



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS (PMO) EN UNA UNIDAD EJECUTORA DE
PROYECTOS PÚBLICOS**

SUSTENTADO POR:

GERARDO ALFREDO ALVARENGA MONTOYA

GISSELLE GABRIELA FARIÑA UBIETA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C, HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2022

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS (PMO) EN UNA UNIDAD EJECUTORA DE
PROYECTOS PÚBLICOS**

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

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

MARVIN ROBERTO MENDOZA VALENCIA

ASESOR TEMÁTICO

JORGE ALBERTO ESCALANTE SALINAS

MIEMBROS DE LA TERNA:

KAREN JEMIMAH VALLEJO ALVARENGA

MINA CECILIA GARCIA LEZCANO

RIGOBERTO RODRÍGUEZ ÁVILA



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN UNA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS PÚBLICOS

NOMBRE DE MAESTRANTES
GERARDO ALFREDO ALVARENGA MONTOYA
GISSELLE GABRIELA FARIÑA UBIETA

RESUMEN

El presente documento contiene la propuesta para estructurar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos (UTGP) de la Secretaría de Salud de Honduras, que a la vez permita definir un marco de gestión de proyectos que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Inicialmente se elaboró un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos con adaptación al OPM3® según las directrices del Project Management Institute (PMI®). Una vez conociendo el nivel de madurez, se determinó el tipo de PMO para asesorar a la alta dirección sobre la gestión de proyectos de la UTGP. Esto permitirá el desarrollo de una estructura organizacional más completa en la que la dirección de proyectos sea parte de la planificación estratégica de la organización y participe en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos a los proyectos. En base a los resultados se propone crear una PMO de apoyo para fortalecer la entrega de valor, como una nueva dependencia en la estructura organizacional, que promueva la cultura de gestión de programas y proyectos priorizados de acuerdo con los objetivos estratégicos de la institución.

Palabras clave: entrega de valor, gestión de proyectos, modelos de madurez, oficina de gestión de proyectos



GRADUATE SCHOOL

THE APPLICATION OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN A PUBLIC PROJECT EXECUTING ENTITY

STUDENT NAMES

GERARDO ALFREDO ALVARENGA MONTOYA

GISSELLE GABRIELA FARIÑA UBIETA

ABSTRACT

The following document contains a proposal for structuring a project management office (PMO) for the Technical Unit for Project Management (UTGP) of the Honduran Ministry of Health, which at the same time allows defining a project management framework that contributes to the achievement of the organization's objectives. Initially, an OPM3® project management maturity diagnosis was conducted according to Project Management Institute (PMI®.) guidelines. Once the maturity level was known, the type of PMO was determined to advise senior management on project management at UTGP. This will allow the development of a more complete organizational structure in which project management is part of the organization's strategic planning and participates in decision making on the allocation of resources to projects. Based on the results, it is proposed to create a support PMO to strengthen the delivery of value, as a new unit in the organizational structure, which promotes the culture of program and project management prioritized according to the strategic objectives of the institution. Based on the results, it is proposed to create a supportive PMO to fortify the organizational structure, which promotes the culture of program and project management prioritized according to the strategic objectives of the institution.

Key words: maturity model, PMO types, Project management office, project management

DEDICATORIA

Decido este proyecto a Dios quien ha sido mi guía, fortaleza para sacar adelante una maestría durante un periodo tan incierto como fue la pandemia del COVID-19. Aun así, Dios, logra demostrarme a diario que jamás me desampara y hoy veo culminada una meta más en mi vida.

A mis padres, Neptalí Fariña y Guadalupe Ubieta, quienes inculcan en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre. Que todo este esfuerzo sea para poder brindarles un mejor futuro.

Adicionalmente, a mi pareja Gerardo Alvarenga, con quien hemos desarrollado este proyecto con una visión de mejorar la calidad de la industria de la construcción y que a lo largo de la maestría fue mi guía para lograr esto juntos.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigos, Andrea López y Wilmer Vásquez por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

- **Gisselle Fariña**

AGRADECIMIENTO

A nuestra compañera Ana Ruth López, por brindarnos el acceso a la información para analizar una institución tan importante como es la Secretaría de Salud de Honduras (SESAL) y así poder crear esta propuesta de mejora para la gestión de proyectos públicos. Que al final beneficia a la población hondureña, la cual se encuentra urgida de proyectos de desarrollo social. Así mismo, a cada uno de los empleados de la institución que brindaron su honesta opinión para realizar el análisis actual de madurez en gestión de proyectos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 6 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL..... | 6 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 6 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 9 |
| 1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 10 |
| 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO | 11 |
| 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN | 16 |
| 2.2.1 SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR | 16 |
| 2.2.2 SELECCIÓN DEL CICLO DE VIDA Y DEL ENFOQUE DE DESARROLLO .. | 17 |
| 2.2.3 OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS | 21 |
| 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO | 25 |
| 2.3.1 MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS | 25 |
| 2.3.2 TIPOS DE MODELOS DE MADUREZ..... | 27 |
| 2.3.2 METODOLOGÍA DEL PMI®..... | 32 |
| 2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS..... | 32 |
| 2.4.1 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®) | 32 |
| 2.4.2 METODOLOGÍAS DEL PMI®..... | 35 |
| 2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS | 37 |
| 2.5.1 AUTOEVALUACIÓN (SELF ASSEMENT METHOD)..... | 37 |
| 2.5.2 ENTREVISTA Y REUNIONES | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6 MARCO LEGAL | 39 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 40 |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA..... | 40 |
| 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA..... | 41 |
| 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO..... | 43 |
| 3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 44 |
| 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS | 46 |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 48 |
| 3.3.1 POBLACIÓN..... | 48 |
| 3.3.2 MUESTRA | 48 |
| 3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO | 49 |
| 3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS | 49 |
| 3.4.1 TÉCNICAS | 49 |
| 3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS..... | 50 |
| 3.4.3 PROCEDIMIENTOS..... | 52 |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN | 55 |
| 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS | 55 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 56 |
| 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 56 |
| 4.1.1 ENTREVISTA INICIAL..... | 57 |
| 4.1.2 INVENTARIO DE LOS ACTIVOS ORGANIZACIONALES | 58 |
| 4.1.3 CUESTIONARIOS OPM3® SELF- ASSESSMENT METHOD (BUENAS PRÁCTICAS) | 59 |
| 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS | 62 |
| 4.2.1 ENTREVISTA INICIAL | 62 |
| 4.2.2 ENCUESTA SELF-ASSESSMENT Y LAS BUENAS PRÁCTICAS..... | 65 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 76 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 76 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 78 |
| 5.3 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA . | 81 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD..... | 83 |
| 5.4 NOMBRE DE LA PROPUESTA | 83 |
| 5.5 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 83 |

| | |
|---|------------|
| 5.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA..... | 84 |
| 5.7 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA | 84 |
| 5.7.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN..... | 86 |
| 5.7.2 ANÁLISIS FODA | 91 |
| 5.7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 93 |
| 5.7.4 ACCIONES DE MEJORA PARA LAS VARIABLES PRIORIZADAS POR FASE DEL PROYECTO..... | 98 |
| 5.7.5 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EFECTIVIDAD DE PROYECTOS | 102 |
| 5.7.6 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) O WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)..... | 106 |
| 5.7.7 ANÁLISIS DE INTERESADOS..... | 107 |
| 5.7.8 MATRIZ DE ADQUISICIONES | 110 |
| 5.7.8 MATRIZ DE COMUNICACIONES..... | 111 |
| 5.7.9 MATRIZ DE RIESGOS | 114 |
| 5.7.10 MATRIZ RACI..... | 116 |
| 5.8 MEDIDAS DE CONTROL..... | 117 |
| 5.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO..... | 119 |
| 5.9.1 CRONOGRAMA DEL PROYECTO..... | 119 |
| 5.9.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO | 120 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 123 |
| GLOSARIO | 128 |
| ACRÓNIMOS | 130 |
| ANEXOS..... | 131 |
| ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA..... | 131 |
| ENTREVISTA DE ACTIVOS ORGANIZACIONALES | 132 |
| ENCUESTA SAM #1 | 133 |
| ENCUESTA SAM #2 | 146 |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESAS CONSTRATISTAS | 150 |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESAS SUPERVISORAS..... | 153 |
| PRESENTACIÓN DE INICIAL DE CONCEPTUALIZACIÓN A LA UTGP | 155 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Criterios comunes de comparación para los modelos de madurez | 31 |
| Tabla 2. Categorías de puntuación método de medición de variables | 38 |
| Tabla 3. Legislación Nacional | 39 |
| Tabla 4. Matriz Metodológica..... | 42 |
| Tabla 5. Matriz Operacional | 45 |
| Tabla 6. Muestra de la UTGP | 49 |
| Tabla 7. Selección de preguntas según área de conocimiento y grupos de procesos | 51 |
| Tabla 8. Ejemplo del Inventario de Activos Organizacionales..... | 58 |
| Tabla 9. Áreas de Conocimiento..... | 59 |
| Tabla 10. Grupos de Proceso | 59 |
| Tabla 11. Etapas de Mejora de Procesos del Dominio de Proyectos..... | 59 |
| Tabla 12. Método de Puntuación Medición de Variables..... | 60 |
| Tabla 13. Ejemplo del Instrumento de Medición..... | 60 |
| Tabla 14. Escala de valoración de los estados de madurez..... | 61 |
| Tabla 15. Resultados de Madurez en los Grupos de Procesos..... | 65 |
| Tabla 16. Resultados de Madurez en las Áreas de Conocimiento..... | 70 |
| Tabla 17. Resultados de Madurez en las Etapas de Mejora de Proceso | 72 |
| Tabla 18. Resumen de los Hallazgos y Análisis | 75 |
| Tabla 19. Concordancia de los Segmentos de la Tesis | 81 |
| Tabla 19. Acta de Constitución..... | 86 |
| Tabla 20. Responsabilidades y competencias del personal de la PMO en la UTGP | 94 |
| Tabla 21. Responsabilidades y competencias del personal propuesto a una empresa constructora/supervisora | 97 |
| Tabla 22. Acciones de mejora para las variables priorizadas por fase del proyecto | 98 |
| Tabla 23. Identificación de las Herramientas y Técnicas para la Planificación, Gestión y Efectividad de Proyectos en la UTGP | 102 |
| Tabla 24. Matriz de Interesados Internos..... | 108 |
| Tabla 25. Matriz de Interesados Externos..... | 109 |
| Tabla 26. Matriz de Adquisiciones | 110 |
| Tabla 27. Matriz e Comunicaciones | 111 |
| Tabla 28. Matriz de Riesgos | 114 |
| Tabla 29. Matriz RACI | 116 |
| Tabla 30. Indicadores propuestos para la PMO | 117 |
| Tabla 31. Estimado para la Estructuración de la PMO..... | 120 |
| Tabla 32. Presupuesto Estimado para la Puesta en Marcha de la PMO | 122 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Árbol de Problemas | 5 |
| Figura 2. Beneficios de la implementación de la PMO en unidades ejecutoras de proyectos..... | 8 |
| Figura 3. Porcentaje de firmas con PMO..... | 9 |
| Figura 4. Organigrama de la Secretaría de Estado en el Despacho de Salud | 13 |
| Figura 5. Organigrama (UTGP)..... | 15 |
| Figura 6. Componentes de un sistema de entrega de valor..... | 17 |
| Figura 7. Dirección organizacional de proyectos | 19 |
| Figura 8. Funciones de las PMO..... | 22 |
| Figura 9. Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos | 28 |
| Figura 10. Modelo de Madurez P3M3®..... | 29 |
| Figura 11. Elementos del estándar OPM3® | 31 |
| Figura 12. El ciclo de Mejora de OPM3 | 33 |
| Figura 13. Variables de estudio | 43 |
| Figura 14. Metodología de la Investigación Científica..... | 46 |
| Figura 15. Diagrama de Enfoque y Métodos | 47 |
| Figura 16. Población de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos | 48 |
| Figura 17. Plan para el Paso del Conocimiento | 52 |
| Figura 18. Plan para el Paso de la Evaluación | 53 |
| Figura 19. Plan para el Paso del Mejoramiento | 54 |
| Figura 20. Plan para el Paso de Evaluación y Mejoramiento | 55 |
| Figura 21. Tipos de fuentes primarias..... | 55 |
| Figura 22. Flujo de Proceso de Evaluación de madurez en la UTGP..... | 56 |
| Figura 23. Modelo de la Entrevista Semiestructurada | 57 |
| Figura 24. Nube de palabras de la entrevista inicial | 63 |
| Figura 25. Diagrama de Red Semántica de la Entrevista Inicial | 64 |
| Figura 26. Nivel de madurez por grupo de procesos en la UTGP | 66 |
| Figura 27. Nivel de madurez por áreas de conocimiento en la UTGP | 71 |
| Figura 28. Nivel de madurez por etapa de mejora de Procesos | 73 |
| Figura 29. Propuesta de Estructura Organizacional de tipo Apoyo..... | 94 |
| Figura 30. PMO propuesta para empresas consultoras y supervisoras | 96 |
| Figura 31. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)..... | 106 |
| Figura 32. Estructura de Desglose de Interesados (EDI) | 107 |
| Figura 33. Matriz de Escalamiento de Comunicaciones..... | 113 |
| Figura 34. Diagrama de Gantt del proyecto de implementación de una PMO | 119 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Dado que una adecuada gestión de proyectos es imprescindible para las organizaciones cuya misión es la gestión integral de proyectos, la estructuración de una PMO se convierte en una prioridad para todas las organizaciones que quieran desarrollar proyectos exitosos mediante una adecuada gestión de sus recursos, la planificación estratégica y, por supuesto, la gestión profesional de los mismos. Esto les permite avanzar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Hecha la observación anterior, se vuelve evidente la necesidad de contar con una PMO dentro de las unidades ejecutoras de proyectos en Honduras. Esta debe encargarse de facilitar a los funcionarios y directivos responsables de los proyectos, las metodologías o herramientas reconocidas internacionalmente como “las mejores prácticas”, las cuales serán necesarias para lograr un desarrollo consistente y eficiente, impulsándoles también a lograr el mejoramiento continuo en su desempeño. De esta manera poder obtener así, la gestión profesional de los proyectos en cada entidad de una manera simple y funcional, con eficiencia y eficacia.

Por medio del presente trabajo, se establece el diagnóstico, estructuración e implementación para una PMO en la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos de la Secretaría de Salud de Honduras en un plazo de 14.3 meses, donde se establece la evaluación con la norma OPM3® de PMI®. y de acuerdo con el diagnóstico y plan de mejora se realiza el asesoramiento para la elaboración y estructuración de propuesta de diseño de una Project Management Office (PMO). Estas surgen de acuerdo con la necesidad y realidad de la organización a nivel nacional, con el objetivo de establecer los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de la organización, portafolios, programas y proyectos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En este momento, en muchas de las empresas latinoamericanas existe una creciente expectativa en el desarrollo de metodologías, el uso de formatos de gestión, la estandarización de procesos y la obtención de Project Managers calificados. Uno de los retos más grandes es que las organizaciones pequeñas o medianas tomen conciencia de la magnitud de sus debilidades y los consideren como oportunidades de mejora en la creación de un entorno de prosperidad para sus proyectos.

En ese mismo sentido, Domínguez (2007) afirma que:

La principal limitación para la implementación de estas PMO es la débil cultura en gestión de proyectos que tienen las organizaciones, la cual se hace evidente en el temor al riesgo de los directivos, la resistencia al cambio del personal, la verticalidad con la que funcionan estas organizaciones y el manejo informal en parte de sus procesos.

Por otra parte, el Anderson Economic Group desarrolló un estudio para el Project Management Institute (2012) en el que han concluido que antes del año 2027, la demanda de Directores de Proyectos en los 7 principales sectores económicos (fabricación y construcción, servicios de información y publicaciones, finanzas y seguridad, dirección y servicios profesionales, servicios públicos y petróleo y gas) se incrementa un 33%, es decir unos 22 millones de puestos de trabajo a nivel mundial (p.4).

Ante la situación planteada, nace la necesidad de conocer cuántas PMO operan en Honduras. Según el capítulo del PMI Honduras, solo existen dos empresas que tienen una oficina de gestión de proyectos en el país. Estas dos instituciones reconocidas son, Banco Ficohsa y la compañía de telecomunicaciones TIGO.

Los redactores de un diario nacional fueron testigos que:

La PMO de Banco Ficohsa, cuya tarea consiste en asegurar que los proyectos de la institución se ejecuten en tiempo, fue reconocida por ser la Oficina de Proyectos del año de América y por estar entre las primeras cuatro del mundo. Este galardón es un aval que Banco Ficohsa está aplicando las mejores prácticas de gestión de proyectos y, además, genera valor para la organización, sus aliados estratégicos y especialmente sus clientes, debido a que la ejecución adecuada de proyectos

asegura la implementación de la estrategia del banco y les permite siempre estar un paso adelante. (Diario la Prensa, 2020)

Consecutivamente, el caso de la empresa de telecomunicaciones, TIGO, también tuvo un acercamiento de parte del capítulo del PMI Honduras. PMI Honduras Chapter (2020) atestigua que: “Visitamos la PMO de Tigo Honduras para compartir más sobre PMI, sus certificaciones y el Proyecto Economía. Desarrollando la profesión, fortaleciendo a la sociedad habilitando las organizaciones y empoderando a las personas para hacer realidad las ideas”.

Analizando estas estadísticas podemos asumir que en Honduras aún existe una gran brecha para lograr la implementación adecuada de las PMO y, por lo tanto, una gran demanda de profesionales en la dirección de proyectos. El blog del modelo educativo universitario señala: “La necesidad de adquirir herramientas para una buena gestión de proyectos es cada vez más global y es muy importante que una certificación avale tu conocimiento en cualquier parte del mundo” (Uvirtual, 2019).

En consecuencia, las principales lecciones aprendidas respecto a esta problemática se pueden sintetizar en una sola pregunta, ¿Por qué las PMO son tan inusuales en Honduras? Algunas de las razones más comunes para negar el establecimiento de una PMO son:

- Falta de valor percibido (44 %)
- Falta de madurez en gerencia de proyecto/programas en la organización (41 %)
- Falta de apoyo de la dirección (32 %)” (Medina, 2016).

Por lo tanto, existen muchos retos para que las organizaciones en Honduras logren la gestión de una oficina de proyectos en la que puedan no solo adaptarse cada vez más al cambio organizacional, sino también al cambio en el mercado, al cambio de estrategias, al cambio resultante de la evolución de los productos y al cambio generado por el impacto de la digitalización, que conducen a que la PMO y sus integrantes deban adaptarse y mejorar sus habilidades.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A finales de 2012, como parte de una iniciativa más amplia de liderazgo intelectual sobre las PMO, PMI®. efectuó una investigación para entender cuestiones relacionadas con la creación, gestión y operación de una PMO. La investigación desarrollada por los Marcos de Trabajo del Project Management Institute (2013) menciona que:

Uno de los hallazgos más predominantes fue que en muchos casos había dificultad para entender algunas de las nociones más sencillas sobre una PMO: ¿Qué representan en realidad estas iniciales? ¿Qué tipos de PMO existen? ¿Cuáles son las funciones de los diversos tipos de PMO? (p. 8)

De igual forma, en Honduras existen muchas empresas e instituciones que tienen un entorno de proyectos muy familiar al mencionado por el estudio del PMI®. La realidad del país demuestra que a nivel de organizaciones públicas y privadas existen dudas en todos los niveles administrativos, desde el nivel ejecutivo de líderes encargados de todas las operaciones de gestión de proyectos y programas organizativos, hasta los gerentes de línea encargados de operar las PMO de función única, en divisiones o departamentos.

