destacando los beneficios específicos para cada grupo. • Plan de Comunicación Multicanal: Reuniones presenciales y virtuales: Para informar sobre avances y resolver dudas en tiempo real. • Boletines electrónicos: Enviar actualizaciones regulares sobre el progreso del cambio. • FAQs: Elaborar preguntas frecuentes y publicarlas en un portal interno. • Videos informativos: Resumir los beneficios y el impacto positivo del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación en capacitaciones. • Nivel de satisfacción del personal. • Adopción de herramientas y metodologías. • Reducción de la resistencia

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El presente cronograma de actividades establece una planificación detallada para el desarrollo e implementación de un marco metodológico basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición, con el propósito de mejorar la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). La estructura de este cronograma se organiza en etapas clave, que comprenden desde el diagnóstico inicial hasta la validación y documentación final, permitiendo un enfoque sistemático y eficiente.

Cada actividad incluye plazos específicos, responsables asignados y los materiales necesarios para su ejecución, garantizando claridad en la distribución de tareas y cumplimiento de objetivos. Este plan, que abarca un periodo de 4 meses a partir del 10 de febrero de 2025, sigue un esquema basado en días hábiles, de lunes a viernes, para asegurar un avance continuo y estructurado. El cronograma tiene como meta proporcionar una guía operativa precisa, promoviendo la optimización de recursos, la alineación estratégica y el fortalecimiento de competencias dentro de la organización, mientras se adapta a las particularidades del entorno institucional.

Tabla 32. Fechas de ejecución del proyecto

Inicio del proyecto	10 de febrero de 2025	Finalización del proyecto	14 de mayo de 2025
Duración total	67 días (Días hábiles: lunes a viernes / horario: 8:00 am a 5:00 pm)		

Fuente: Elaboración propia (2024)

La planificación se estructura en etapas clave, que abarcan desde el diagnóstico inicial hasta la validación y documentación final, permitiendo un enfoque sistemático que asegura la integración de mejores prácticas internacionales en la gestión de proyectos. A continuación, se presenta el siguiente cronograma el cual incluye:

- **Plazos específicos:** Plazo definido en días hábiles (lunes a viernes) para garantizar un avance continuo y estructurado dentro del tiempo estipulado.
- **Responsables asignados:** Cada actividad cuenta con un responsable identificado, promoviendo la rendición de cuentas y el seguimiento efectivo.

6.6.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma abarca un periodo de 67 días hábiles, iniciando el 10 de febrero de 2025 y concluyendo el 14 de mayo de 2025.

Este periodo se ha establecido de manera estratégica para garantizar el cumplimiento de todas las actividades necesarias, desde la fase inicial hasta el cierre del proyecto.