Por consiguiente, el objetivo final es hacer una contribución fundamental a la comprensión del estado actual de las prácticas de oficinas de administración de proyectos en Honduras y ayudar a los profesionales en el campo a desarrollar una nueva generación de PMO. Sin duda alguna, cada organización y la oficina deberá trazar su propio camino. Teniendo en cuenta que los beneficios del incremento en el porcentaje de las PMO exitosas han sido mencionados en muchos artículos, uno de los mayores logros de la gerencia de proyectos es que alcanza a crear un entorno de proyectos saludable para el éxito.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La escasez de madurez organizacional en la gestión de proyectos en las unidades ejecutoras de proyectos en Honduras, denotan la falta de priorización de programas y proyectos de desarrollo social y privado, asimismo, los proyectos se ejecutan en su mayoría fuera del cronograma y presupuesto debido a la mala planificación e inadecuada identificación temprana de las expectativas y necesidades de los interesados. Con el debido uso de las buenas prácticas, comienzan a resolverse los problemas de rechazo al cambio, falta de apoyo ejecutivo, proyectos interminables, falta de aprendizaje, etc., y se genera un clima positivo para que prosperen los proyectos. La Figura 1, muestra el árbol de problemas con el cual se analiza las causas y el efecto que llevan a las unidades ejecutoras de proyectos a que sufran de una escasez de madurez organizacional en gestión de proyectos.

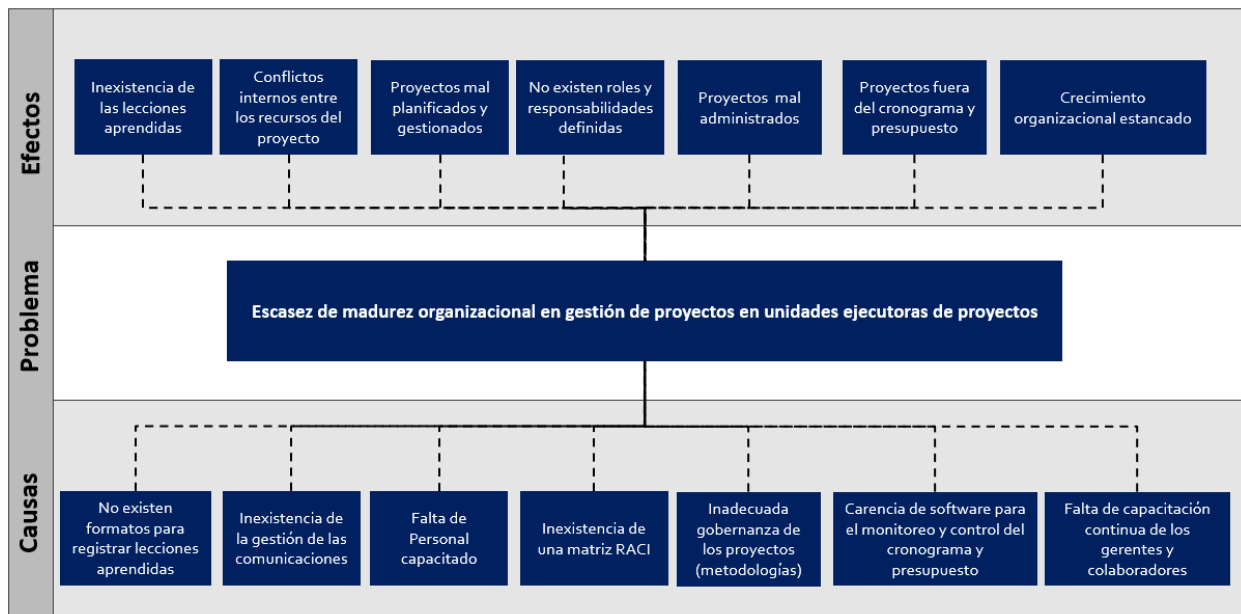


Figura 1. Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración Propia

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cuál es la importancia de estructurar un plan de implementación de una PMO dentro de la UTGP de acuerdo al nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos con el objetivo de establecer la relevancia de las PMOs?

1.3.3.2 PREGUNTAS SECUNDARIAS

1. ¿Qué tipo de PMO se adapta mejor a la unidad ejecutora (UTGP) de proyectos de acuerdo con el tipo de organización?
2. ¿Qué tipos de recursos y procedimientos se implementarán para la gestión de proyectos de la PMO?
3. ¿Cuál es la importancia de la identificación e involucramiento de los interesados principales en el éxito de los programas / proyectos de carácter social en la UTGP?
4. ¿Cuál es la relevancia de la elaboración de un plan de implementación de una PMO en la UTGP, para el éxito de los proyectos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la UTGP de la Secretaría de Salud de Honduras, diagnosticando previamente el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos con base a la adaptación del estándar OPM3® del PMI®..

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Seleccionar el modelo de PMO a implementar, acorde a las fortalezas, debilidades y la estructura organizacional de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos para su mejora continua.
2. Establecer los elementos de recurso humano, operativos y financieros necesarios para estandarizar y adaptar los procesos que se consideran buenas prácticas para la dirección de proyectos en la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos.
3. Definir la importancia de las expectativas y necesidades de los interesados finales en el

éxito de los proyectos de carácter social.

4. Generar el plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Al implementar una Project Management Office (PMO) u Oficina de Gestión de Proyectos se busca favorecer el uso de los recursos públicos de manera eficaz y eficiente, y fortalecer el alcance de los objetivos de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos de la Secretaría de Salud de Honduras. El estudio busca demostrar que, a través de una PMO, se logra integrar toda la información de los proyectos, definir criterios y parámetros para la priorización y selección de estos, además de dirigir los proyectos bajo las buenas prácticas, procesos y metodologías. Lipper (2003) asevera: “Una PMO en realidad reduce los costos para las organizaciones”. Consecuentemente, es importante tener en cuenta los beneficios ofrecidos por una PMO al mejorar la presión de los tiempos y costos estimados.

Garcíatorres (2019) amplía sobre el tema:

Por otra parte, cuando se busca fortalecer una práctica de trabajo a nivel organizacional es importante tener presente que las acciones que se definan no darán fruto de manera inmediata, requiere una estrategia integral, que involucre a los colaboradores en el cambio y que se tenga la “paciencia corporativa” para poder cosechar los resultados. Este periodo de espera se conoce en términos metafísicos como ley de generación.

Si bien las PMO tienen muchas ventajas, no todas las PMO se implementan con éxito y, en cambio, la mayoría de estas implementaciones fallan dentro de los dos años posteriores a la implementación. Por lo tanto, la implementación del tipo de PMO correcta es muy importante. El aspecto principal de la implementación de la PMO requiere el hecho de que se lleve a cabo de acuerdo con la metodología que enmarquen las empresas de construcción en Honduras.

Cabe mencionar también que una PMO no requiere de un equipo de trabajo muy grande, esto importante de reconocer porque puede generar cierto temor en cuanto a los costos de la implementación de la PMO. No es necesario asignar un ejército a la PMO, un equipo de una, dos o tres personas puede ser suficiente, incluso, no es necesario que estén asignados de tiempo

completo (Garcíatorres, 2017). Lo que se requiere es el compromiso del equipo de trabajo para mejorar la cultura de proyectos dentro de la institución o empresa. En conclusión, una PMO debe enfocarse en el valor que entrega a la organización. Por consiguiente, al implementar una PMO en las organizaciones se podrá ver:

- ✓ Mejorar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.
- ✓ Reducen los ciclos de duración de los proyectos.
- ✓ Reducen los costos de entrega de los proyectos.
- ✓ Mejoran la calidad de los entregables.
- ✓ Gestionan pro activamente los riesgos y problemas.
- ✓ Mejoran la definición y gestión del alcance del proyecto.
- ✓ Proveen más oportunidades para reusar conocimiento.
- ✓ Mejoran la precisión de los tiempos y costos estimados.
- ✓ Mejoran la comunicación con los clientes e involucrados.
- ✓ Mejoran la gestión de los recursos y las personas.
- ✓ Reducen el tiempo para implementar nuevos proyectos.



Figura 2. Beneficios de la implementación de la PMO en unidades ejecutoras de proyectos
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las PMO en el mundo han iniciado un auge en los últimos diez años. PM Solutions Research (2016) recabó datos sobre las tendencias en PMO y en los últimos datos se ha notado un aumento en la influencia de las PMO a nivel mundial. En sus encuestas del año 2000 un 47% de las organizaciones habían implementado una PMO. En la figura podemos apreciar que para el año 2016 existe una creciente del 75% en firmas pequeñas, 83% en firmas medianas y hasta el 95% en empresas grandes (p.2).

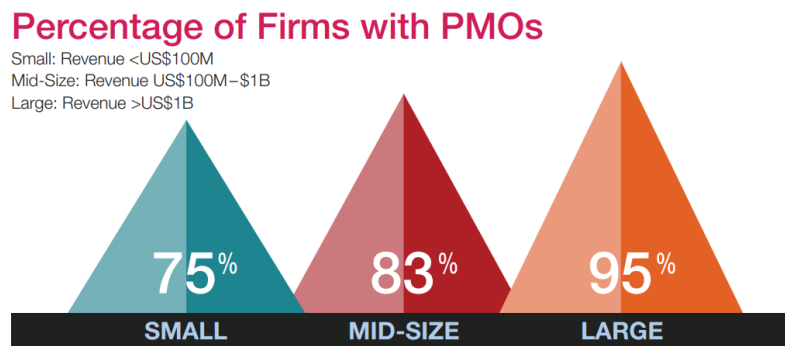


Figura 3. Porcentaje de firmas con PMO

Fuente: (PM Solutions Research, 2016)

En general, cuanto más capaz es la PMO, más proyectos ejecuta por año y mayor es el presupuesto por proyecto. Las PMO de alto desempeño trabajan en significativamente más proyectos por año (85) que los de bajo desempeño (50) y estos últimos sus presupuestos por proyecto son más pequeños. Esto indica a las oficinas de gestión de proyectos más capacitadas entienden que "descomponer" los programas en iniciativas más pequeñas y manejables es una forma clave de reducir el impacto de las fallas de los proyectos. De hecho, los de alto rendimiento informan una caída mucho mayor en los proyectos fallidos que los de bajo rendimiento (28 % frente a 17 %) (PM Solutions Research, 2016, p.6).

Para las organizaciones que buscan mejorar la ejecución de sus proyectos y programas, el mensaje es claro: compromiso a desarrollar una PMO a nivel estratégico, trabajar con la PMO como socio en la construcción y ejecución de las estrategias. Sin duda, las empresas que han tenido éxito con sus PMO durante la última década están cosechando los frutos.

Por otro lado, a lo interno de la UTGP se cuenta con una mínima cantidad de personal, lo cual no se encuentra acorde con la complejidad y cantidad de proyectos que ejecuta la SESAL,

necesitando actualmente un Comprador Público Certificado para las compras y contrataciones y así mejorar las adquisiciones de la institución. De igual forma la supervisión de los distintos proyectos deben ser realizadas en su mayoría por los técnicos supervisores de proyectos de la misma UTGP, la cual a su vez es el soporte técnico de las demás unidades ejecutoras de la SESAL y forma parte de los procesos de licitaciones.

Lo antes expuesto, evidencia la necesidad de una mejor administración organizacional de las unidades ejecutoras en el sector público, por lo que la PMO vendrían a fortalecer el sector en cuanto a la planificación y desarrollo de programas y proyectos de inversión social.

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Manejar una crisis tan compleja y de rápida evolución como la crisis de salud de COVID19 puede ser extremadamente difícil, y el mayor daño para una organización a menudo radica en el mal manejo de la situación, más que en los efectos de la crisis en sí. Una respuesta rápida y eficaz puede cambiar drásticamente el resultado de una crisis y minimizar su impacto; una respuesta aleatoria y descoordinada inevitablemente la agravará. Deloitte (2020) apoya la idea que cuando una organización experimenta una crisis, la cual es causada por uno o más eventos internos o externos potencialmente catastróficos, cuyos efectos son difíciles de evaluar y gestionar, resulta en un ambiente caótico e incertidumbre, afectando sus objetivos estratégicos, su reputación en el mercado, su continuidad operativa y, por tanto, su existencia (p.6).

Una PMO debe considerar la dimensión estratégica en su gestión, la cual considera estrategias para enfrentar diferentes crisis. Además, debe contemplar una dimensión táctica que apoye la definición de métodos y herramientas que permitan al equipo de gestión de proyectos para comunicarse adecuadamente en una emergencia o crisis; y finalmente una dimensión operativa, que se encargue de cerrar el atraso en el desarrollo de las iniciativas identificadas y de visibilidad a los avances en la gestión de crisis. Estas tres dimensiones se centran en garantizar la continuidad de las operaciones, así como ayudar a la organización en su transformación hacia una nueva normalidad.

Algunos ejemplos de dificultades que podría enfrentarse una PMO en Honduras son por ejemplo, la crisis sanitaria del COVID-19, las circunstancias climatológicas por los huracanes como Eta y Iota y cambios de gobierno. “Al cierre del 2020 mostró una caída anual de 31.7%, en la edificación de obras privadas”, reveló la Encuesta Trimestral de Construcción del (Banco

Central de Honduras, 2021). Estos son momentos claves donde una PMO podría desenvolverse de manera exitosa para reaccionar rápidamente gestionando las amenazas e impactos de factores externos e internos y generar acciones que estabilicen las operaciones para la entrega de valor.

Sin embargo, nuevos eventos externos amenazan la gestión de proyectos en la industria de la construcción. A finales de febrero del 2022 el planeta se vio afectado por la guerra entre Ucrania y Rusia que agravó la crisis de precios de los carburantes. Omar Monterroso, declara por medio de una entrevista realizada por Diario La Presa (2022) que “realmente los precios de la construcción se han disparado por arriba de un 15% solo en este mes, adicional a lo que había venido escalando producto de los fletes” Conjuntamente, en el mes de febrero, la República de Honduras, también transita por el cambio de gobierno que ha afectado tanto a las organizaciones públicas como privadas debido al cambios estructurales organizacionales. Ambas situaciones han puesto a la industria en un momento crítico dado a la reestructuración de las instituciones públicas y el continuo incremento de los carburantes para mantener en operación los proyectos actuales.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.2.1 SECRETARÍA DE SALUD (SESAL)

ANÁLISIS INTERNO

La organización seleccionada para la investigación y aplicabilidad de la evaluación de madurez organizacional en gestión de proyectos es la Secretaría de Salud (SESAL). *IAIP - Secretaría de Salud* (2022) en su portal indica:

La Secretaría de Estado en el Despacho de Salud es un órgano del Poder Ejecutivo que en su condición de ente rector del sector salud, conduce, regula y promueve la intervención en esta área, con la finalidad de lograr el desarrollo de la persona humana, a través de la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de su salud y del desarrollo de un entorno saludable, con pleno respeto de los derechos fundamentales de la persona humana. Definir la política nacional de salud, la normalización, planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas en el campo de la salud. En los niveles departamental y municipal actuará por medio de las jefaturas regionales y áreas sanitarias, respectivamente, bajo un racional principio de coordinación y descentralización administrativa.

MISIÓN

Ser la Institución Estatal responsable de formular, diseñar, controlar, dar seguimiento y evaluar las políticas, normas, planes y programas nacionales de salud; ejercer la rectoría del sector; orientar los recursos del sistema nacional de salud; así como promover conducir y regular la construcción de entornos saludables y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, el desarrollo y fortalecimiento de una cultura de la vida y la salud, la generación de inteligencia en salud, la atención a las necesidades y demandas de salud, la garantía de la seguridad y calidad de bienes y servicios de interés sanitario y la intervención sobre riesgos y daños colectivos a la salud.

VISIÓN

Aspiramos a garantizar condiciones favorables para la salud del pueblo hondureño mediante la construcción colectiva y la conducción apropiada de un sistema nacional de salud integrado, descentralizado, participativo e intersectorial, con equidad en el acceso, universalidad en la cobertura y con altos niveles de calidad, de oportunidad, eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios.

Son objetivos estratégicos de la SESAL:

- a) Conducir en todas sus fases el sistema nacional de salud hacia la integración y pluralidad
- b) Mejorar la seguridad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población para incidir en el riesgo de enfermar y morir de los usuarios del sistema.
- c) Disminuir los riesgos y daños colectivos a la salud de la población.
- d) Mejorar las condiciones de salud de la mujer en edad reproductiva
- e) Mejorar las condiciones de salud de la niñez de 0 a 5 años.
- f) Mejorar el control de enfermedades vectoriales
- g) Mejorar el control de enfermedades infecciosas priorizadas
- h) Implementar intervenciones por ciclo de vida para mitigar el riesgo de enfermar y morir en la población.

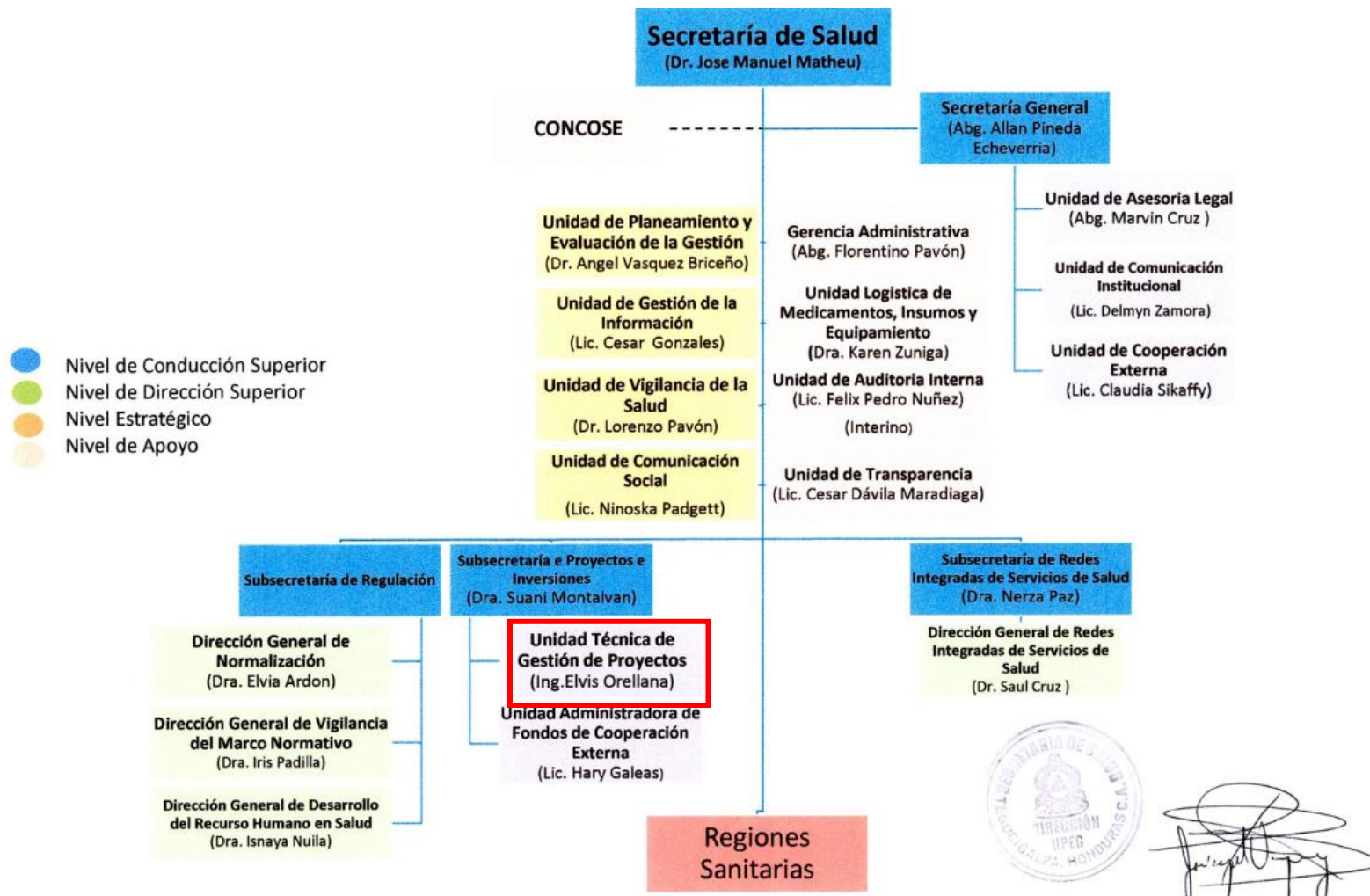


Figura 4. Organigrama de la Secretaría de Estado en el Despacho de Salud

Fuente: IAIP - Secretaría de Salud (2022)

UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (UTGP)

La evaluación de madurez organizacional en gestión de proyectos se realiza específicamente a la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos adscrita a la Sub Secretaría de Proyectos e Inversiones, la cual es “la responsable de proveer asistencia técnica para la obtención de obras civiles en lo referente al diseño y calidad de la obra pactada y al seguimiento del cumplimiento de los contratos” (Secretaría de Estado en el Despacho de Salud, 2016).

Dentro de las funciones de un UTGP tenemos:

1. Elaborar y actualizar a nivel nacional el diagnóstico de las condiciones de infraestructura de los establecimientos de salud para determinar la necesidad de construcción, adiciones y mejoras.
2. Brindar asistencia técnica para la obtención de obras civiles en materia del desarrollo de los proyectos, la preparación de las bases de proyectos y obras civiles de las dependencias de la Secretaría de Salud que lo requiera.
3. Elaborar la precalificación de empresas constructoras, electromecánicas y contratistas individuales, asegurando así igualdad de oportunidades para las empresas que deseen formar parte del proceso.
4. Formular las bases de Licitación (pública y privada) y dar seguimiento al proceso de adquisición en coordinación con las Unidades Ejecutoras de la Secretaría de Salud.
5. Supervisar los proyectos para garantizar el cumplimiento de lo contratado por la Secretaría de Salud, desde el inicio hasta el cierre del proyecto.
6. Acciones Administrativas derivadas del contrato, que garanticen la ejecución financiera tales como pago de anticipo, pago de estimaciones, revisión de documentos que acompañan a los contratos y gestiones ante Gerencia Administrativa y Secretaría de Finanzas.
7. Participar en la preparación del Plan Operativo Anual (POA) en coordinación con la UPEG.
8. Ejercer otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador de la Unidad en el ámbito de su competencia. (Secretaría de Estado en el Despacho de Salud, 2016).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UTGP

A continuación, se presenta el organigrama de la UTGP para conocer su estructura organizacional funcional por departamentos:

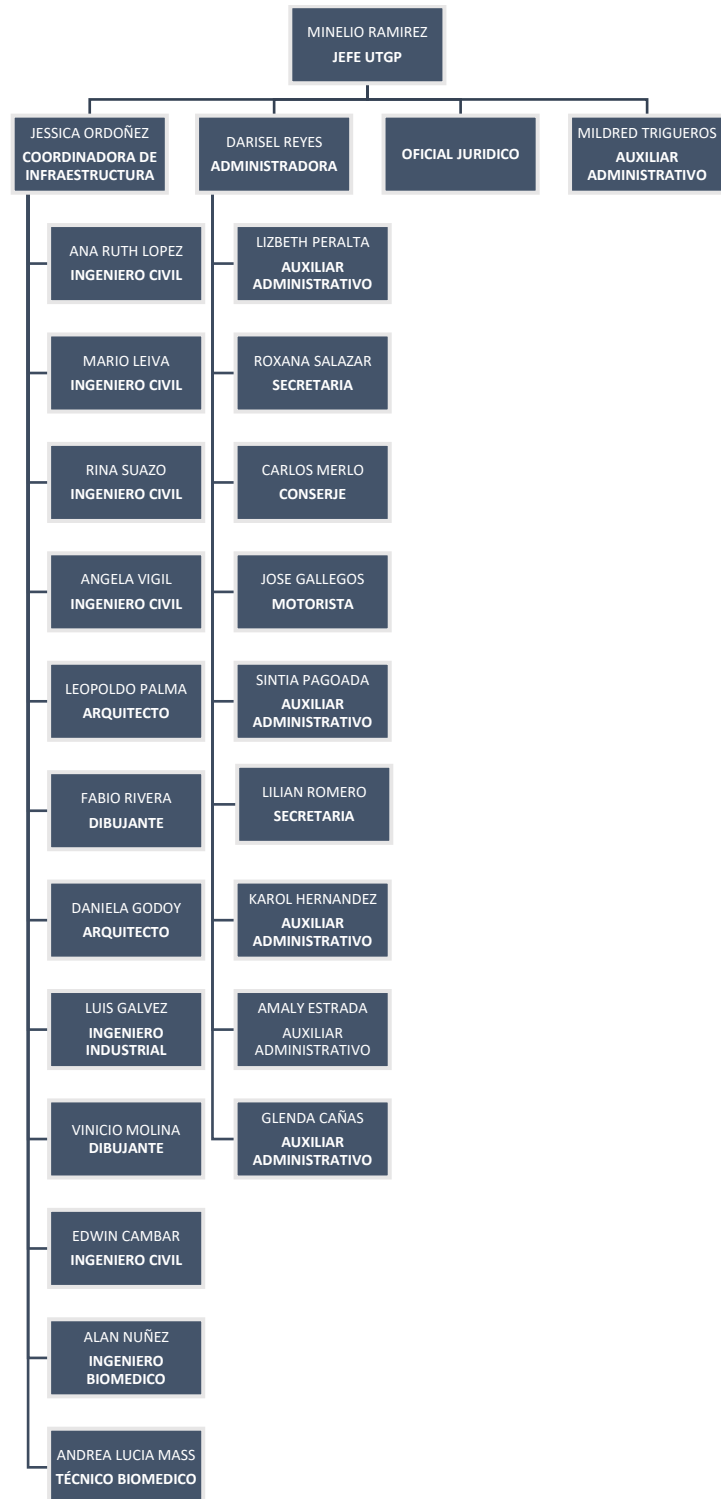


Figura 5. Organigrama (UTGP)

Fuente: (UTGP/SESAL, 2022)

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR

El PMI®. en su nuevo enfoque bajo la guía del PMBOK® Séptima edición y el estándar para la dirección de proyectos, destaca la importancia de la dirección de proyectos para la obtención de beneficios y valor como efectos de estos, donde afirma: El Estándar para la Dirección de Proyectos refleja el progreso de la profesión. Las organizaciones esperan que los proyectos produzcan resultados, además de salidas y artefactos. Se espera que los directores del proyecto entreguen proyectos que creen valor para la organización y los interesados dentro del sistema de la organización para la entrega de valor (Project Management Institute, 2021, p.4), por lo que presenta una nueva orientación basado en principios lo cual refleja la importancia de los comportamientos y/o conductas de los directores de proyectos.

Para el Project Management Institute (2021) un Sistema para la entrega de valor se define como: “Conjunto de actividades estratégicas de negocio dirigidas a la construcción, sostenimiento y/o avance de una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden formar parte del sistema de entrega de valor de una organización” (p.5).

Sobre la base de las consideraciones anteriores es pertinente definir Valor como:

Cualidad, importancia o utilidad de algo. Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto. Las organizaciones pueden centrarse en el valor de negocio según lo determinado utilizando métricas financieras, tales como los beneficios menos el costo de lograr esos beneficios. El valor social puede incluir la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente. (Project Management Institute, 2021, p.5)

2.2.1.1 COMPONENTES DE LA ENTREGA DE VALOR

Dentro de un sistema de entrega de valor hay varios componentes, tales como: carteras, programas, proyectos, productos y actividades, que se pueden utilizar de forma individual y colectiva para crear valor. Juntos, estos componentes forman un sistema de creación de valor que se alinea con la estrategia de la organización. Es evidente entonces que un sistema de entrega de valor es una parte del entorno interno de una organización que contiene políticas, procedimientos,

metodologías, estructuras de gobierno, etc. Este entorno interno existe dentro del entorno externo más amplio, que incluye la economía, el entorno competitivo, las restricciones legislativas y más. (Project Management Institute, 2021, págs.8-9)



Figura 6. Componentes de un sistema de entrega de valor
 Fuente: (Project Management Institute, 2021)

2.2.2 SELECCIÓN DEL CICLO DE VIDA Y DEL ENFOQUE DE DESARROLLO

La guía del PMBOK® en su séptima edición en uno de sus principios (adaptación) plantea: La decisión sobre el ciclo de vida y sus etapas es un ejemplo de adaptación. Se pueden realizar ajustes adicionales al elegir un enfoque de entrega y desarrollo del proyecto. Algunos proyectos grandes pueden usar una combinación de enfoques de desarrollo y entrega simultáneos (Project Management Institute, 2021, p.134) lo cual es de suma importancia para la gobernanza de los proyectos y de esta manera incrementar su posibilidad de éxito.

La Guía de Prácticas Ágiles del Project Management Institute, Inc, (2017) del expresa: “Los proyectos se presentan de muchas formas, y existe una variedad de maneras de emprenderlos. Los equipos de proyecto necesitan estar conscientes de las características y opciones disponibles a fin de seleccionar el enfoque con mayor probabilidad de tener éxito para la situación” (p.17).

Esta guía práctica se refiere a cuatro tipos de ciclos de vida, definidos de la siguiente manera:

Ciclo de vida predictivo. Un enfoque más tradicional, en el que la mayor parte de la planificación ocurre por adelantado, y luego se ejecuta en una sola pasada; es un proceso secuencial.

Ciclo de vida iterativo. Un enfoque que permite obtener retroalimentación para el trabajo sin terminar, a fin de mejorar y modificar ese trabajo.

Ciclo de vida incremental. Un enfoque que proporciona entregables terminados que el cliente puede utilizar de inmediato.

Ciclo de vida ágil. Un enfoque que es tanto iterativo como incremental a fin de refinar los elementos de trabajo y poder entregar con frecuencia.

Ciclo de vida híbrido. No es necesario usar un enfoque único para todo un proyecto. Los proyectos a menudo combinan elementos de diferentes ciclos de vida a fin de lograr ciertos objetivos. Un enfoque híbrido es una combinación de enfoques predictivos, iterativos, incrementales y/o ágiles (Project Management Institute, Inc, 2017, p.150).

2.2.2.1 DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) Y ESTRATEGIAS

El sistema de entrega de valor debe basarse en la dirección organizacional de proyectos (OPM) y estrategias, el Project Management Institute (2017) describe que los portafolios, programas y proyectos están alineados o impulsados por estrategias organizacionales y difieren en cómo cada uno contribuye al logro de los objetivos estratégicos:

La gestión de carteras alinea las carteras con las estrategias de la organización seleccionando los programas o proyectos correctos, priorizando el trabajo y proporcionando los recursos necesarios. Además, alinea los componentes del programa y controla las interdependencias para lograr beneficios específicos. Finalmente, esta también ayuda a alcanzar las metas y objetivos de la organización (p.16).

Asimismo, a nivel de la cartera o programas, los proyectos son un medio para lograr las metas y objetivos organizacionales. Esto a menudo se hace como parte de un plan estratégico, que es el elemento principal que guía las inversiones en proyectos. La alineación de estos últimos con los objetivos estratégicos de negocio de la organización se puede lograr a través de la gestión

sistemática de carteras, programas y proyectos (Project Management Institute, 2017, p.17).

Project Management Institute (2017) describe en su sexta edición de la guía del PMBOK® que:

OPM se define como un marco en el que la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos están integradas con los elementos facilitadores de la organización a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. El propósito de OPM es asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asigne adecuadamente los recursos críticos. OPM también ayuda a asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables. (p.17)

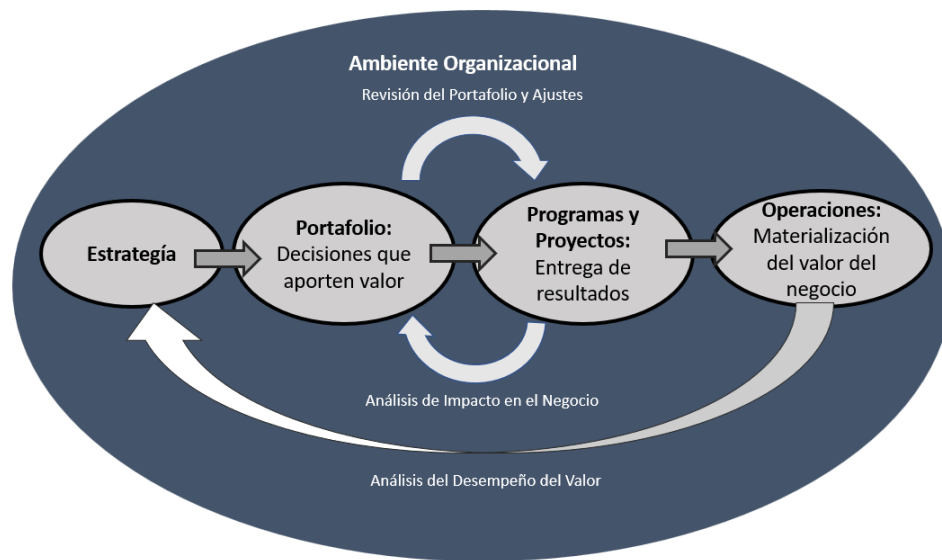


Figura 7. Dirección organizacional de proyectos

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

2.2.2.2 DIRECCIÓN DE PORTAFOLIOS

De acuerdo con el PMI®, un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. La dirección de portafolios se define como la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar objetivos estratégicos. Los programas o proyectos del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa.

Algunos de los objetivos de la dirección de portafolios son guiar las decisiones de inversión de la organización, seleccionar la combinación óptima de programas y proyectos para cumplir con los objetivos estratégicos, brindar transparencia en la toma de decisiones, priorizar la asignación de recursos físicos y del equipo, también, aumentar la probabilidad de alcanzar el retorno de la inversión deseado y finalmente, centralizar la gestión del perfil de riesgo agregado de todos los componentes.

La dirección de portafolios también confirma que el portafolio es consistente con las estrategias de la organización y está alineado con ellas. (Project Management Institute, 2017, p.15)

2.2.2.3 DIRECCIÓN DE PROGRAMAS

La dirección de programas es definida por el Project Management Institute (2017) como “la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y para obtener beneficios y control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente”. Un componente de programa se refiere a los proyectos y otros programas dentro de un programa. La gestión de proyectos se centra en las interdependencias dentro de un proyecto para determinar el enfoque óptimo para la gestión de proyectos. La gestión de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y entre los proyectos y el nivel de los programas para determinar el enfoque óptimo para gestionarlos. Las acciones relacionadas con esta interdependencia a nivel de programa y proyecto pueden incluir (Project Management Institute, 2017, p.14):

Alinearse con la dirección estratégica o de la organización que afecta las metas y los objetivos del programa y los proyectos; asignar el alcance del programa a los componentes del programa, gestionar las interdependencias entre los componentes del programa de la manera más adecuada para el programa, gestionar los riesgos del programa que puedan influir en múltiples proyectos del programa, resolver restricciones y conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del programa, también resolver incidentes entre los proyectos componentes y el nivel de programa; gestionar las solicitudes de cambio en un marco de gobernanza compartida, asignar presupuestos a través de múltiples proyectos dentro del programa; y además, asegurar la obtención de beneficios a partir del programa y los proyectos componentes.

2.2.2.4 DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Project Management Institute (2017) describe en su sexta edición de la guía del PMBOK ® que:

Aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos) (p.10).

La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a cumplir los objetivos del negocio, satisfacer las expectativas de los interesados; ser más predecibles, aumentar las posibilidades de éxito; entregar los productos adecuados en el momento adecuado, resolver problemas e incidentes; responder a los riesgos de manera oportuna; optimizar el uso de los recursos de la organización; identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos; gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad, cronograma, costos, recursos); equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (p.ej., un mayor alcance puede aumentar el costo o cronograma); y gestionar el cambio de una mejor manera (p.10)

2.2.3 OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Project Management Institute (2021) describe en su última edición de la guía que:

La PMO representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas. Hay que reconocer que las características y funciones de las PMO varían entre organizaciones e incluso dentro de la misma organización. (p.211)

Por tal motivo, la PMO trabaja como una entidad que apoya el vínculo en la forma en que se ejecutan los proyectos. Estas buscan proveer de pautas, plantillas y ejemplos de buenas prácticas, además de capacitaciones. La siguiente figura resume las principales funciones que proporciona una PMO:

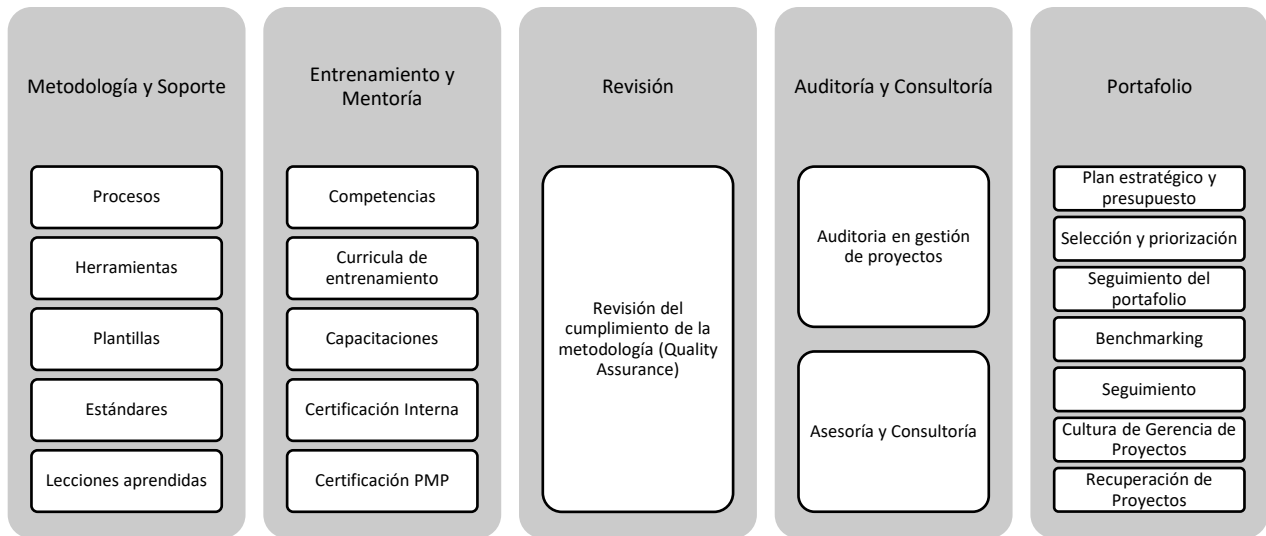


Figura 8. Funciones de las PMO

Fuente: (Gerard M. Hill, 2003)

No obstante, una oficina de dirección de proyectos por sí sola no es suficiente. Es necesario tener al personal con las capacidades adecuadas, procesos analizados y tecnología de información y comunicación para aprovecharlas al máximo. A fin de que es imperativo conocer y elegir el modelo adecuado, además de tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en cada organización. En consecuencia, una oficina de dirección de proyectos irá cambiando con la medida que las necesidades de la organización vayan cambiando a través del tiempo.

2.2.3.1 CAPACIDADES CLAVES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Se puede inferir que el objetivo absoluto de la oficina de gestión de proyectos es crear valor en las organizaciones e instituciones. Estas oficinas pueden apoyar y ser parte de este objetivo de creación de valor. Así como los equipos de proyecto necesitan capacidades específicas para entregar resultados, también las PMO (Project Management Institute, 2021, p.213). Por ello, al buscar agregar valor a la organización, se logrará una cultura de medición de metas realistas, implementación de buenas prácticas y se lograrán mejores resultados.

Asimismo el Project Management Institute (2021) describe tres contribuciones efectivas en las oficinas de gestión de proyectos efectivas que apoyan la entrega de valor:

Fomentar la entrega y las capacidades orientadas a los resultados. La PMO promueve las habilidades de gestión de proyectos. Se enfocan en los procesos y la gobernanza

correctos, en función de las características únicas de cada proyecto, para brindar resultados de alta calidad de manera eficiente, rápida y eficaz.

Mantener la perspectiva del “panorama general”. Conservarse fiel a los objetivos de un proyecto sigue siendo un elemento importante del éxito. El aumento o la desviación del rango y las nuevas prioridades que no se alinean con los objetivos estratégicos o comerciales pueden desviar los proyectos. Las PMO poderosas evalúan el desempeño del proyecto para la mejora continua.

Mejora continua, transferencia de conocimiento y gestión de cambios. Las PMO sólidas comparten regularmente los resultados de los proyectos en toda la organización para transferir el valioso conocimiento obtenido de cada proyecto. Las actividades de aprendizaje e intercambio informan los objetivos estratégicos y comerciales y refuerzan las actividades que sustentan el desempeño futuro del proyecto (p. 213)

En otras palabras, una organización sin una PMO a menudo tiene proyectos desconectados en los que la información no fluye correctamente. Es muy común montar una "PMO" pero sólo de nombre, con menos de una o más personas que se ocupan de los trámites, y sin interés por mejorar los procesos y optimizar la gestión de los proyectos de la organización.