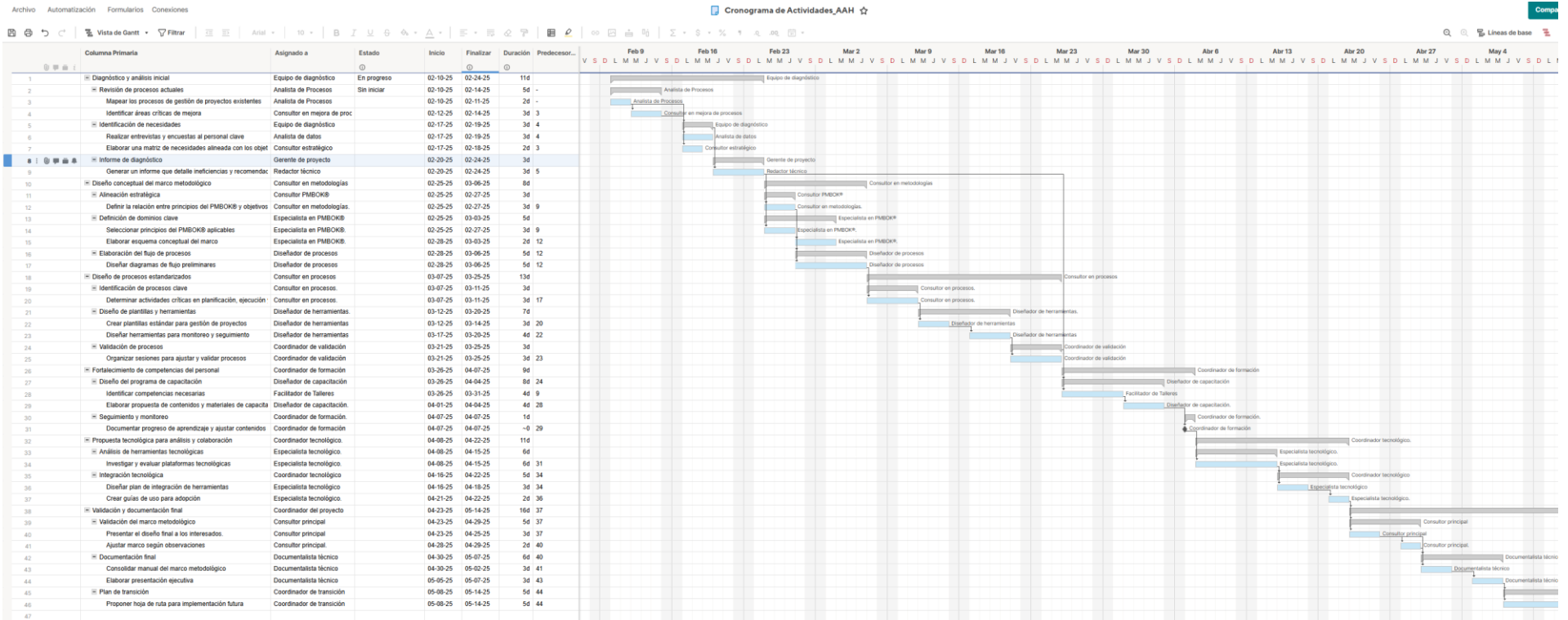


Ilustración 30. Cronograma de trabajo

Fuente: Creación propia (2024)

6.6.2 PRESUPUESTO

El presente apartado aborda la planificación de actividades necesarias para la implementación del marco metodológico basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras (AAH). Si bien el cronograma establece de manera detallada las fases, responsables y tiempos de ejecución, se incorporan a continuación costos mínimos asociados a la propuesta, con el objetivo de brindar una estimación inicial que permita prever recursos básicos para su implementación.

La inclusión de estos costos se realiza bajo las siguientes consideraciones:

Tabla 16 Costos Presupuestados

Actividad	Descripción	Costo Estimado (USD)
Capacitación del Personal	Talleres iniciales para 30 colaboradores en gestión de proyectos, metodologías ágiles y PMBOK® Séptima Edición.	2,000.00
Consultoría Externa	Asesoría especializada para la alineación e implementación del marco metodológico para garantizar el desarrollo adecuado y aportar experiencia en la gestión del cambio.	3,500.00
Herramientas Tecnológicas Básicas	Implementación de plataformas tecnológicas mediante licencias empresariales como Microsoft Teams, Planner o Jira para la colaboración y monitoreo.	1,500.00
Materiales de Apoyo	Producción de manuales, guías y materiales impresos o digitales para la capacitación con el fin de estandarizar procesos y facilitar la implementación del marco metodológico.	1,000.00
Reuniones y Logística	Costos asociados a reuniones interdepartamentales y seguimiento del proyecto (espacios físicos, suministros), a fin de cubrir necesidades mínimas de coordinación interdepartamental asegura una ejecución efectiva.	500.00
Contingencias Iniciales	Margen mínimo para imprevistos durante la fase de implementación.	500.00
Total Estimado		9,000.00

Fuente: Creación propia (2024)

La incorporación de costos mínimos asociados a la propuesta proporciona una base financiera inicial que permite anticipar los recursos esenciales necesarios para la implementación del marco metodológico basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La presente sección establece la correspondencia entre los segmentos principales de la tesis y la propuesta planteada, evidenciando cómo cada capítulo y elemento del marco teórico, metodológico y analítico se relaciona directamente con el desarrollo e implementación de la propuesta. Esta concordancia garantiza que el trabajo realizado no solo tiene un sustento teórico sólido, sino que también responde a los objetivos planteados desde el inicio de la investigación, alineándose con las necesidades y prioridades de la Administración Aduanera de Honduras (AAH).