2.2.3.2 TIPOS DE PMO

La estructura de una oficina de gestión de proyectos puede variar de acuerdo con el tipo de organización o institución. El docente en Gestiones de Proyecto Regionales de ESAN, Granadino (2019) detalla que “existen distintos tipos de oficinas de proyectos que varían en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos dentro de la empresa y según las responsabilidades que se le asignen” A fin de que, no hay una receta única para implementar una PMO en las organizaciones de las unidades ejecutoras de proyectos en Honduras.

A causa de estas situaciones, el Project Management Institute (2017) identificó tres tipos de PMO, que varían según el nivel de control directo existente sobre los proyectos. Una organización deberá revisar el tamaño y naturaleza del proyecto antes de decidirse por una modalidad determinada.

De apoyo. Las Oficinas de Gestión de Proyectos de Apoyo actúan como asesoras de proyectos, brindando modelos, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO actúa como un repositorio de proyectos. De tal manera que estas implementan un nivel reducido de control.

De control. Las Oficinas de Gestión de Proyectos de Control brindan apoyo y cumplimiento a través de una variedad de medios. Esta PMO ejerce un grado moderado de control. Este cumplimiento puede estar relacionado con:

- Adopción de marcos o metodologías de gestión de proyectos;
- Uso de plantillas, formularios y herramientas específicas; y
- Cumplimiento de los marcos de gobierno.

Directiva. Las Oficinas de Gestión de Proyectos Directivas ejercen control sobre los proyectos asumiendo su propia dirección. Los gerentes de proyecto son designados por la PMO y le reportan. Este tipo ejerce un alto grado de control (p.212).

En resumen, los tipos de oficinas de gestión de proyectos evolucionarán a medida que la transformación digital se involucre más en todas las organizaciones. Gartner Research (s/f) presagia que el rol de las PMO cambiará a medida que la inteligencia artificial se vuelva más predominante y asuma sus roles tradicionales. Para año 2030, predice que muchas de las PMO que pueden existir actualmente en una organización se consolidarán en una función relacionada con el cambio, la estrategia, el desarrollo de proyectos y el gobierno corporativo.

2.2.3.3 FORTALECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE UNA PMO

Cada día es mucho más complejo entregar valor en un entorno más competitivo. Sin duda las PMO y las organizaciones viven ambientes de incertidumbre, ritmos acelerados al cambio, una mayor competencia y clientes cada vez más empoderados. La capacidad de implementar iniciativas estratégicas nuevas y rápidamente cambiantes se convierte en el diferenciador clave. Estos cambios también ejercen una mayor presión sobre las PMO para demostrar su contribución a la generación de ganancias y valor. El Project Management Institute (2021) nos guía a través de lo que las PMO hacen para enfrentar los algunos de los desafíos mencionados anteriormente:

Centrándose en iniciativas críticas. Todos los proyectos son importantes, pero no saber priorizar puede afectar significativamente el futuro de una empresa, sus relaciones con las partes interesadas y sus capacidades. Las PMO están pasando del rol de guardián del proyecto a coordinar conversaciones entre gerentes, líderes de unidades de negocios, propietarios de productos y equipos de proyectos. Estas conversaciones brindan información sobre el desempeño del proyecto, las amenazas y las oportunidades que podrían afectar las iniciativas estratégicas clave. Tal enfoque promueve la claridad y el enfoque en torno a los incidentes emergentes y logra los resultados comerciales más completos.

Instituyendo procesos inteligentes y sencillos. Las Oficinas de Gestión de Proyectos amplían las capacidades de una organización mediante el establecimiento de disciplina de procesos y prácticas justas para permitir una comunicación efectiva, colaboración y mejora continua sin pasos o cambios adicionales innecesarios.

Fomentando el talento y la capacidad. Las PMO asumen un papel más proactivo en la contratación y retención de miembros talentosos del equipo. Desarrollan y mantienen habilidades técnicas, estratégicas, de gestión y liderazgo dentro de los equipos de proyecto y en toda la organización.

Fomentando y habilitando una cultura de cambio. Las Oficinas de Gestión de Proyectos se convierten en líderes del cambio mediante la creación activa de apoyo y compromiso en toda la organización para el desempeño y los resultados impulsados por las ganancias, y la gestión del cambio organizacional como creadores de la diferenciación competitiva.
(p.214)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Los investigadores describieron la madurez desde el punto de la Administración y Sociología:

El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha venido utilizando para referirse a la capacidad que tiene una

organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez.” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p.6)

En concordancia, según el economista y master Claros (2012) describe que el modelo de madurez es un conjunto estructurado de elementos (mejores prácticas, herramientas de medición, criterios analíticos, etc.) de una organización, para compararlos con estándares, identificar brechas o debilidades y establecer procesos de mejora continua. La mayoría de los modelos de madurez en gestión de proyectos se representan por niveles de madurez, en donde cada nivel está asociado a unas características y competencias.

Por otra parte, estudios muestran que existen más de treinta (30) modelos de madurez en la gestión de proyectos ofrecidos en el mercado, y algunos de estos modelos han evolucionado hacia soluciones muy fuertes para la gestión de proyectos. De acuerdo con Gonzalez (2007), los modelos que han recibido la mayor atención en la literatura de investigación son:

- Capability Maturity Model Integration (Software Engineering Institute, 2006).
- Berkeley PM Process Maturity Model (Kwak & C.W., 2000).
- PM Solutions Project Management Maturity Model (Crawford, 2002)
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) (Project Management Institute, 2003).
- Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3®) (Office of Government Commerce, 2006).
- Project Management Maturity Model (Kerzner, 2000). (p.3)

Resumiendo lo planteado anteriormente, muchas empresas necesitan avanzar en el desarrollo y mejora continua de sus procesos, y avanzar en la ejecución de su plan estratégico. Los modelos de madurez diseñados para la gestión de proyectos miden qué tan bien se gestionan, administran y alinean los proyectos con la estrategia general de la organización. El hecho de que una empresa tenga un mayor nivel de madurez significa que tiene un proceso de gestión de proyectos más eficiente, mayor calidad, menores costos, un equipo de proyecto más dinámico y profesional y el deseado equilibrio entre costo, duración y calidad. Por otro lado, una organización inmadura se

caracteriza por repetidos proyectos fallidos, procedimientos redundantes y un historial de proyectos fracasados.

2.3.2 TIPOS DE MODELOS DE MADUREZ

2.3.2.1 MODELO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS (PMMM) DE KERZNER

El Project Management Maturity Model desarrollado por Harold Kerzner, se basa en 5 niveles de madurez basados en la competencia de gestión de proyectos del estándar PMBOK®, del PMI®. Aunque originalmente fue diseñado para mejorar la gestión en el área de proyectos, es totalmente aplicable a la gestión de programas y portafolios de proyectos.

De acuerdo Kerzner (2019) los niveles de madurez son:

1. **Lenguaje común:** “En este nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre gerencia de proyectos, acompañados de metodología y lenguaje” (p. 40).
2. **Procesos comunes:** “En este nivel la organización reconoce cuáles son los procesos comunes, que necesitan ser definidos y desarrollados, tales que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro proyecto. Además, en este nivel, está incluido el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de gerencia de proyectos como otra metodología empleada por la organización (p. 41)”.
3. **Metodología única:** “En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías dentro de una metodología única, cuyo centro es la gerencia de proyectos (p. 41)”.
4. **‘Benchmarking’:** “Este nivel contiene el reconocimiento que el mejoramiento de los procesos de benchmarking son necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe decidir a qué empresas líderes, similares a ella, evalúa, para compararse, y qué evaluar (p. 41)”.
5. **Mejora continua:** “En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y entonces debe decidir, si esta información optimizará la metodología única o no (p. 41)

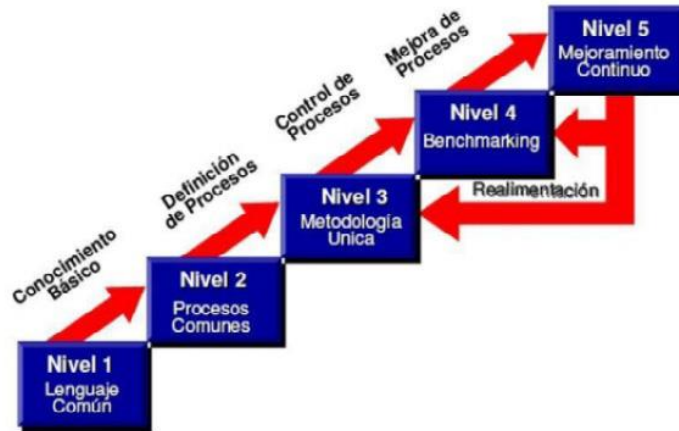


Figura 9. Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos

Fuente: (Kerzner, 2019)

Si bien lo anterior implica que el proceso debe hacerse secuencialmente, no precisamente es necesario realizarlo en todos los casos. Igualmente, este modelo parte del inicio y avanza hacia la etapa formal de planificación estratégica, pero al mismo tiempo se enfoca en acciones para el desarrollo progresivo, sus restricciones han limitado la práctica de la gestión de proyectos en la búsqueda del cambio para lograr un progreso satisfactorio y lograr el objetivo final de obtener la excelencia en la gestión de proyectos. El autor recomienda integrar cinco niveles de progreso para eliminar estructuras burocráticas, tareas monótonas que conducen a un peligroso camino de desorden estratégico y pérdida de tiempo en actividades de poco o ningún valor.

2.3.2.2 EL MODELO DE MADUREZ DE P3M3®

P3M3® son las siglas del Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos de Axelos. El modelo es un marco para evaluar y comparar el rendimiento actual de su organización y para desarrollar planes de mejora. La organización, Axelos (2022) asegura que “con este modelo, se puede evaluar toda su organización, o áreas específicas de la empresa, para comprender mejor las capacidades de sus equipos de carteras, programas y proyectos”

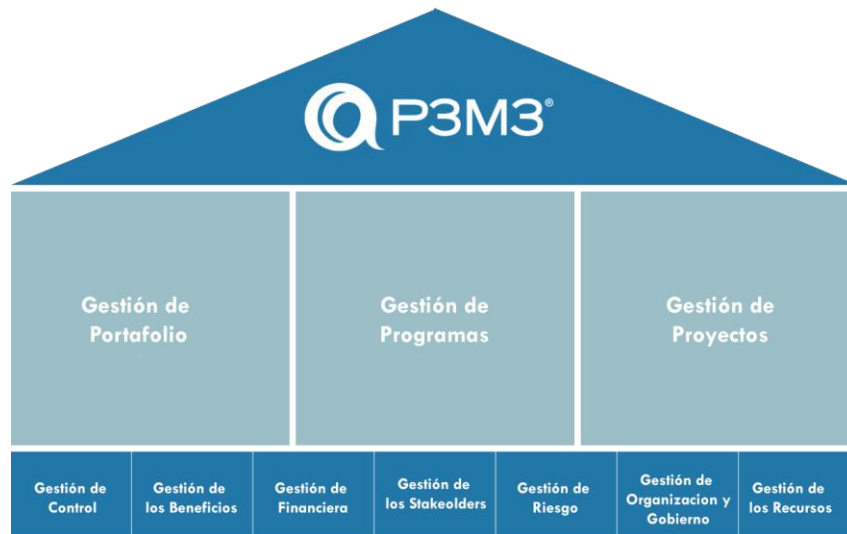


Figura 10. Modelo de Madurez P3M3®
 Fuente: (PM Solutions Research, 2021)

P3M3® solo puede ser evaluado por un socio consultor de Axelos. Uno de los consultores de Wellington, menciona que el proceso se evalúa a través de tres ideas:

- La teoría ayuda al evaluador a comprender cómo las “mejores prácticas” se han traducido en la realidad operativa.
- La práctica proporciona evidencia de cuánto de la teoría se utiliza.
- La percepción permite una visión única de los usuarios y clientes del proceso. (Arnaz-Pemberton, 2020)

El resultado de la evaluación es un puntaje de madurez de 0 a 5 para la competencia general evaluada, pero este puntaje en sí mismo es menos útil que los puntajes individuales y la información provista para cada perspectiva. Para esto el blog de Proactivanet (2015) menciona como el P3M3® utiliza un esquema de madurez con cinco niveles que se describen de la siguiente manera:

- **Nivel 1 - conocimiento de los procesos:** se reconocen los proyectos, pero no existe ningún enfoque estructurado para hacer frente a la gestión de estos.
- **Nivel 2 - procesos repetibles:** Existe un enfoque estándar por procesos repetibles en algunas áreas de conocimiento pertenecientes a proyectos. Sin embargo, no hay una coherencia con el resto de los procesos de la organización.
- **Nivel 3 - Procesos definidos:** un conjunto coherente de normas está siendo utilizadas por

todos los proyectos y además existe una clara apropiación de los procesos de gestión de proyectos en toda la organización.

- **Nivel 4 - procesos gestionados:** existe un monitoreo y control por parte de la organización para medir la eficiencia en los procesos de gestión de proyectos. Existe una mejora continua del rendimiento de la información de la línea base, la organización gestiona los procesos cuantitativamente, considerando factores internos y externos.
- **Nivel 5 - procesos optimizados:** la organización se anticipa a las futuras demandas de capacidad y requisitos para afrontar el reto de los entregables.

A medida que las organizaciones se esfuerzan por identificar el desempeño y las ventajas competitivas y aprovecharlas para mejorar la eficiencia y la entrega, los modelos para evaluar el desempeño e identificar oportunidades de mejora se vuelven cada vez más importantes. En particular, los modelos de madurez se han convertido en una herramienta esencial para evaluar las capacidades actuales de las organizaciones y ayudarlas a implementar cambios y mejoras de manera estructurada.

Por tal motivo, la flexibilidad de P3M3® permite a las organizaciones revisar las perspectivas de proceso de los portafolios, programas y gestión de proyectos, pero también permite revisar sólo una o varias perspectivas, ya sea a través de los tres modelos o a través de uno o dos de ellos.

2.3.2.3 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®)

Es un estándar creado por el Project Management Institute en 1998 e implementado en 2003. Su función principal es convertirse en un estándar para la gestión y el crecimiento de proyectos organizacionales y niveles de madurez, a través de la medición y el desarrollo de sus habilidades, para tener éxito, coherente y proyectos predecibles, para ayudarlos a alcanzar sus metas, mejorando su desempeño.

El ciclo de implementación del OPM3® consiste en tres elementos entrelazados: Conocimiento, Evaluación y Mejora. El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación, da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión

de proyectos. El elemento Mejora, hace uso de los resultados del elemento Evaluación, para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos. (Project Management Institute, 2003, p.xv) Este proceso, se ilustra en la siguiente figura:



Figura 11. Elementos del estándar OPM3®

Fuente: (UCI, 2017)

2.3.2.4 FASE DE SELECCIÓN DEL MODELO DE MADUREZ PROPUESTO

A partir del estudio anterior, se definen criterios comunes existentes en los modelos de madurez para proceder con un cuadro comparativo de los modelos estudiados. Además, nos dará una pauta para excluir y construir un análisis más detallado del modelo seleccionado que mejor se ajusta al alcance de las PMO para la institución a estudiada. La siguiente tabla resume los criterios considerados:

Tabla 1. Criterios comunes de comparación para los modelos de madurez

| No. | Criterio | OPM3® | P3M3® | PMMM (Kerzner) |
|-----|------------------------------|---------------------|-------|----------------|
| 1 | Editorial | PMI®. | OGC | ILL |
| 2 | Estándar | PMBOK ® | MSP | PMBOK ® |
| 3 | Alcance | PM | PM | PM |
| 4 | Nivel de Madurez | Indefinido | 1-5 | 1-5 |
| 5 | Detalle | Extremadamente Alto | Alto | Alto |
| 6 | Evaluación de Costos | Bajo | Alto | Bajo |
| 7 | Dificultad de Entrenamientos | Bajo | Alto | Medio |

Fuente: Elaboración Propia

Por los criterios anteriormente detallados se concluye que el OPM3® es el modelo de madurez más robusto para una evaluación específicamente en proyectos. El modelo del P3M3® es descartado dado a que utiliza un estándar diferente al PMBOK® y su orientación es específica a programas. El modelo de madurez de Kerzner aunque si utiliza el PMBOK® como estándar para su desarrollo presenta un nivel de dificultad para conocer la madurez por medio diversas pruebas que evalúan conceptualización sobre la administración de proyectos, lo cual no es adecuado para UTGP considerando que no todos los colaboradores tienen conocimiento sobre estos temas. Por lo tanto, el OPM3® genera una confiabilidad más alta en la practicidad de sus cuestionarios y una facilidad adicional para poder capacitar al equipo de la UTGP posteriormente a la evaluación.

2.3.2 METODOLOGÍA DEL PMI®.

En concordancia, existe el soporte del uso del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) como la guía elaborada por el Project Management Institute, en la cual la organización expone las directrices que han de orientar la gestión de proyectos y que a su vez constituye pensum académico del grado de maestría. Un estándar global del PMI®. brinda lineamientos y reglas, considerablemente aceptados a nivel mundial, se aplican consistentemente, y ayudan a lograr la excelencia profesional y organizacional en la administración de proyectos. Los estándares globales del PMI®. provén el conocimiento, el fundamento y las guías de las mejores prácticas que los líderes de proyectos y sus organizaciones necesitan para tener éxito en los proyectos.

Dentro de los estándares utilizados se encuentran el estándar para la dirección de proyectos PMBOK® 6ta y 7ma Edición, estándar para la dirección de programas, estándar para la dirección de portafolios, extensión de la guía del PMBOK® para construcción y gobierno y guía práctica de ágil.

2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.4.1 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®)

Luego del análisis comparativo, se concluye que el modelo de madurez más robusto y que

se adapta para la gestión de proyectos es el OPM3®. Por lo consiguiente, es importante conocer cómo se implementa esta misma. El PMI®. menciona las siguientes fases como parte de ciclo de la metodología: 1) Conocimiento; 2) Evaluación y 3) Mejora continua. El primer paso es establecer las condiciones apropiadas para el despliegue del modelo; el segundo se enfoca en evaluar en qué medida se aplican las mejores prácticas del estándar; y finalmente una tercera sección que se enfoca en identificar áreas de mejora, aplicar las mejoras identificadas y luego comenzar el proceso nuevamente.



Figura 12. El ciclo de Mejora de OPM3

Fuente: (Project Management Institute, 2003)

Claros (2012) explica de manera más detallada cada paso para la implementación del OPM3® en organizaciones:

Paso 1 - Preparar la evaluación: consiste en establecer las condiciones adecuadas para la implementación del modelo a nivel organizacional y en el caso que se implemente el modelo en la modalidad de Self Assessment (Auto Evaluación) implica la selección y desarrollo de técnicas y herramientas para realizar la evaluación y el plan de mejora.

Paso 2 - Realizar la evaluación: consiste en establecer cuáles de las buenas prácticas del estándar están siendo demostradas por la organización, mediante la aplicación de cuestionarios a los usuarios del sistema de gestión de proyectos de la organización, revisión

documental del sistema de gestión de proyectos y entrevistas a personal clave.

Paso 3 - Plan de mejora: A partir de los resultados de la evaluación este paso consiste en documentar las capacidades con las que la organización dispone y aquellas que no, incluyendo sus dependencias.

Paso 4 - Implementar mejoras: consiste en desarrollar las acciones recomendadas en el plan de mejora.

Paso 5- Repetir el proceso: como su nombre indica consiste en volver a realizar el OPM3®. Esto puede realizarse una vez que se han implementado los planes de mejora y se ha determinado un tiempo prudente para observar los resultados; o de manera periódica.

Además del contenido del estándar del PMI®, existieron dos herramientas que fueron discontinuadas debido a problemas de autoría, el OPM3® Online y OPM3® Product Suite. Claros (2012) nos confirma cómo estas herramientas brindaban un apoyo para las mediciones y las dificultades que los programas presentaron en su operación:

OPM3® Online fue una herramienta que, realizaba una serie de preguntas, con respuestas cualitativas (sí o no), para conocer ciertos resultados en un nivel de madurez organizacional. Esta herramienta era recomendable para realizar pruebas piloto o de referencia, pero no existen casos para realizar un diagnóstico completo de OPM3®, principalmente porque:

- Esta herramienta no contiene todas las buenas prácticas de la norma.
- La caracterización cualitativa (Sí, No) de las respuestas no es suficiente para medir el desempeño de cada buena práctica.