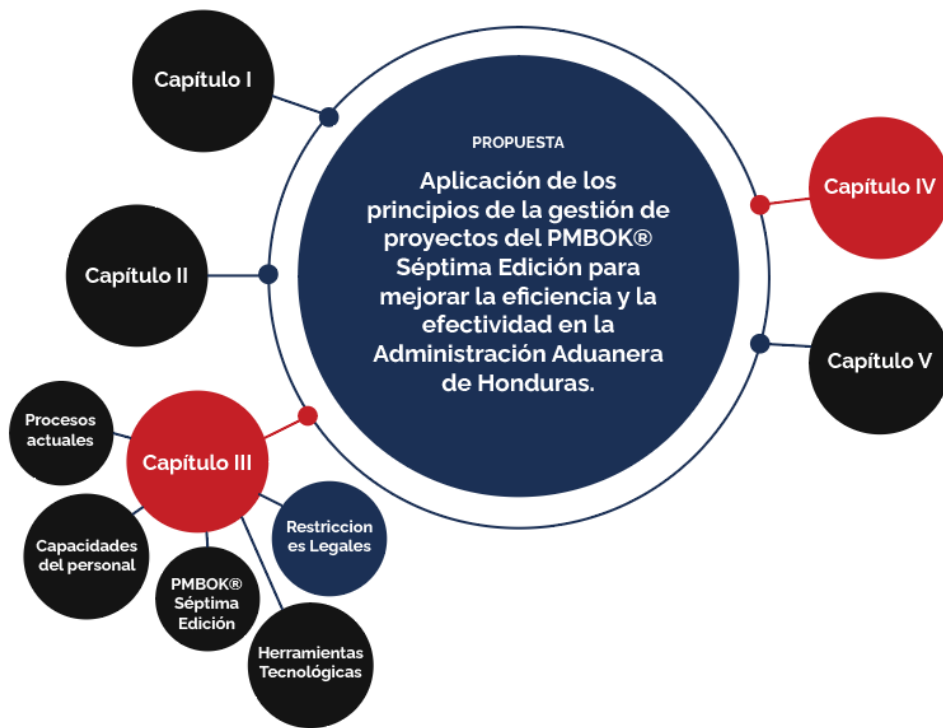


Ilustración 31. Diagrama de relación entre propuesta y los diferentes capítulos de la tesis.

Fuente: Creación propia (2024)

La tesis se estructura en capítulos que abarcan desde la identificación del problema y la formulación de objetivos hasta el análisis detallado de las teorías y metodologías que sustentan la investigación. A continuación, se presenta una tabla de concordancia.

6.7.1 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

En esta sección se presenta la concordancia entre los segmentos de la tesis y la propuesta, demostrando cómo cada parte del trabajo se alinea de manera lógica y coherente con los objetivos planteados. Se establecen las conexiones entre los capítulos, el enfoque metodológico y los resultados esperados, asegurando que cada componente contribuya al desarrollo integral de la investigación. De esta manera, se valida la consistencia y pertinencia de la estructura en función de la propuesta de optimización de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, basada en los principios del PMBOK® Séptima Edición.

Tabla 33. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título de investigación	Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III	Capítulo IV		Capítulo V	
	Objetivo General	Objetivo Específico	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo de la Propuesta

	Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo IV	Capítulo V				
Optimización de la Gestión de Proyectos mediante PMBOK® Séptima Edición de la Administración Aduanera de Honduras	Analizar cómo la Administración Aduanera de Honduras puede optimizar su gestión de proyectos mediante la implementación del PMBOK® Séptima Edición, identificando áreas de mejora, beneficios y obstáculos, con el fin de incrementar la eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta de los proyectos, alineándolos	1. Realizar una evaluación de los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y áreas susceptibles de optimización, tomando como referencia los principios y directrices del PMBOK® séptima edición.	Teoría de la Gestión de Proyectos	Procesos actuales	El proceso de recolección y análisis de datos para esta investigación se llevó a cabo utilizando enfoques metodológicos tanto cuantitativos como cualitativos, dirigidos a una población de estudio conformada por 50 profesionales que desempeñan funciones clave en la administración y gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras.	Entrevista	Aunque existen avances en términos de gestión de proyectos, la Administración Aduanera de Honduras (AAH) enfrenta retos significativos relacionados con la comunicación, las restricciones financieras y los retrasos operativos. Estas áreas representan oportunidades clave para aplicar metodologías más estructuradas, fortalecer la capacitación del personal y adoptar herramientas tecnológicas que impulsen la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos.	Aplicación de los principios de la gestión de proyectos del PMBOK® Séptima Edición para mejorar la eficiencia y la efectividad en la Administración Aduanera de Honduras.	1. Estandarizar procesos clave en planificación, ejecución y control, eliminando ineficiencias y asegurando una vinculación directa con los objetivos estratégicos.

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo IV		Capítulo V	
	con los objetivos estratégicos y operacionales de la organización.	2. Evaluar a corto plazo los beneficios y ventajas que ofrece el PMBOK® séptima edición en comparación con los procesos existentes.		Capacidades del personal					2. Fortalecer las competencias del personal mediante la aplicación de principios de gestión de proyectos y capacitaciones, enfocados en liderazgo, gestión del cambio y herramientas tecnológicas avanzadas.
		3. Evaluar las capacidades del personal de la administración aduanera de Honduras, identificando sus competencias actuales y las áreas que requieren fortalecimiento para la implementación del PMBOK® séptima edición.		PMBOK® séptima edición		Cuestionario Número 1	Establecer un marco estandarizado de gestión de proyectos basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición para abordar las ineficiencias detectadas en las etapas de planificación, ejecución y control. Este marco debe incluir herramientas avanzadas de gestión, como MS Project o Jira, que permitan una planificación precisa y un monitoreo en tiempo real.		3. Proponer herramientas tecnológicas utilizadas, integrando plataformas que soporten análisis en tiempo real y faciliten la colaboración interdepartamental.

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo IV		Capítulo V	
		4. Identificar y analizar las restricciones legales vigentes en el ámbito aduanero que puedan influir en la implementación del PMBOK® séptima edición, con el fin de proponer soluciones proactivas que aseguren el cumplimiento normativo que puedan facilitar la optimización de los procesos de gestión de proyectos.	Teoría de la Calidad y Mejora Continua	Restricciones Legales					
		5. Evaluar las herramientas tecnológicas disponibles en la administración aduanera, determinando su adecuación para soportar los principios y prácticas del PMBOK® séptima edición.		Herramientas Tecnológicas		Cuestionario Número 2	Diseñar un plan estratégico integral para la adopción de los principios, dominios de desempeño y enfoques adaptativos del PMBOK® Séptima Edición en la Administración Aduanera de Honduras. Este plan debe enfocarse en garantizar que los procesos internos se alineen con los objetivos		

Capítulo I			Capítulo II			Capítulo III		Capítulo IV		Capítulo V	
								estratégicos institucionales, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta.			
		6. Proponer recomendaciones y directrices específicas basadas en el PMBOK® séptima edición para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la Administración Aduanera de Honduras.									

Fuente: Elaboración propia (2024)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Martínez, D. A. B. (2023). Propuesta de mejora de gestión de riesgos implementando el PMBOK® sexta edición en Ficohsa Seguros Honduras (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).
<https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/12883>
- Diagnóstico del sector privado del país: Creando mercados en Honduras. (2022). International Finance Corporation (IFC), The World Bank Group, 19.
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cpsd-honduras-es.pdf>
- Discua López, S. S. (2020). Situación de las Administraciones Aduaneras en Honduras durante la Pandemia Covid-19. *Economía Y Administración (E&A)*, 11(1), 25–40.
<https://doi.org/10.5377/eya.v11i1.10512>
- PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)*, Séptima Edición. Obtenido de: [PMBOK Guide | Project Management Institute \(pmi.org\)](https://www.pmi.org)
- Turner, J. R. (2016). *Manual de gestión de proyectos de Gower.* Gower Publishing Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/237574242_Gower_handbook_of_project_management
- Subra, J. P., & Vannieuwenhuysse, A. (2018). *Scrum: Un método ágil para sus proyectos.* Ediciones Eni. Obtenido de: [Scrum: un método ágil para sus proyectos - Jean-Paul Subra, Aurélien Vannieuwenhuysse - Google Libros](https://books.google.com/books?id=...)
- Kerzner, H. (2017). *Métricas, KPI y paneles de gestión de proyectos: una guía para medir y monitorear el desempeño del proyecto.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Obtenido de: [Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance - Harold Kerzner \[2017, PDF\] > Marine Tracker \(seatracker.ru\)](https://www.marinetracker.ru/Project-Management-Metrics-KPIs-and-Dashboards-A-Guide-to-Measuring-and-Monitoring-Project-Performance-Harold-Kerzner-2017-PDF/)
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide.* Scrum.org. Obtenido de: [2020-Scrum-Guide-US.pdf \(scrumguides.org\)](https://www.scrumguides.org/2020-Scrum-Guide-US.pdf)
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Cambio evolutivo exitoso para su negocio tecnológico.* Blue Hole Press. Obtenido de: [Kanban Successful Evolutionary Change for Your Technology](https://www.kanbanproject.com/kanban-successful-evolutionary-change-for-your-technology/)

[Business \(PDFDrive \).pdf | PDF Host](#)

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Administración y Control de la Calidad*. Obtenido de:

<https://scacbbc5c831a5b7f.jimcontent.com/download/version/1377467610/module/8389953771/name/Administracion%20y%20Control%20de%20Calidad%20-%20Evans%207ma%20-%20JPR504.pdf>

Imai, M. (1986). *Kaizen: La clave del éxito competitivo de Japón*. Kaizen Institute Ltd. Obtenido

de: <https://es.pdfdrive.com/download.pdf?id=162115066&h=04aba237322695ca0c9faae5b7875cf7&u=cache&ext=pdf>

Oakland, JS (2014). *Gestión de calidad total y Excelencia Operativa: Texto con casos*. Rutledge.