OPM3® Product Suite era la segunda herramienta disponible, desarrollada por el PMI®. y por la empresa noruega DNV (Det Norske Veritas), manejada por asesores certificados en OPM3®, que presentaba un mayor grado de desarrollo que su antecesora (OPM3® Online). Contemplaba la totalidad de las buenas prácticas del estándar, constituía de una amplia variedad de reportes gráficos y dispone del directorio de capacidades que permite elaborar los respectivos planes de mejora.

Cabe señalar que, OPM3® no es una receta, ya que no busca decirles a los usuarios qué mejoras deben realizarse o cómo implementarlas, sino que pretende proporcionar una línea de base para la investigación y la autoevaluación, de modo que la organización pueda tomar sus propias decisiones informadas sobre posibles iniciativas de cambio. Los expertos y consultores que usan OPM3® pueden ayudar a administrar los cambios organizacionales relacionados con la auditoría.

2.4.2 METODOLOGÍAS DEL PMI®.

La ejecución de proyectos de manera exitosa para diferentes tipos de industrias, específicamente la industria de la construcción en Honduras, precisa la implementación de las metodologías descritas por el PMI®. en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK ®) como la definición del ciclo de vida y enfoques de desarrollo. Con referencia a lo anterior consideramos de gran valor el uso de las metodologías híbridas (predictivo y ágil) para dinamizar las obras de infraestructura, por lo que a continuación se describen los procesos y áreas de conocimiento desarrolladas por el PMI®. para la gestión de proyectos, las cuales en combinación con metodologías ágiles como ser Scrum, Kanban, Scrumban podrían poner a la vanguardia a una unidad ejecutora de proyectos.

2.4.2.1 PROCESOS CLAVE DE LA METODOLOGÍA DEL PMI®.

Los procesos se definen como es una serie de tareas o actividades para la gestión de proyectos que, a partir de una o más entradas, producen una o más salidas mediante la aplicación de ciertas herramientas y técnicas. Estos macroprocesos se agrupan en una serie de áreas de conocimiento y grupos de procesos. Los dominios de conocimiento son dominios definidos por sus requisitos de conocimiento y descritos de acuerdo con los procesos que contienen. A su vez, los grupos de procesos son grupos lógicos de procesos para lograr los objetivos del proyecto. Asimismo, con la actualización del PMBOK ® Séptima Edición, el enfoque se desarrolla en 12 principios los cuales se refiere a los comportamientos y/o conductas que debe tener un administrador de proyectos y en 8 dominios de desempeño que representan las áreas específicas de enfoque para obtener los resultados previstos de los proyectos.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Integración: son los procesos necesarios para determinar, desarrollar, combinar y orquestar los procesos de dirección de proyectos.

Alcance: imprescindibles para garantizar que se realiza el trabajo necesario para la ejecución

exitosa de los proyectos, y únicamente el trabajo necesario.

Cronograma: procedimientos para conseguir finalizar los proyectos a tiempo.

Costos: para estimar, calcular y controlar los gastos necesarios para la ejecución del proyecto y cumplir el presupuesto.

Calidad: procesos necesarios para asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Recursos: para determinar, asignar y gestionar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.

Comunicaciones: su objetivo es garantizar que la información de los proyectos y servicios sea recopilada, distribuida, etc. de manera adecuada.

Riesgos: para gestionar los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos de los proyectos.

Adquisiciones: para comprar las herramientas, servicios, etc. necesarios para la ejecución del proyecto.

Interesados: su fin es gestionar las personas u organizaciones que pueden influir o verse afectadas por los proyectos y satisfacer sus necesidades y expectativas con la ejecución del proyecto.

GRUPOS DE PROCESOS

Inicio: es el grupo de procesos necesarios para definir un nuevo proyecto.

Planificación: para determinar el alcance del proyecto, sus objetivos y definir las acciones necesarias para ejecutarlo de manera exitosa.

Ejecución: para ejecutar el proyecto conforme al plan de dirección del proyecto y cumplir sus requisitos.

Monitorización y Control: fundamentales para el seguimiento, análisis y control del progreso en la ejecución del proyecto.

Cierre: para finalizar un proyecto. (*Metodología del PMI Project Management Institute, s/f*)

Las buenas prácticas de la metodología PMI®. están recogidas en PMBOK®, las cuales se utilizan para gestionar proyectos predictivos (escalonados o en cascada), en los que se realiza una planificación inicial muy extensa para disminuir el grado de incertidumbre, por lo que se conocen con gran detalle sus etapas iniciales e intermedias y productos finales. Así como buenas prácticas

ágiles donde el alcance completo del proyecto no se comprende inicialmente y se producirán muchos cambios en el camino.

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.5.1 AUTOEVALUACIÓN (SELF ASSEMENT METHOD)

La encuesta de autoevaluación SAM (Self Autoevaluation Method) o Método de Autoevaluación es una encuesta detallada que está compuesta por más de 500 preguntas en las cuales se analizan todos los componentes de la Gestión de Proyectos Organizacional en los dominios de gestión de proyectos, facilitadores organizacionales y las etapas de procesos de mejora. Estas preguntas se encuentra distribuidas “en la segunda edición, el modelo OPM3® incluye 574 buenas prácticas distribuidas en gestión de proyectos (231), programas (235) y portafolios (108) categorizadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua y en un conjunto de buenas prácticas” (Claros, 2012)

La plataforma estudiantil de (O’Reilly, 2022) describe de la siguiente manera el uso que se le da a la autoevaluación SAM dentro del ámbito organizacional:

El fin primordial del método de autoevaluación (SAM) de OPM3® es para que una organización lo utilice cuando quiera adquirir experiencia en la aplicación del modelo a un alto nivel. El SAM de OPM3® permite a las organizaciones evaluar su estado actual de madurez en la gestión de proyectos de la organización en relación con el conjunto de Mejores Prácticas que componen el estándar OPM3®. Los resultados de la autoevaluación indican en qué punto se encuentra la organización de manera general en madurez en la gestión de proyectos organizativos.

El siguiente paso con base en las previas fuentes bibliográficas descritas, se determina cuales preguntas de la evaluación SAM son aplicables en la institución seleccionada. En los documentos antes mencionados, incluido el estándar OPM3®, se menciona que no es necesario aplicar todas las preguntas de autoevaluación, solo se deben aplicar aquellas que sean más relevantes para la situación de la empresa o institución.

En base a las definiciones de los conceptos del SAM, el siguiente paso es definir la

valoración de las preguntas del cuestionario. En la calificación por variables se aborda la progresión de la mejor practica en 5 niveles, que van desde la no implementación de la mejor practica (valor cero) hasta su aplicación total (valor de 4).

Tabla 2. Categorías de puntuación método de medición de variables

| Método de Puntuación/Medición de Variables | |
|--|---|
| 0 | Nunca implementado para los resultados de una mejor práctica |
| 1 | Raramente implementado para los resultados de una mejor práctica |
| 2 | Ocasionalmente implementado para los resultados de una mejor práctica |
| 3 | Frecuentemente implementado para los resultados de una mejor práctica |
| 4 | Implementado a cabalidad para los resultados de una mejor práctica |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se procede a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos. En esta etapa los autores presentan cada dato obtenido para su procesamiento estadístico de acuerdo con las características de la encuesta, y por ende los resultados de la aplicación del cuestionario. La norma del OPM3®, recomienda en sus parámetros la estructura del análisis resultante y su representación. Para esto se utilizará un diagrama de araña o radial, debido que al usar este tipo de diagrama facilita la comprensión cuando las categorías no son directamente comparables, y de esta manera el lector puede inferir qué se puede comparar.

2.5.2 ENTREVISTA Y REUNIONES

El propósito para implementar la entrevistas y reuniones con los directivos es el de proporcionar un vehículo adicional de recopilación de información para el proceso de autoevaluación de SAM, brindando un nivel diferente de información para identificar variables y su influencia en la aplicación de una cultura en OPM. También busca determinar cómo se crea valor por parte de los responsables del área de proyecto de la institución y si tienen una necesidad clara.

El investigador piensa que los comentarios del entrevistado permitirán una mejor comprensión de los resultados obtenidos al aplicar el método de autoevaluación SAM, que logra vincular más causas con el diagnóstico integrado. Los resultados de la entrevista también son un activo muy importante para la implementación del plan de mejora (última etapa del modelo de

madurez).

2.6 MARCO LEGAL

La creación de nuevas unidades en las secretarías y subsecretarías de estado, solamente pueden ser hechas por el presidente de la República en Consejo de Secretarios de Estado, como lo establece el Artículo 14 de la Ley General de Administración Pública:

Artículo 14.- El presidente de la República, por decreto en Consejo de secretarios de Estado, puede emitir dentro de la administración centralizada las normas requeridas para:

- Determinar la competencia de los despachos por las secretarías de Estado y crear las dependencias internas que fueren necesarias para la buena administración;
- Fusionar las dependencias internas que dupliquen funciones o actividades, o que fusionadas puedan desempeñarse eficientemente;
- Suprimir dependencias internas cuando sea necesario o conveniente para los fines de la Administración Pública;
- Reorganizar aquellas dependencias que la eficiencia de la Administración Pública demande; y,
- Traspasar funciones, actividades y servicios a las municipalidades o a los organismos de derecho privado auxiliares de la Administración Pública.... (*Ley General de la Administración Pública / BJV E-Legis®*, s/f)

Asimismo, el artículo 149 de la Constitución de la Republica establece:

Artículo 149.- El Poder Ejecutivo, por medio de la Secretaría de Salud, coordinará todas las actividades públicas de los organismos centralizados y descentralizados de dicho sector, mediante un plan nacional de salud, en el cual se dará prioridad a los grupos más necesitados. Corresponde al Estado supervisar las actividades privadas de salud conforme a la ley....(*Constitución de la República de Honduras / BJV E-Legis®*, s/f)

Tabla 3. Legislación Nacional

| Normativa | Fecha | Función |
|------------------------------|---------|--|
| Constitución de la República | Edición | Emisión de los decretos ejecutivos para la |

| | | |
|--|--------------------|---|
| (Artículo 149) | 2018 | creación de unidades especiales en el organigrama de las Secretarías de Estado. |
| Ley General de Administración Pública (Artículo 14) | Edición 2019 | Creación de dependencias internas para la buena administración. |
| Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Secretaría de Salud | 15 de mayo de 2014 | Establecer la estructura orgánica, las competencias, las funciones y atribuciones de las instancias y unidades en sus distintos niveles de responsabilidad. |
| LCE de Honduras y su Reglamento | | Regulación de los procedimientos de contratación y ejecución de obras públicas, suministro y consultoría |
| ONCAE (Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado) | | Dictaminar normas e instructivos para el desarrollo y mejora de los sistemas de contratación del Estado |

Fuente: Elaboración Propia

Por lo antes expuesto, se deberá proceder de acuerdo a la ley general de administración pública para autorizar en consejo de ministros la incorporación de la PMO en la UTGP/SESAL con el objetivo de eficientar la administración pública en coordinación con la ONCAE y establecer mecanismos de actualización de la ley de contratación del estado para poder realizar una colaboración tripartita entre las unidades ejecutoras, contratistas y supervisores.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La Matriz Metodológica permite diseñar el método de investigación a desarrollarse y asegura que cada componente relevante para la investigación esté correlacionado, es decir, que haya similitudes horizontales y verticales entre los elementos centrales de la investigación cualitativa. Además, esta permite crear una secuencia lógica, de modo que cada elemento de investigación esté secuenciado de tal manera que el tema, el problema, el objetivo, los elementos de análisis, el análisis de datos, la conclusión y recomendaciones mantengan una correlación y que efectivamente creen un valor científico, de relevancia y contribución.

Su presentación en forma de matriz permite visualizar rápidamente el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina abruptamente la ambigüedad que pueda existir en el proceso de análisis correspondiente a la parte anterior del estudio. En resumen, se puede decir que una matriz de congruencia es una tabla que permite reducir el tiempo y esfuerzo dedicado a la investigación, ya que permite organizar cada etapa del proceso y es útil para comprobar la consistencia entre sus componentes.

Tabla 4. Matriz Metodológica

| Título | Problema | Preguntas de Investigación | | Objetivos | | Variables | | Enfoque |
|--|--|---|-------------|---|-------------|--|---------------|---|
| | | Principal | Secundarias | General | Específicos | Dependiente | Independiente | |
| Implementación de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en una Unidad Ejecutora de proyectos públicos | La escasez de madurez organizacional en la gestión de proyectos en una unidad ejecutora en Honduras. | ¿Cuál es la importancia de estructurar un plan de implementación de una PMO dentro de la UTGP de acuerdo al nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos con el objetivo de establecer la relevancia de las PMOs ? | | Estructurar un plan de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la UTGP de la Secretaría de Salud de Honduras, diagnosticando previamente el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos con base a la adaptación del estándar OPM3® del PMI®.. | | Gestión Estandarizada de Proyectos | | Investigación mixta: cualitativa y cuantitativa |
| | | | | | | Nivel de madurez organizacional | | |
| | | ¿Qué tipo de PMO se adapta mejor a la unidad ejecutora (UTGP) de proyectos de acuerdo con el tipo de organización? | | Seleccionar el modelo de PMO a implementar, acorde a las fortalezas, debilidades y la estructura organizacional de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos para su mejora continua. | | Oficina de Administración de Proyectos | | |
| | | | | | | Ciclo de vida y enfoque de desarrollo de proyectos | | |
| | | ¿Qué tipos de recursos y procedimientos se implementarán para la gestión de proyectos de la PMO? | | Establecer los elementos de recurso humano, operativos y financieros necesarios para estandarizar y adaptar los procesos que se consideran buenas prácticas para la dirección de proyectos en la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos. | | Implementación de metodologías, principios, dominios de desempeño, procesos, técnicas y herramientas en gestión de proyectos | | |
| | | ¿Cuál es la importancia de la identificación e involucramiento de los interesados principales en el éxito de los programas / proyectos de carácter social en la UTGP? | | Definir la importancia de las expectativas y necesidades de los interesados finales en el éxito de los proyectos de carácter social. | | Gestión de Involucrados | | |
| | | ¿Cuál es la relevancia de la elaboración de un plan de implementación de una PMO en la UTGP, para el éxito de los proyectos? | | Generar el plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores | | Precalificaciones y evaluaciones de desempeño | | |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables son importantes de entender porque son unidades básicas de la información que se estudian y se interpretan en un estudio de investigación. Investigadores analizan cuidadosamente e interpretan el(los) valor(es) de cada variable para hallarle el sentido de como una cosa se relaciona a otra en un estudio descriptivo o que es lo que ha pasado en un experimento. (The Office of Research Integrity, 2021)

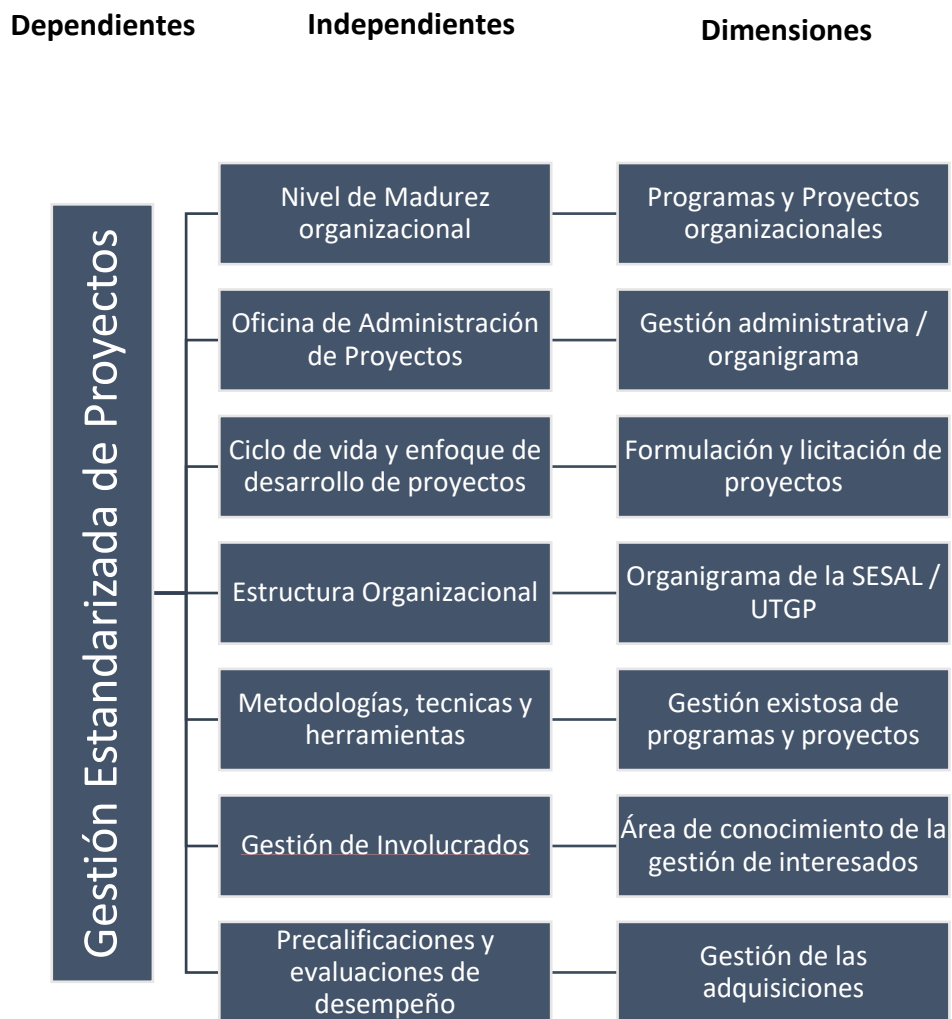


Figura 13. Variables de estudio

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Al analizar el comportamiento de las variables es claro que está íntimamente relacionado con el tipo de técnica o metodología utilizada para recolectar los datos. La importancia de realizar la operacionalización de las variables existe porque si las variables no se pueden medir, las conclusiones serán vacías, empíricas y sin sentido.

Ahora se opera una variable para convertir un concepto abstracto en un concepto empírico, susceptible de ser medido por la aplicación de una herramienta. Este proceso es importante en la posibilidad de que un investigador inexperto pueda estar seguro de no perderse o cometer errores frecuentes en el proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medir, perdiendo así valor. La precisión en la definición de la terminología tiene la ventaja de transmitir resultados precisos.

En conclusión, la operacionalización de variables es el proceso mediante el cual el investigador explica en detalle la definición que aplicará sobre las categorías y/o variables de investigación, los tipos de valores (cuantitativos o cualitativos) que pueden utilizar y los cálculos que es necesario realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas. La puesta en marcha es un proceso que variará según el tipo de investigación y diseño. Sin embargo, las variables deben definirse claramente y operarse convenientemente. En la Tabla 5 se presenta las variables tratadas para la presente investigación.