Obtenido de: <procesodenegocio2018.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/10/total-quality-management-and-operational-excellence.pdf>

Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 127-144. Obtenido de:

[Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile \(scielo.cl\)](Una%20metodolog%C3%ADa%20Sist%C3%A9mica%20y%20creativa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20Caso%20de%20Estudio%20Regi%C3%B3n%20de%20Atacama-Chile%20(scielo.cl))

Galileo, T. (2014). *Análisis FODA: Definición, características y ejemplos*.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3352>

Ruiz Rodríguez, P. (2014). *La mejora continua como herramienta para la gestión de proyectos*.

Obtenido de: [CURSO ACADEMICO 2001-2002 \(unican.es\)](CURSO%20ACADEMICO%202001-2002%20(unican.es))

Krajewski Lee, J., Malhotra Manoj, K., & Ritzman Larry, P. (2008). *Administración de operaciones procesos y cadenas de valor*. Editorial Pearson Addison-Wesley. Obtenido

de: [Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor \(pabloatarama.com\)](Administraci%C3%B3n%20de%20Operaciones.%20Procesos%20y%20cadenas%20de%20valor%20(pabloatarama.com))

Basañez, J. A. (2014). *Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento*. Obtenido de <https://helvia.uco.es/handle/10396/12114>

Elementos de la gestión de proyectos. (2011). Obtenido de:

<https://www.econstor.eu/handle/10419/84368>

Historia del sistema Aduanero de Honduras. (2023). Obtenido de

<https://www.aduanas.gob.hn/historia/>

Honduras, A. d. (2021). Analisis y Estadísticas Economicas. Obtenido de

<https://www.aduanas.gob.hn/wp-content/uploads/2022/08/02.-Boletin-Estadistico-de-Comercio-Exterior-y-Recaudacion-Aduanera-Febrero-2021.pdf>

Informe de Recaudación Estadística Aduanera. (2024). Obtenido de

<https://www.aduanas.gob.hn/wp-content/uploads/2024/07/Informe-de-Recaudacion-Aduanera-junio-2024.pdf>

Intercoex. (s.f.). El Origen de las Aduanas. Obtenido de

<https://www.intercoex.com/es/blog/origen-las-aduanas>

La Política Comercial en Honduras. (2022). Obtenido de

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacw501.pdf

Metodologías Ágiles. (s.f.). Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53222887/Metodologias_Agiles-libre.pdf?1495404476=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUniversidad+Nacional+de+Trujillo.pdf&Expires=1725857924&Signature=OccM1pHoVXv88WNz70NuH808txGO0KuN0QdPvbAFj9BQcR5XC9

Optimización de las Estrategias Digitales de la Administración. (14 de 11 de 2023). Obtenido de

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670579>

Peláez, B. (2024). El 38% de las empresas tiene integrada IA en sus procesos de administración

de proyectos . Obtenido de <https://www.capterra.mx/blog/4915/estudio-inteligencia-artificial-en-administracion-de-proyectos>

PMI. (s.f.). PMBOK® Guide - Seventh Edition. Obtenido de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Fabiola, Nancy & Coral, Nénger & Nenger, Nancy. (2015). Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Agrícolas Modelo De Fortalecimiento Del Consorcio Tecnológico en Ecuador. Recuerdo de: [ResearchGate](#)

Flores, Paula (2023) Roles en metodología SCRUM ¿Cuáles son y por qué son tan importantes? –

Manuales Datlas Recuperado de: [Roles en metodología SCRUM ¿Cuáles son y por qué son tan importantes? – Manuales Datlas – Blog Datlas \(wordpress.com\)](#)

PMI. (2017) Guía de los Fundamentos para la Dirección De Proyectos PMBOK® Sexta Edición, Recuperado de: [pmbok-guide-6th-errata.pdf \(pmi.org\)](#)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN




CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Gerente: Arquitecta Gretell Carolina Cálix Castro
Puesto Laboral: Gerente Nacional de Proyectos
Empresa o Institución: Administración Aduanera de Honduras
Dirección principal de la Empresa o Institución: Centro Cívico Gubernamental Blvd. Juan Pablo Segundo, Diag. República de Corea, Tegucigalpa
Ciudad: Tegucigalpa M.D.C Departamento: Francisco Morazán Día: 25 Mes: Septiembre Año: 2024

Estimado Señor(a): Arquitecta Gretell Carolina Cálix Castro

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de Proyectos. Hemos seleccionado como tema OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE PMBOK SÉPTIMA EDICIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ADUANERA DE HONDURAS, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la gerencia que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas, sondeos, muestras y según corresponda para la recopilación de información pertinente a nuestra investigación. (encuestas, sondeos, etc.).

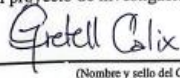
A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Dariela Fernanda Ortiz Almendares
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12313320


Brayan Josué Maradiaga Espinal
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12323069

Por este medio, La Administración Aduanera de Honduras
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

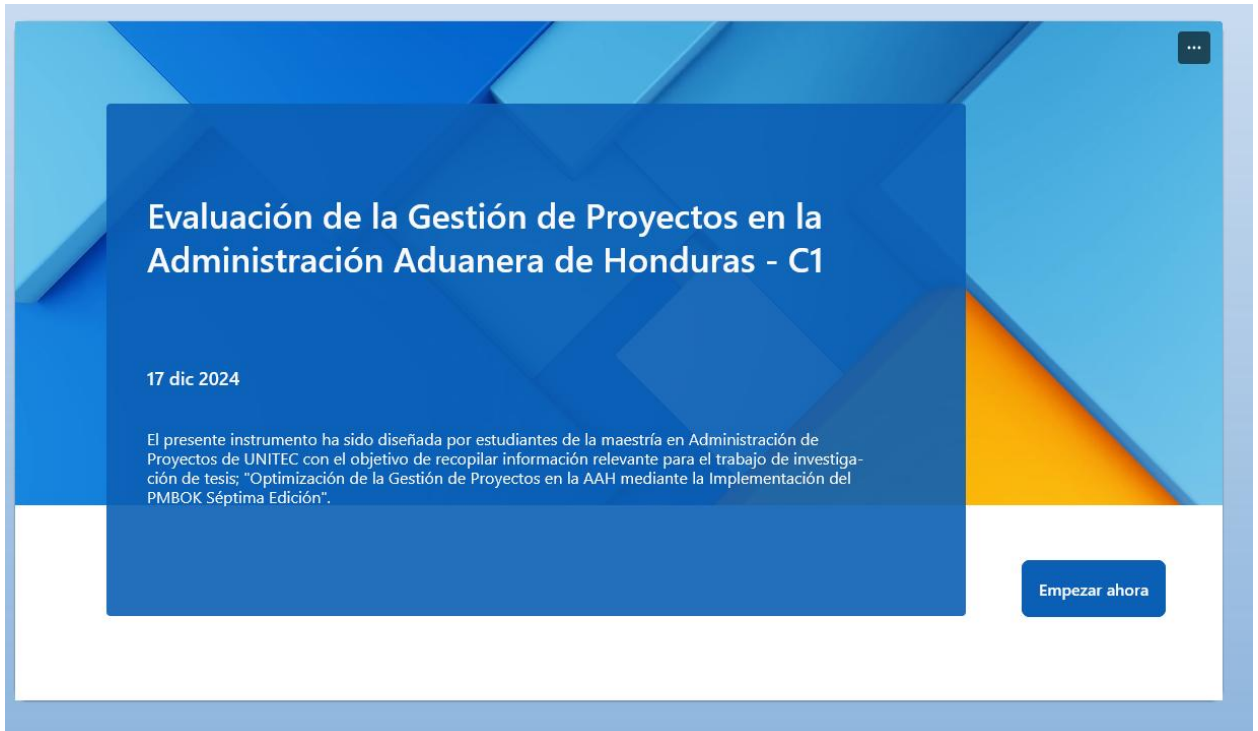

Gretell Calix
(Nombre y sello del Gerente)


Vo.Bo.


Vo.Bo. Talento Humano

ANEXO 2 ENCUESTA EN MICROSOFT FORM

CUESTIONARIO 1



The image shows a Microsoft Form interface with a blue and orange geometric background. The main title is 'Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1'. Below the title, the date '17 dic 2024' is displayed. A paragraph of text explains that the instrument was designed by students of a master's program in Project Management at UNITEC, with the goal of collecting information for a thesis on project management optimization in customs administration. A blue button labeled 'Empezar ahora' (Start now) is located in the bottom right corner of the form area.