Tabla 5. Matriz Operacional

| Variable Dependiente | Definición | | Dimensión | Indicador | Técnica/Instrumento |
|--|--|--|--|---|--|
| | Conceptual | Operacional | | | |
| Gestión Estandarizada de Proyectos | Los estándares de “Proyecto” corresponden a un conjunto de guías que buscan establecer un modelo de diseño y ejecución de proyectos, predecible, y escalable.(<i>Proyectos TI</i> , 2009) | Integración a los APOs para la mejora continua. | Políticas y Procedimientos | Número de Proyectos Planificados con el Estándar de PMI@.. | Auditorías Internas |
| Variable Independiente | Definición | | Dimensión | Indicador | Técnica/Instrumento |
| | Conceptual | Operacional | | | |
| Nivel de madurez organizacional | Medición de capacidades de la organización para conseguir una mejora. | Medición de competencias para desarrollar una ventaja competitiva y comparativa en sector público. | Programas y Proyectos organizacionales | Porcentaje de Programas y proyectos financiados por Fondos Externos | Encuesta de autoevaluación y Análisis estadístico |
| Oficina de Administración de Proyectos | Unidad que define y mantiene estándares de procesos | Estructura de gobernanza en la gestión integral de programas y proyectos | Gestión Administrativa/ Organigrama | Número de Programas y Proyectos gestionados por la PMO | Juicio de Expertos |
| Ciclo de vida y enfoque de desarrollo de proyectos | Serie de fases de un proyecto desde su inicio hasta la conclusión incluyendo las fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. | Fases y metodologías de desarrollo de proyectos. | Formulación y Licitación de proyectos | Clase de enfoque de desarrollo en los procesos de gestión de proyectos. | Juicio de Expertos |
| Estructura Organizacional | Sistema jerárquico | Sistema Organizacional para el logro de los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo. | Organigrama de la SESAL / UTGP | Tipos de estructuras de gobernanza | Entrevista / Juicio de Expertos |
| Implementación de metodologías, Principios, dominios de desempeño, procesos, técnicas y herramientas en gestión de proyectos | Administración de proyectos | Aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos para la entrega de valor. | Gestión exitosa de programas y proyectos. | Cantidad de Evaluaciones de desempeño, plantillas y manuales de procedimientos desarrolladas. | Juicio de Expertos, Plantillas, Informe de Mejora, Asesoramiento |
| Gestión de Involucrados | Personas o grupos de personas afectas/beneficiadas por los proyectos. | Recolección de necesidades y expectativas de los interesados. | Área de conocimiento de la gestión de interesados. | Nivel de uso estandarizado de la matriz de interesados. | Recopilación de datos, reuniones, y representación de datos. |
| Precalificaciones y evaluaciones de desempeño | Elegibilidad de proveedores de acuerdo con su capacidad técnicas y financiera. | Procesos de mejora en las adquisiciones de acuerdo con datos históricos. | Gestión de las adquisiciones. | Categorización de los proveedores de acuerdo con puntajes de evaluación. | Evaluaciones de desempeño y comisiones de evaluación técnica. |

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque utilizado para la investigación es el mixto, debido a que ese realiza la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos. En resumen, ambos enfoques comparten entre si las siguientes fases:

- Realizar la observación y evaluación de fenómenos
- Formular supuestos o ideas como resultado de la observación y evaluación realizada
- Poner a prueba y demuestra hasta qué punto los supuestos o ideas están justificados.
- Verificar tales suposiciones o ideas con base en pruebas o análisis.
- Proponer una nueva observación y evaluación para explicar, modificar, confirmar y/o justificar o incluso crear nuevos supuestos e ideas.

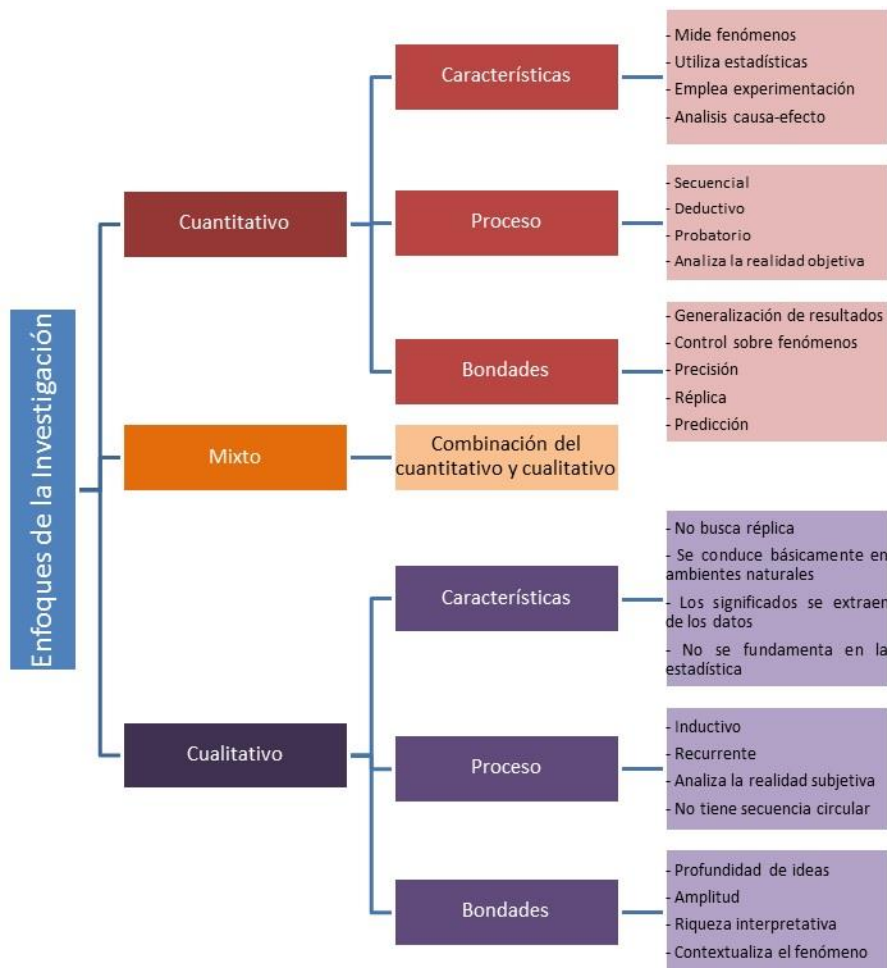


Figura 14. Metodología de la Investigación Científica

Fuente: (McGraw-Hill Interamericana, 2003)

El siguiente diagrama sintetiza la información que se desarrolló para la metodología. El tipo de investigación tipo mixta permitió el estudio de diferentes métodos para la medición de madurez organizacional. Una vez, que estos fueron analizados, se seleccionó uno adecuado a la unidad ejecutora para la aplicación. El alcance fue definido para orientarse a la administración de proyectos y de esta manera poder diseñar los elementos como las preguntas, objetivos, variables y dimensiones. Así finalmente, llegar a la definición de las herramientas e instrumentos para poder analizar el nivel de madurez de la UTGP.

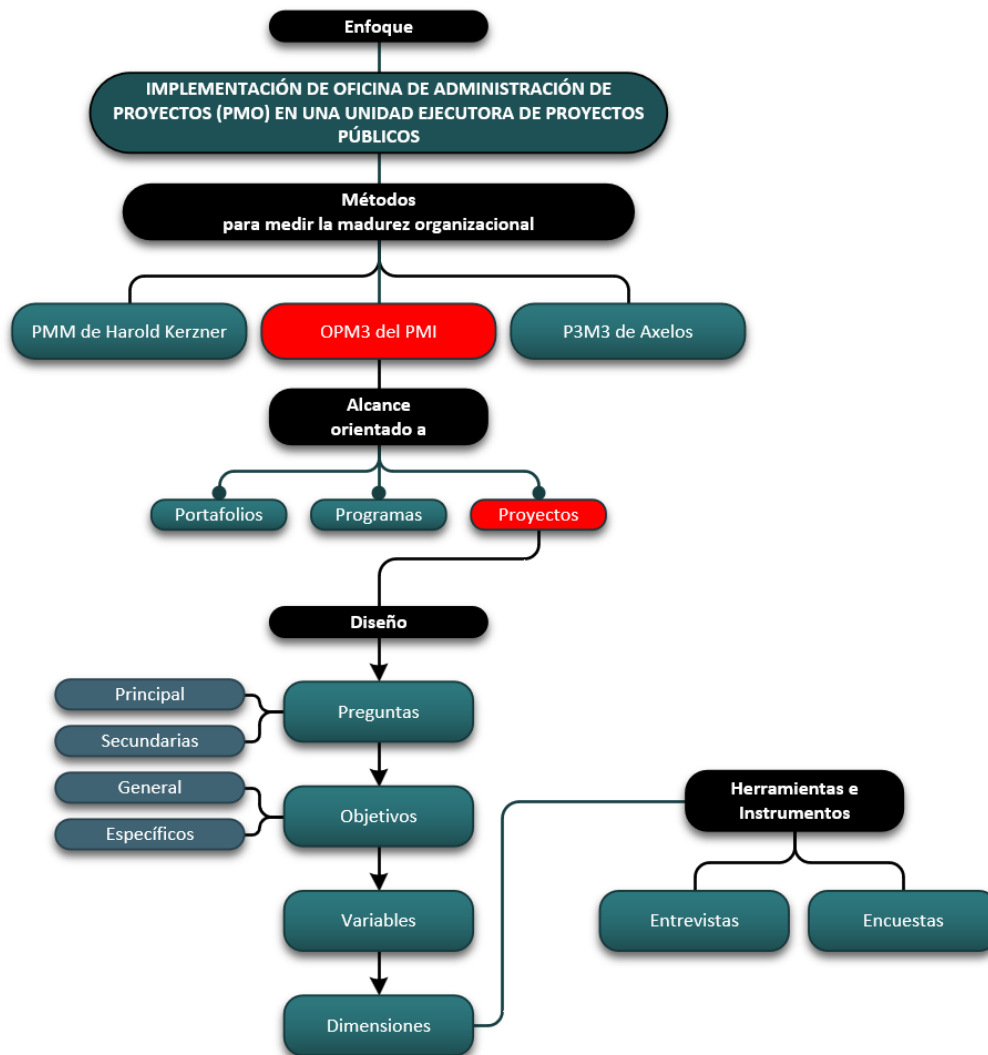


Figura 15. Diagrama de Enfoque y Métodos
Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos se encuentran un total de 24 personas. Estos incluyen diversos niveles desde gerenciales, administrativos y demás personal profesional para cada área funcional.

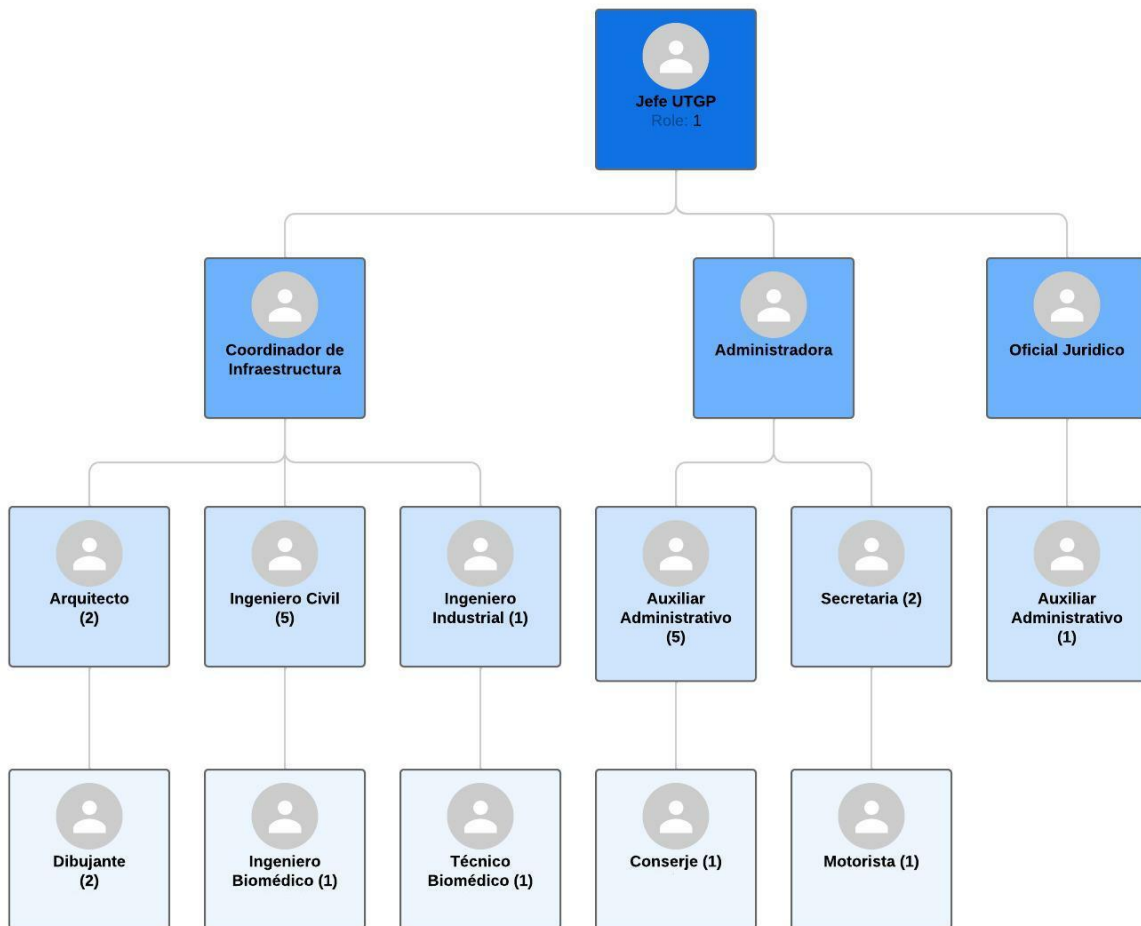


Figura 16. Población de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 MUESTRA

Para la muestra se seleccionó personal de la UGTP que poseen conocimientos básicos o formales en la administración de proyectos, puesto que la base de la autoevaluación de madurez de la organización es fundamental estar familiarizado con los términos estándar del PMI®. Por lo tanto, la muestra consta de 6 personas que administran los proyectos para la Secretaría de Salud.

A continuación, se detallan los grados académicos de los integrantes y los cargos que desempeñan dentro de la UGTP para tener una mejor comprensión de los temas que estos manejan en la industria de la construcción y la administración de proyectos:

Tabla 6. Muestra de la UTGP

| No. | Profesión | Cargo | Área de UTGP |
|-----|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| 1 | Ing. Civil | Coordinadora | Infraestructura |
| 2 | Arquitecta | Técnico Supervisor de Proyectos | Infraestructura |
| 3 | Arquitecto - Msc. Admón. de Proyectos | Técnico Supervisor de Proyectos | Infraestructura |
| 4 | Ing. Industrial - Msc. Salud Pública | Planificador | Infraestructura |
| 5 | Ing. Civil - Msc. Admón. de Proyectos | Técnico Supervisor de Proyectos | Infraestructura |
| 6 | Ing. Civil | Técnico Supervisor de Proyectos | Infraestructura |

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Hay muchas opciones útiles para el muestreo, y se deben elegir métodos probabilísticos y no probabilísticos según el tipo de estudio a realizar y los recursos disponibles para el investigador. Para la representación cualitativa, se deben establecer y tener en cuenta criterios de inclusión, es decir, existen características bien definidas que deben cumplir los elementos estudiados, así como criterios de exclusión.

Se analiza la posibilidad de realizar una muestra probabilista y otra no probabilística. En el caso de la presente investigación, se realizará por medio del tipo no probabilístico, intencional o de conveniencia, dado a que la muestra fue seleccionada cualitativamente por sus conocimientos en el área de administración de proyectos y construcción.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Hay muchas formas de recopilar información en una encuesta. El método dependerá de la pregunta de investigación que se formule el investigador. Algunos de los métodos de recopilación de datos incluyen encuestas, entrevistas, exámenes, observación y revisión de registros existentes. Las herramientas de recopilación de información seleccionadas para esta investigación son las entrevistas y encuestas, adaptadas y diseñadas a partir del marco de gestión de proyectos, programas y portafolios del OPM3® de PMI®.

Esta herramienta se utiliza porque hace posible que el público acceda y obtenga rápidamente información relevante para diagnosticar y conocer el estado actual sobre el conocimiento y madurez de una organización. Otra razón por la que se eligió esta herramienta es que permite que las respuestas dadas por el público objetivo sean más lógicas, concisas, objetivas y completas. Además, esta herramienta asegura que las personas del público objetivo no sientan molestias ni presión, lo que reduce un poco el riesgo de muestras y diagnósticos erróneos.

Se han diseñado dos encuestas orientadas a la administración pública basadas en el OPM3®. El proceso de selección y definición de las preguntas llevó a los autores a un total de 50 preguntas que fueron separadas en dos partes para hacer facilitar el proceso a los encuestados.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

El proceso de evaluación de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos inicia con una reunión con un directivo de la institución con el propósito de explicar el objetivo de la investigación y proveer de un documento en formato PDF donde se encuentran cualquier término que los encuestados puedan desconocer. Este documento, fue de elaboración propia totalmente orientado a una institución pública y privada como lo es la Secretaría de Salud de Honduras y empresa constructoras y supervisoras. Con esto se busca presentar los beneficios que obtendría la institución al aplicar una PMO.

Luego de aprobado dicho estudio, se procede a analizar el directorio de mejores prácticas que propone el modelo del OPM3®, y finalmente se definen 50 preguntas para la encuesta de madurez actual en gestión de proyectos. Esta se presentó a la población muestra que fue descrita previamente, para luego proceder a la tabulación y evaluación de los resultados de acuerdo con los parámetros descritos en el capítulo 2.5.1 y finalmente divulgar los resultados a lo interno de la UTGP.

La siguiente tabla muestra cómo se distribuyen las 50 preguntas de las encuestas SAM sobre niveles de madurez:

Tabla 7. Selección de preguntas según área de conocimiento y grupos de procesos

| | Inicio | Planificación | Ejecución | Monitoreo y Control | Cierre | # de Preguntas Áreas de Conocimiento |
|-----------------------------------|--------|---------------|-----------|---------------------|--------|--------------------------------------|
| Gestión de la Integración | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| Gestión del Alcance | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| Gestión del Cronograma | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| Gestión del Costo | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| Gestión de la Calidad | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| Gestión de los Recursos | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 |
| Gestión de las Comunicaciones | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Gestión de los Riesgos | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| Gestión de las Adquisiciones | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Gestión de los Interesados | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| # de Preguntas Grupos de Procesos | 4 | 23 | 7 | 14 | 2 | 50 |

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.1 ENTREVISTAS

Se realizó una entrevista, a partir de la cual se estableció el enfoque de gestión de proyectos de la institución. La entrevista se realizó de manera oral al técnico Supervisor de Proyectos (Ing. Ana Ruth López). En este primer encuentro se propone la finalidad e importancia de que una institución o empresa cuente con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) por medio de una presentación PowerPoint. Además, se realizan consultas generales para conocer el comportamiento y actividades que realiza la UTGP de la SESAL. Los objetivos de la entrevista son:

- Obtener información de la empresa.
- Identificar los procesos de la empresa.
- Identificar el estado de la empresa.
- Obtener información de los proyectos de la empresa.
- Identificar los procedimientos de los proyectos de la empresa

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La ejecución del OPM3® está compuesto por una serie de pasos, los cuales se deben llevar a cabo para la implementación del modelo propuesto por el PMI®. Como fue descrito en el Capítulo 2.4.1 del presente informe, el ciclo de mejora del OPM3® consiste en cinco (5) etapas: Preparar la evaluación, realizar la evaluación, plan de mejora, implementar las mejoras y repetir el proceso. Con el objeto de comprender el procedimiento, los siguientes gráficos describen los pasos para lograr las etapas del OPM3®.

CONOCIMIENTO: PASO 1

- **Preparar la Evaluación:** Se busca establecer un lenguaje común para que exista una comprensión de todos los conceptos que contiene el OPM3®. Además, en este paso es donde se determina el tipo de muestreo intencional o por conveniencia al seleccionar a los encuestados por sus cualidades y capacidades en el área de administración de proyectos dentro de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos.

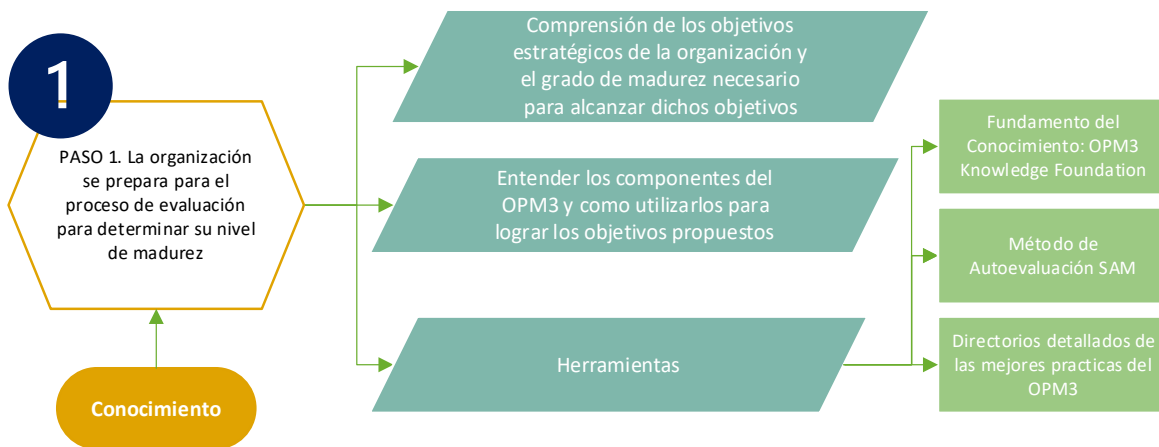


Figura 17. Plan para el Paso del Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN: PASO 2

- **Evaluación:** Este paso se refiere específicamente a la elaboración de la autoevaluación, con el fin de comparar las mejores prácticas que la organización aplica o no aplica y así determinar su nivel de madurez. Antes de completar este proceso la organización debe entender cuáles son las habilidades con las que cuentan, las habilidades con las que no cuentan y la importancia de esas habilidades para lograr su mejora. Con los resultados del paso 2 se podrá determinar si se deberán planificar mejoras, repetir el proceso de evaluación o salir del proceso.

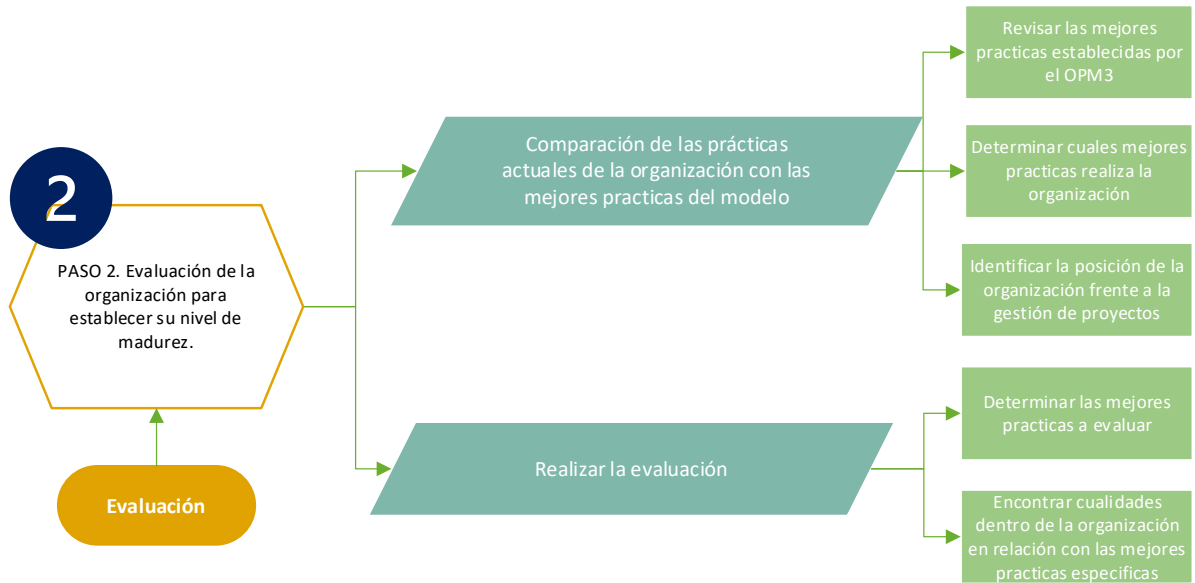


Figura 18. Plan para el Paso de la Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

MEJORAMIENTO: PASO 3

- **Plan de Mejoras:** Esta es la etapa en la que se identifican los procesos a mejorar mediante la selección de las mejores prácticas y las capacidades requeridas, en función de los recursos, costos, beneficios y plazos disponibles para mejorar.
- **Implementar Mejoras:** Esta etapa se refiere a poner en práctica el plan de mejoras el cual debe ser implementado como pequeños proyectos de mejora. El alcance de la presente investigación no incluye la evaluación futura de la implementación de las mejoras. Para realizar esta etapa, se presentará a la organización los aspectos analizados para su mejora en la gestión de proyectos.

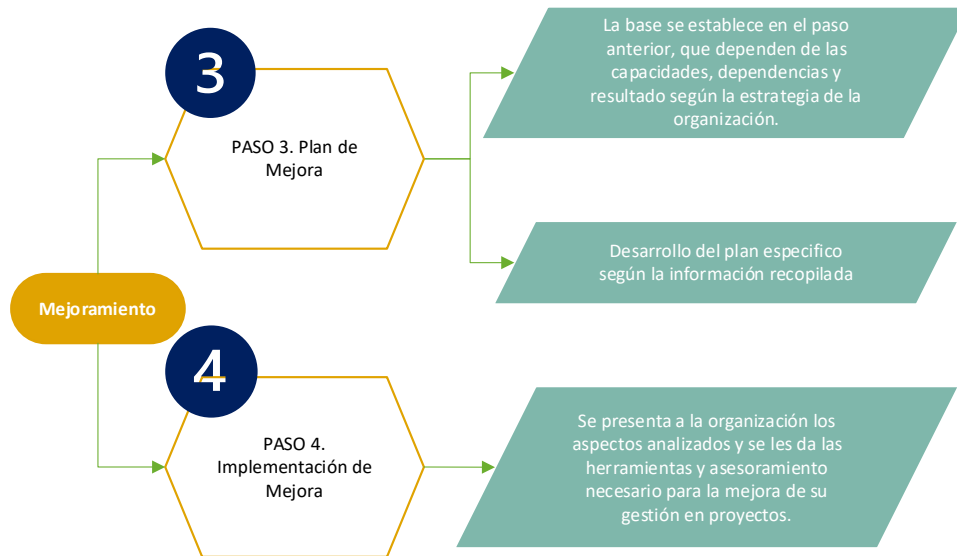


Figura 19. Plan para el Paso del Mejoramiento

Fuente: Elaboración Propia

El procesamiento de los datos se realizará mediante una escala de Linkert. El blog de QuestionPro (2016) define la Escala de Likert como “una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona”. En el caso de investigación se realizan 5 niveles de puntuación, donde 0 representa prácticas nunca utilizadas hasta el 4 para prácticas aplicadas persistentemente en la institución.

Una vez recolectadas las respuestas de la muestra de la UGTP, se hizo la equivalencia numérica de las respuestas cualitativas. Habiendo sido ponderada toda la encuesta, se otorgó un porcentaje de cumplimiento por cada área de conocimiento, grupo de proceso y etapa de mejora de procesos.

EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO: PASO 5

- **Repetir el Proceso:** La última etapa verifica si las metas establecidas para el mejoramiento se han alcanzado. El alcance del proyecto llega hasta la entrega de la propuesta a la UGTP y ésta se encargará de la aprobación y ejecución de la misma.

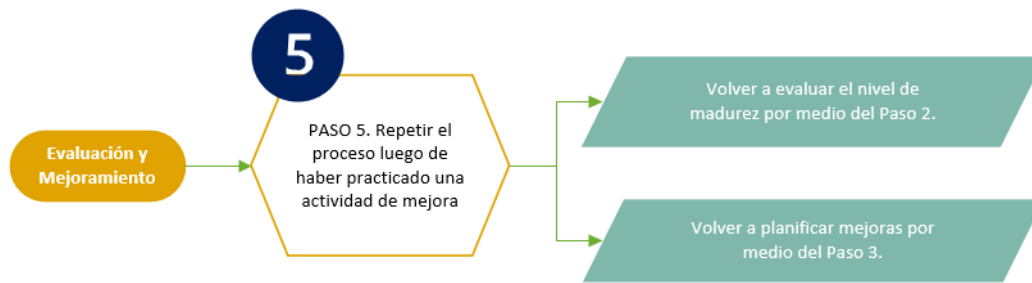


Figura 20. Plan para el Paso de Evaluación y Mejoramiento

Fuente: Elaboración Propia

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Buonocore (1976) define las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...” p.229 Incluye la producción documental electrónica de calidad.

Algunos tipos de fuentes primarias son:



Figura 21. Tipos de fuentes primarias

Fuente: Elaboración Propia

La presente investigación basa su integridad en fuentes primarias de la opinión de los profesionales trabajando en la UTGP de la SESAL. El acceso a la información directamente de los Administradores del área de proyectos nos permitió generar el análisis, diagnóstico y conclusiones sobre la situación actual de la madurez en la gestión de proyectos. Además, se han utilizado como fuentes secundarias los documentos originales de investigaciones sobre modelos de madurez, diarios que nos dan un panorama de cómo operan algunas unidades ejecutoras, contratista y supervisoras en Honduras, entrevistas a diversos PMP sobre como lograron implementar PMO en empresas privadas, y diversos apuntes de investigación del blog del PMI®. donde se discute la importancia de la implementación de PMO en casos de crisis como la pandemia del COVID-19.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de evaluación de madurez de la UTGP inicia con una reunión con el equipo técnico, donde se les explicó el objetivo del proyecto y los beneficios que traerá a la organización. Seguidamente se realiza una PPT cuyo contenido está enfocado a los conceptos básicos de la administración de proyectos, herramientas, beneficios de una PMO y ciclo del OPM3®. Aplicando dos encuestas iniciales incluyendo el conocimiento sobre los activos organizacionales existentes en la institución. Una vez aprobado el mencionado proyecto, se inicia un segundo acercamiento, que define la política de evaluación a implementar, en este caso OPM3®, donde de 600 prácticas sugeridas por el modelo, se seleccionaron 38 preguntas para la primera encuesta de buenas prácticas, una vez aprobada se aplica a los diferentes administradores y técnicos de la organización de acuerdo con el diagrama de flujo que se muestra en la Figura 22.

Luego, de obtener los primeros resultados, se procede a la segunda evaluación que contiene 12 preguntas adicionales, para completar un total de 50 preguntas sobre aplicación de buenas prácticas en la organización. Finalmente, se crea una tabla y se evalúan los resultados de acuerdo con los parámetros definidos por el modelo, creando así un análisis de esta, que eventualmente será revelado en la organización.

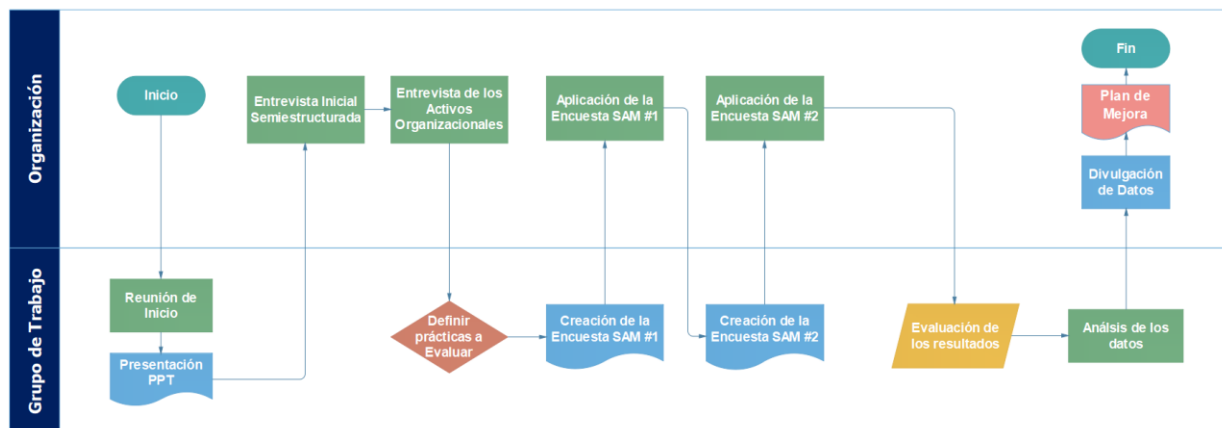


Figura 22. Flujo de Proceso de Evaluación de madurez en la UTGP

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 ENTREVISTA INICIAL

Para la entrevista inicial se selecciona a un técnico supervisor de la UTGP, esto con el objetivo de obtener respuestas más acertadas. La persona seleccionada cuenta con un mayor conocimiento de la organización, de todos sus procesos, tiene facilidad de acceso a información y una mejor visión del panorama completo de la organización, mientras que en los niveles más bajos la visión es limitada. La figura 23 muestra la pauta de la entrevista semiestructurada realizada para conocer el comportamiento y actividades que realiza la UTGP de la SESAL.

Entrevista Semiestructurada

Participante: _____

Fecha: _____

El propósito de la siguiente entrevista es conocer de manera general las actividades que desarrolla la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos de la SESAL. Los objetivos de la encuesta son:

| | |
|-------------------|---|
| Objetivo 1 | Construir una buena relación con la organización para comprender su desarrollo como una unidad ejecutora dentro de la industria de la construcción en Honduras. |
| Objetivo 2 | Conocer el recurso humano empleado que viene a ser el medio que enlaza el gobierno con la ciudadanía. |

Gobierno de la República

| Pregunta | Respuesta |
|--|-----------|
| 1. ¿Qué tipo de proyectos desarrolla la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos? | |
| 2. ¿Administran proyectos según el estándar del PMI? ¿Cuántos? | |
| 3. ¿La UTGP diseña los proyectos a nivel de idea, perfil o anteproyecto? | |
| 4. ¿Contrata especialistas externos para la redacción de especificaciones técnicas y planos? | |
| 5. ¿Con que tipo de patrocinadores cuenta la SESAL/ UTGP para los proyectos y programas? | |
| 6. ¿Cuál es el organigrama de la institución? | |
| 7. ¿Qué roles y responsabilidades tienen los miembros del equipo de la UTGP? | |

Figura 23. Modelo de la Entrevista Semiestructurada

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 INVENTARIO DE LOS ACTIVOS ORGANIZACIONALES

La realización de esta sección está orientada a obtener información sobre los activos de la organización, según su relación con las áreas de conocimiento y procesos del PMI®. Esta acción nos permitió tener un primer atisbo de la madurez de la organización, pero, sobre todo, fue de gran ayuda en el proceso de elaboración del cuestionario, revisión de la documentación y elaboración de un plan de mejora continua.

Para realizar este inventario, a fin de que sea útil para los aspectos antes mencionados, es necesario elaborar un cuadro que muestre al menos: nombre del activo, estado y su tipo como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Ejemplo del Inventario de Activos Organizacionales

| Instrucciones | | | | |
|--|--|--|--|--|
| A continuación, se listan una serie de posibles activos organizacionales. | | | | |
| 1) En la columna de “Estado” por favor escoja una opción para conocer si este activo está actualmente en uso, existe (pero no se usa) o es inexistente. | | | | |
| 2) En la columna de “Tipo” por favor escoja una opción para conocer como clasifican el uso de este documento en su organización. Use N/A si es un documento inexistente. | | | | |
| 3) En la columna de “Observaciones” por favor utilícela si tiene algún comentario adicional que no pudo escoger en las columnas anteriores | | | | |

| Inventario de Activos Organizacionales (UTGP) | | | | |
|---|--|-------------|-----------|------------------------------|
| No. | Nombre | Estado | Tipo | Observaciones |
| 1 | Declaración o enunciado del alcance | En uso | Plantilla | |
| 2 | Documentación de los requisitos y/o expectativas | En uso | Plantilla | este se realiza tipo informe |
| 3 | EDT y diccionario de la EDT (línea base) | Inexistente | N/A | |
| 4 | Matriz de trazabilidad de requisitos | En uso | Plantilla | |

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se completa el inventario, los datos deben trasladarse a una tabla con una configuración similar a la matriz de las áreas de conocimiento y procesos de gestión del PMBOK®. Esta herramienta fue de gran utilidad para identificar rápidamente las vulnerabilidades o debilidades del sistema de gestión de proyectos en relación con el estándar OPM3® y fue un elemento clave en la elaboración de cuestionarios personalizados.

4.1.3 CUESTIONARIOS OPM3® SELF- ASSESSMENT METHOD (BUENAS PRÁCTICAS)

Conjuntamente, para desarrollar el trabajo de investigación se empleó una estrategia mixta, utilizando la encuesta como principal herramienta observacional. Las encuestas se prepararon utilizando el directorio de buenas prácticas de OPM3®. Las siguientes tablas presentan las variables relacionadas con lo que se indica en el OPM3® y cómo se desarrolla la evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones.

Tabla 9. Áreas de Conocimiento

| Áreas de Conocimiento | Cantidad de Mejores Prácticas |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Gestión de la Integración | 13 |
| Gestión del Alcance del Proyecto | 6 |
| Gestión del Cronograma | 4 |
| Gestión de los Costos | 4 |
| Gestión de la Calidad | 3 |
| Gestión de los Recursos | 5 |
| Gestión de las Comunicaciones | 2 |
| Gestión de los Riesgos | 5 |
| Gestión de las Adquisiciones | 4 |
| Gestión de los Interesados | 4 |

Tabla 10. Grupos de Proceso

| Grupos de Procesos | Cantidad de Mejores Prácticas |
|---------------------|-------------------------------|
| Inicio | 4 |
| Planificación | 23 |
| Ejecución | 7 |
| Monitoreo y Control | 14 |
| Cierre | 2 |

Tabla 11. Etapas de Mejora de Procesos del Dominio de Proyectos

| Etapas de Proceso | Cantidad de Mejores Prácticas |
|-------------------|-------------------------------|
| Estandarización | 16 |
| Medición | 10 |
| Control | 15 |
| Mejora Continua | 9 |

Fuente: Elaboración Propia

Para el procesamiento de los datos se utilizó como base el análisis de listas con escala de

Likert. Likert utilizó un rango de 5 puntos: siempre (alto), la mayor parte del tiempo (medio-alto), solo a veces (medio), rara vez (bajo) y nunca (muy bajo). El tema indica el número o letra correspondiente y a cada respuesta se le otorga un valor en puntos, del 1 al 5 o tantos como se incluyan en la escala. En este sentido, el instrumento de medida aplicado en este proyecto constó de cinco niveles, donde 0 representa prácticas nunca utilizadas hasta el 4 para prácticas aplicadas persistentemente en la institución.

Tabla 12. Método de Puntuación Medición de Variables

| Puntuación Medición de Variables | |
|----------------------------------|---|
| 0 | Nunca implementado para los resultados de una Mejor Práctica |
| 1 | Raramente implementado para los resultados de una Mejor Práctica |
| 2 | Ocasionalmente implementado para los resultados de una Mejor Práctica |
| 3 | Frecuentemente implementado para los resultados de una Mejor Práctica |
| 4 | Implementado a cabalidad para los resultados de una Mejor Práctica |

Fuente: Elaboración Propia

Una vez recopilada la información, se reduce a indicadores cuantitativos cada pregunta, para que los datos puedan ser evaluados, como se observa en la tabla 12.

Tabla 13. Ejemplo del Instrumento de Medición

| Etapas de Mejora de Procesos | Estandarización | |
|---|---|---------------|
| Grupos de Proceso | Inicio | |
| Área de Conocimiento | Gestión de la Integración | |
| ID | ¿La organización realiza estudios de prefactibilidad, análisis de beneficio/ costo de los proyectos/programas que desarrolla? | Puntos |
| 1 | Definitivamente si | 4 |
| 2 | Ocasionalmente | 2 |
| 3 | Ocasionalmente | 2 |
| 4 | Ocasionalmente | 2 |
| 5 | Ocasionalmente | 2 |
| 6 | Ocasionalmente | 2 |
| Total Pregunta 1 | | 14 |
| Porcentaje (puntos obtenidos / 24 puntos máximos posibles) | | 58.33% |

Fuente: Elaboración Propia

El resultado arrojado por cada pregunta se presenta en porcentajes definidos por la muestra encuestada. Este porcentaje representa el grado de madurez del colectivo de preguntas definidas

para cada área de conocimiento y grupo de proceso en la que se encuentra. Finalmente, se definen los rangos de calificación para los indicadores de madurez. Posteriormente, con el procesamiento y análisis de los datos obtenidos de las mediciones se generó una lista de recomendaciones y mejoras.

En la siguiente Tabla 14 se observa cómo se interpretaron los datos obtenidos según su valor:

Tabla 14. Escala de valoración de los estados de madurez

| Nivel | Definición | Rango (%) | Color |
|----------|--|-----------|--------------|
| Muy bajo | Falta total de un proceso reconocible. La organización ni siquiera ha reconocido que hay un problema que hay que resolver. | 0-20 | Red |
| Bajo | Hay evidencia de que la organización ha reconocido que los problemas existen y que necesitan ser resueltos. Sin embargo, no hay procesos estandarizados y el método general de administración es desorganizado. | 21-40 | Naranja |
| Medio | Los procesos se han desarrollado hasta el punto de que diferentes personas siguen procedimientos similares. No hay capacitación o comunicación formal de procedimientos estándar. | 41-60 | Amarillo |
| Alto | Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y emprender acción donde los procesos parecen no estar funcionando efectivamente. Los procesos están bajo constante mejoramiento y proveen buena práctica. Se usan los softwares y las herramientas en una forma limitada o fragmentada. | 61-80 | Verde claro |
| Muy Alto | Los procesos han sido refinados hasta un nivel de mejor práctica, basados en resultados de mejoramiento continuo y diseño de la madurez con otras organizaciones. Existe una automatización en el flujo de trabajo, suministrando herramientas para mejorar la calidad y efectividad. | 81-100 | Verde oscuro |

Nota: El redondeo de cifras decimales se hará, si luego de la segunda posición decimal es mayor de 5 se aumentará hasta la cifra inmediatamente superior. Si el resto que aparece es menor de 5 se deja en la categoría inmediata inferior.