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1

17 dic 2024

El presente instrumento ha sido diseñada por estudiantes de la maestría en Administración de Proyectos de UNITEC con el objetivo de recopilar información relevante para el trabajo de investigación de tesis; "Optimización de la Gestión de Proyectos en la AAH mediante la Implementación del PMBOK Séptima Edición".

Empezar ahora

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1

* Obligatorio

Agradecemos su colaboración al responder de manera detallada, precisa y sincera. Sus respuestas serán fundamentales para facilitar el análisis y la elaboración de propuestas que optimicen los procesos de gestión de proyectos en la institución.

¿Cuál es su experiencia en la gestión de proyectos dentro de la Administración Aduanera de Honduras? *

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Qué metodología y/o marco de trabajo de gestión de proyectos utiliza en su área? *

- Predictiva / Tradicional
- Adaptativa / Híbrido
- Ágiles (Scrum, Kanban, prince2, entre otros)
- Extreme Programming
- Otras

¿Considera que la metodología actual facilita la gestión de riesgos en los proyectos? *

- Sí
- No

Siguiente

Página 1 de 4

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1

* Obligatorio

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Administración Aduanera de Honduras en la gestión de proyectos? *

- Falta de recursos
- Deficiencia en la planificación
- Falta de capacitación / Entrenamiento
- Presupuesto insuficiente acorde a la necesidad del proyecto
- Falta de Comunicación

¿Cómo evalúa las competencias del equipo de gestión de proyectos? *

- Muy competentes
- Competentes
- Poco competentes
- No competentes

¿Está familiarizado con el PMBOK © Séptima Edición? ¿Cómo lo ha implementado en su trabajo? *

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

Página 2 de 4

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1

* Obligatorio

¿Qué áreas considera que necesitan fortalecerse para implementar con éxito las mejores prácticas que recomienda la PMI a través del PMBOK © Séptima Edición? *

- Capacitación del personal
- Herramientas tecnológicas
- Procesos internos
- Comunicación y colaboración
- Presupuesto y recursos

¿Existen marcos regulatorios dentro de la institución que afecten la gestión de proyectos? *

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

Página 3 de 4

 Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C1

* Obligatorio

¿Qué herramientas tecnológicas cree que pueden acompañar la implementación de la gestión de proyectos? *

Seleccione 2 opciones.

- Implementación de software especializado en gestión de proyectos (Ej. MS Project, Jira)
- Automatización de procesos
- Integración de herramientas de comunicación colaborativa (Ej. Microsoft Teams, Slack)
- Mejora en la infraestructura de TI
- Implementación de herramientas de análisis y control de riesgos
- Actualización de hardware y equipos

¿Cómo describiría la colaboración y la comunicación dentro de los equipos de proyecto? *

- Muy eficiente
- Eficiente
- Poco eficiente
- Ineficiente

¿Cómo sugiere que la Administración Aduanera puede fortalecer la adopción de los principios del PMBOK © Séptima Edición en el futuro? *

Seleccione 2 opciones.

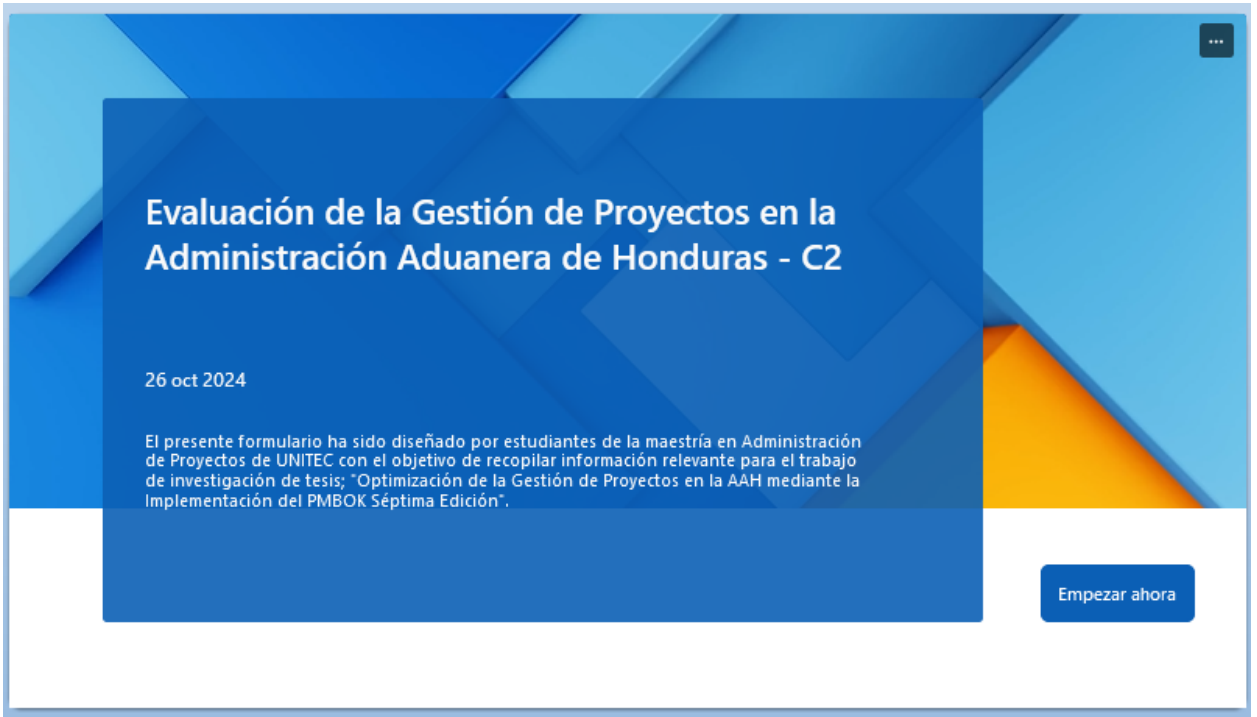
- Aumentar la capacitación
- Mejorar las herramientas tecnológicas
- Fortalecer los procesos
- Mejorar la comunicación interna

Atrás

Enviar

Página 4 de 4

CUESTIONARIO 2



...

Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C2

26 oct 2024

El presente formulario ha sido diseñado por estudiantes de la maestría en Administración de Proyectos de UNITEC con el objetivo de recopilar información relevante para el trabajo de investigación de tesis; "Optimización de la Gestión de Proyectos en la AAH mediante la Implementación del PMBOK Séptima Edición".

Empezar ahora



Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C2

* Obligatorio

Objetivo: El presente instrumento pretende evaluar la situación actual de la Administración Aduanera de Honduras en términos de gestión de proyectos y la implementación de los principios del PMBOK © Séptima Edición.

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo". *

	1	2	3	4	5
La gestión de proyectos en la Administración Aduanera actualmente cumple con los estándares internacionales de mejores prácticas, como los establecidos por PMI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos actuales de gestión de proyectos en la Administración Aduanera permiten una planificación adecuada (ej. asignación de recursos, cumplimiento de cronogramas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ejecución de proyectos en la Administración Aduanera se lleva a cabo dentro de los plazos establecidos y son realistas de acuerdo con las capacidades de los equipos de trabajo. Se añade una referencia a la viabilidad de los plazos en función de las capacidades del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen suficientes recursos tecnológicos, como herramientas de software e infraestructura tecnológica, en la Administración Aduanera para apoyar la gestión eficaz de proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los equipos de proyectos en la Administración Aduanera colaboran de manera efectiva en aspectos como comunicación, resolución de problemas y coordinación de tareas durante el desarrollo de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Página 1 de 3



Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C2

* Obligatorio

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".

*

	1	2	3	4	5
El personal que participa en la gestión de proyectos está adecuadamente capacitado para sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El marco legal y normativo actual, específico de la administración aduanera, apoya de manera suficiente la gestión de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La implementación de los principios del PMBOK® Séptima Edición podría mejorar la calidad de los resultados de los proyectos en la Administración Aduanera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La adopción del PMBOK® Séptima Edición proporcionaría una mejor estructura y control sobre los cronogramas, costos y calidad de los proyectos en curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El PMBOK® Séptima Edición facilitaría una mejor planificación de los recursos en los proyectos de la Administración Aduanera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

Página 2 de 3

Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial. [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)



Evaluación de la Gestión de Proyectos en la Administración Aduanera de Honduras - C2

* Obligatorio

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".


*

	1	2	3	4	5
La implementación del PMBOK © Séptima Edición contribuiría a reducir los tiempos de ejecución de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El uso del PMBOK © Séptima Edición mejoraría la identificación y gestión de riesgos en los proyectos de la Administración Aduanera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La adopción del PMBOK © Séptima Edición ayudaría a mejorar la toma de decisiones en los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de la Administración Aduanera estaría dispuesto a recibir capacitación adicional sobre el PMBOK © Séptima Edición.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El PMBOK Séptima Edición facilitaría una mayor transparencia y control en la asignación de recursos en los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Enviar

Página 3 de 3

 Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial. [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)