Fuente: Elaboración Propia

Además de poder concluir sobre la madurez de la organización en el dominio de proyectos, el procesamiento y análisis de los datos obtenidos por la herramienta propuesta, también ayudó a sacar conclusiones sobre el nivel de cumplimiento individual según la etapa de mejora de procesos (estandarización, medición, control y mejora).

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

El objetivo principal de este capítulo fue presentar, analizar e interpretar la información obtenida a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios elaborados para diversos colaboradores de la UTGP. Para cada herramienta se han establecido pautas para una mejor comprensión y veracidad del tipo de resultado. Se obtuvo el 100% de participación de la muestra representativa de la unidad ejecutora estudiada.

Este proceso se basa en el análisis de las entrevistas y de un cuestionario denominado OPM3® Self-Assessment Method, elaborado y estandarizado por PMI®, para conocer la percepción del nivel de madurez en la gestión de proyectos de las organizaciones. Se realizaron 50 preguntas según OPM3® Self-Assessment Method y las buenas prácticas en el dominio de proyectos, las cuales fueron seleccionadas según el giro de la institución de análisis, con integración y enfoque en los roles de las empresas constructoras y supervisoras en la industria de la construcción.

4.2.1 ENTREVISTA INICIAL

4.2.1.1 PARTE I – ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Como fue mencionado en el capítulo anterior, el propósito de la entrevista inicial fue brindar un panorama de cómo se desenvuelve la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos dentro de la SESAL. Las respuestas a la entrevista inicial se encuentran en el capítulo de Anexos del presente documento.

Para realizar un análisis a profundidad de las respuestas de la primera entrevista, se aplicó el programa Atlas.ti, para crear una representación gráfica de las palabras más importantes mencionadas por el entrevistado y generación de una red semántica para la síntesis de conocimiento derivado del acercamiento inicial con la unidad ejecutora. Esto con el propósito de poder recalcar las palabras de mayor tamaño, las cuales representan una mayor frecuencia y las que aparecen con una frecuencia menor son las de tamaño reducido.

A continuación, se presenta la nube de palabras más comunes de acuerdo con las respuestas obtenidas de la entrevista inicial:

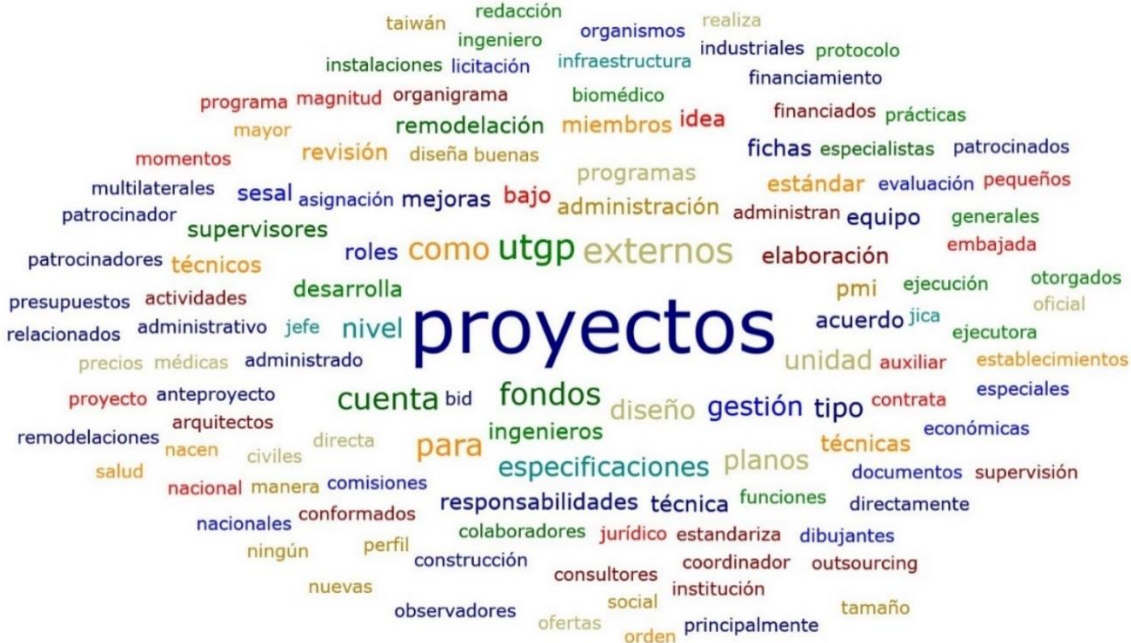


Figura 24. Nube de palabras de la entrevista inicial

Fuente: Elaboración Propia

Fácilmente se percibió por medio de la nube que la palabra preponderante es “proyecto” dado a que la entrevista está enfocada en qué tipo de proyectos se desarrollan dentro de la UTGP. Seguidamente, la palabra “externos” es la más importante en orden de frecuencia, debido a que mucho de los fondos utilizados provienen de patrocinadores externos (organismos multilaterales) para la construcción de nuevas instalaciones hospitalarias en el país. Las siguientes palabras en relevancia son “cuenta”, “fondos”, “diseño” y “especificaciones”, que genera un resumen claro de las actividades más importantes que desarrolla esta unidad.

Los hallazgos percibidos con esta entrevista inicial incluyeron que, la UTGP actualmente no utiliza un estándar para la administración de proyectos, aun cuando desarrollan proyectos con fondos externos los cuales son mayormente exigentes en sus requisitos para aprobación de financiamiento. Asimismo, como sucede en muchas de las instituciones públicas del país, no se efectúa un análisis de beneficio/costo para la elección de los programas y proyectos.

Red Semántica de la Entrevista Inicial

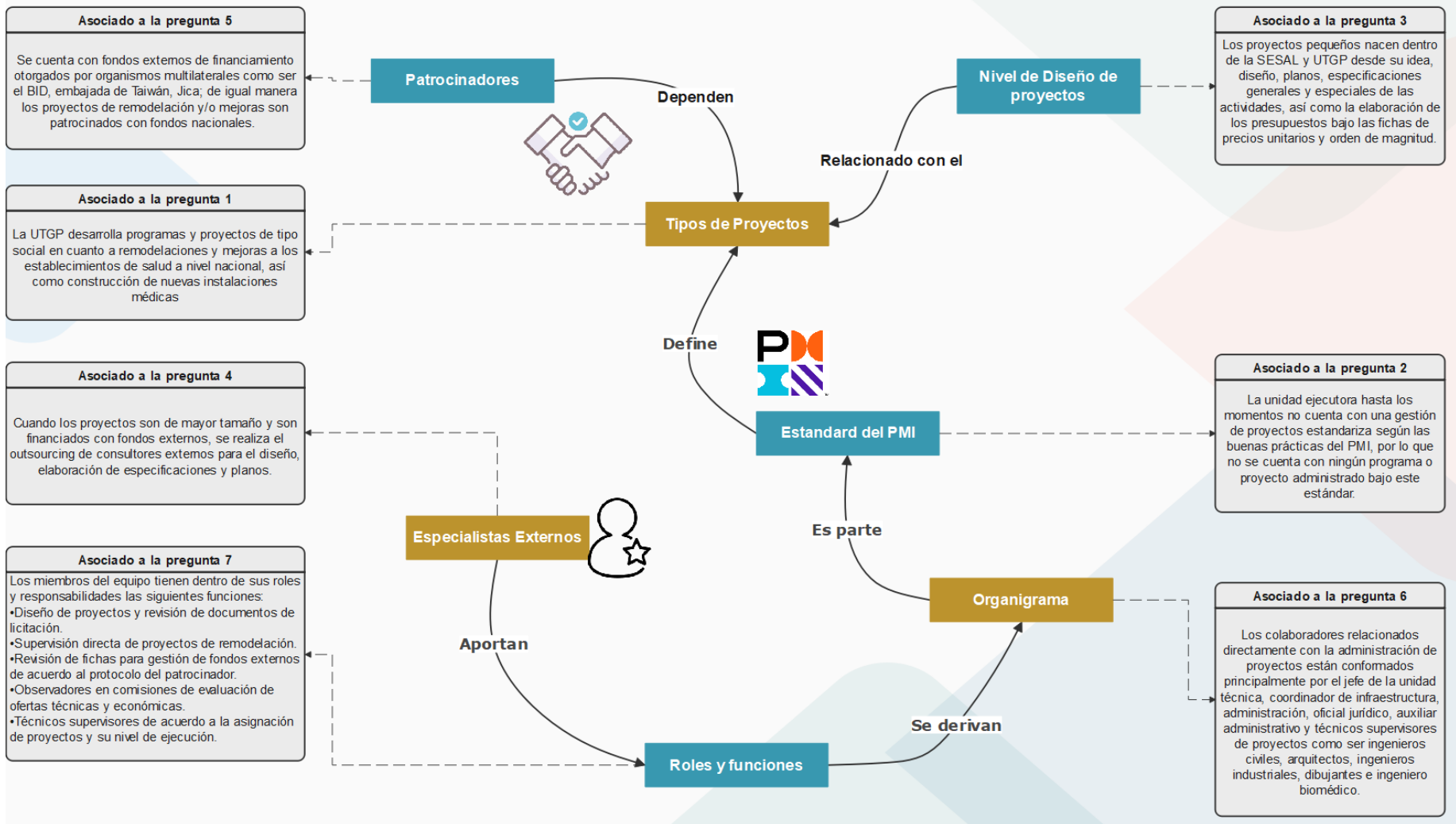


Figura 25. Diagrama de Red Semántica de la Entrevista Inicial

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.2 PARTE II – ACTIVOS ORGANIZACIONALES

Adicionalmente, se conocieron los activos organizacionales (ver Anexos) con los que cuenta la UTGP, relacionados con los documentos, plantillas, mapas de procesos, software, manuales de procedimientos, repositorios o bases de conocimiento de la organización etc. Además, su interrelación con los 49 procesos para la gestión de proyectos del PMBOK® 6ta edición, ya que los activos de los procesos de la organización representan entradas de muchos de los procesos de la dirección de proyectos.

4.2.2 ENCUESTA SELF-ASSESSMENT Y LAS BUENAS PRÁCTICAS

Con base al análisis de la encuesta generada y aplicada al equipo seleccionado de la UTGP, se presentan los siguientes resultados obtenidos de la investigación, en relación con el grado de madurez y cultura organizacional al interior de la institución, los cuales se tabularon en una matriz de consolidación y a su vez se genera la gráfica correspondiente:

Tabla 15. Resultados de Madurez en los Grupos de Procesos

| Grupos de Proceso | Grado de Cumplimiento | Grado de madurez de la UTGP | Brecha de Mejora |
|---|-----------------------|-----------------------------|------------------|
| Inicio | 58.33% | Medio | 41.67% |
| Planificación | 53.26% | Medio | 46.74% |
| Ejecución | 46.43% | Medio | 53.57% |
| Monitoreo y Control | 38.99% | Alto | 61.01% |
| Cierre | 45.83% | Medio | 54.17% |
| Promedio de madurez (grupo de procesos) | | 48.57% | |

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico Radial de Madurez en Grupos de Procesos

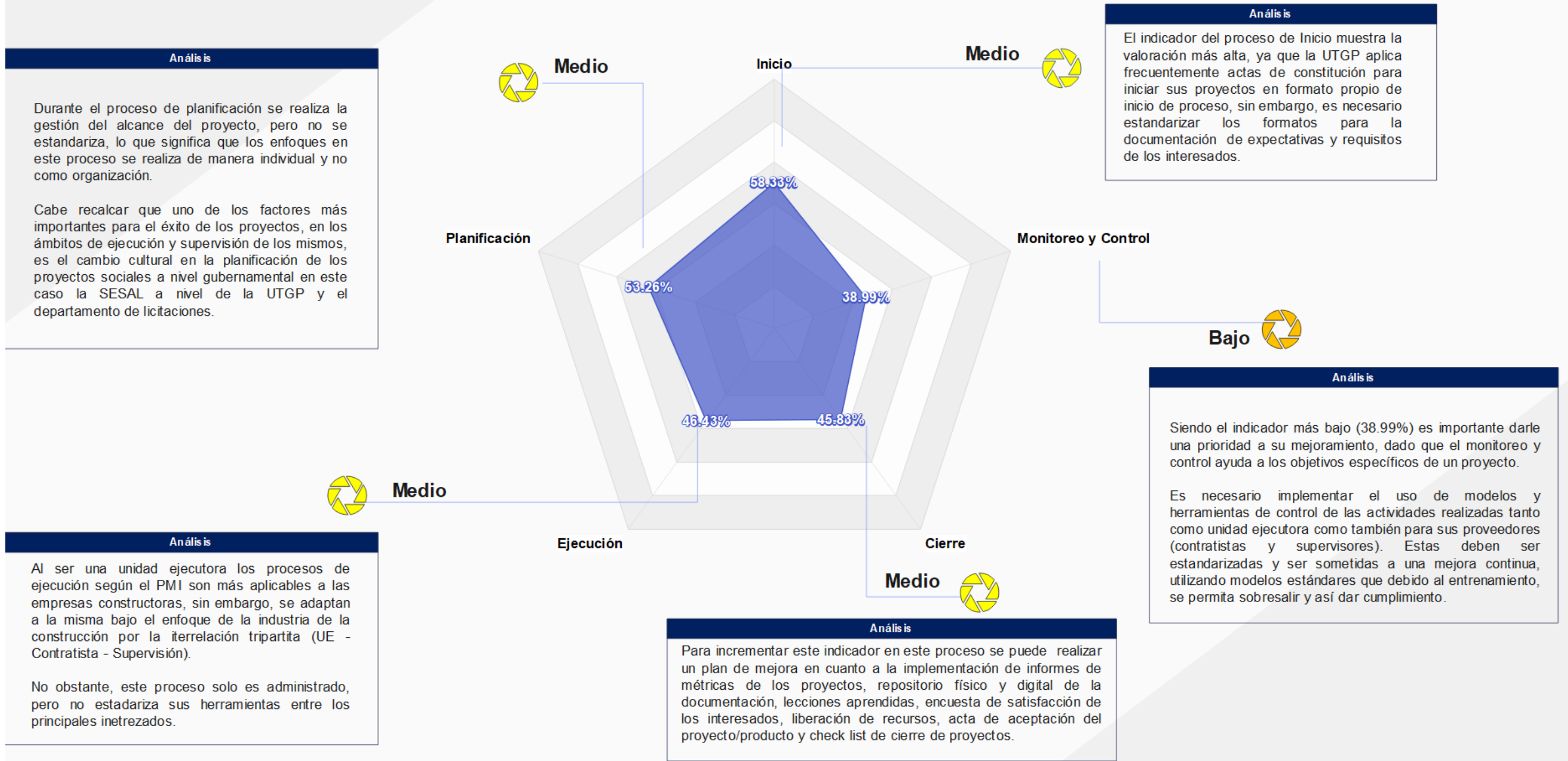


Figura 26. Nivel de madurez por grupo de procesos en la UTGP

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2.1 PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL

Siendo el indicador más bajo (38.99%) es importante darle una prioridad a su mejoramiento, dado que el monitoreo y control ayuda a los objetivos específicos de un proyecto. Es necesario implementar el uso de modelos y herramientas de control de las actividades realizadas tanto como unidad ejecutora como también para sus proveedores (contratistas – supervisores). Estas deben ser estandarizadas y ser sometidas a una mejora continua, utilizando modelos estándares, que, debido al entrenamiento, les permita sobresalir y así dar cumplimiento. Los resultados de las preguntas se encuentran relacionadas con:

- Solicitud de control de cambios
- Control integral de cambios
- Verificación y validación del alcance
- Integración de software para seguimiento del cronograma y costos
- Monitoreo de riesgos
- Cronograma de hitos
- Solicitud del plan de gestión de calidad a sus proveedores (contratistas y consultores)
- Monitoreo y control del desempeño de los proyectos
- Monitoreo de las comunicaciones
- Límites de control en las variaciones de los presupuestos base (licitaciones)
- Acciones preventivas y/o correctivas en la ejecución de los proyectos.
- Control del cronograma y costos con la técnica del valor ganado.
- Gestores especializados para controlar la calidad.
- Manuales de procedimientos o flujogramas para elaboración de Ordenes de Cambio y/o modificaciones de contratos.
- Monitoreo de los interesados internos y externos de la UTGP.

4.2.2.2 PROCESO DE CIERRE

El proceso de cierre se encuentra en segundo orden por porcentajes ascendentes 45.83% , de acuerdo a la escala de valoración presenta un grado de madurez medio, sin embargo, para la brecha actual de un 54.17% se presenta un plan de mejora en cuanto a la implementación de informes de métricas de los proyectos, repositorio físico y digital de la documentación, lecciones aprendidas,

encuesta de satisfacción de los interesados, liberación de recursos, acta de aceptación del proyecto/producto y check list de cierre de proyectos.

Los resultados obtenidos se encuentran reflejados por las preguntas relacionadas con:

- Acta de cierre interna
- Evaluación final de los proyectos
- Evaluaciones de desempeño de los proveedores al cierre de los proyectos.

4.2.2.3 PROCESO DE EJECUCIÓN

En el proceso de ejecución se evidencia un grado de madurez medio de acuerdo con la escala de valoración definida con un 46.43%, al ser una unidad ejecutora, los procesos de ejecución según el PMI®. son más aplicables a las empresas constructoras, sin embargo, se deben adaptar a la misma UTGP, bajo el enfoque de la industria de la construcción, por la interrelación tripartita (Unidad Ejecutora – Contratista – Supervisión).

Los resultados obtenidos se encuentran reflejados por las preguntas relacionadas con:

- Estrategias para la retención del conocimiento del recurso humano interno y externo.
- Aplicación de lecciones aprendidas de proyectos pasados.
- Procesos estandarizados para la verificación y validación del alcance de los proyectos.
- Gestión del alcance definido de los proyectos
- Administración de contratos (penalizaciones por incumplimiento del alcance y plazo de las obras).
- Mejoramiento de las capacidades de los equipos de trabajo (capacitaciones, motivación, ubicación).
- Evaluación de desempeño de los miembros del equipo de trabajo con retroalimentación.

4.2.2.4 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En el análisis de los resultados se observa que el proceso de planificación también presenta un grado de madurez medio de acuerdo con la escala de valoración definida con un 53.26%.

Al ser especialmente una unidad ejecutora de proyectos, cabe recalcar que uno de los factores más importantes para el éxito de los proyectos, en los ámbitos de ejecución y supervisión de estos, es el cambio cultural en la planificación de los proyectos sociales a nivel gubernamental en este caso la SESAL a nivel de la UTGP y el departamento de licitaciones.

Tal resultado del grado de madurez medio-alto se refleja con los resultados de las preguntas seleccionadas en cuanto a los siguientes aspectos:

- Importancia del alineamiento estratégico con los portafolios, programas y proyectos.
- Participación activa del patrocinador y los interesados en el plan de dirección de programas y proyectos.
- Creación de planes subsidiarios.
- Procesos estandarizados para la mejora continua de los procesos de administración de proyectos organizacionales.
- Uso de la EDT y su diccionario en la definición del alcance de los proyectos.
- Recopilación de requisitos
- Procesos estandarizados para definir los plazos y costos de los proyectos que desarrolla.
- Mejora continua de las especificaciones técnicas (innovación)
- Distribución de carga laboral al equipo de trabajo.
- Uso de matriz RACI.
- Estructura organizacional e implementación de la matriz de comunicaciones para una comunicación efectiva.
- Identificación de riesgos, análisis cualitativo, cuantitativo y plan de respuesta en los programas y proyectos.
- Implementación de la matriz de adquisiciones en su POA.
- Análisis y selección de proveedores.
- Involucramiento de los interesados.

4.2.2.5 PROCESO DE INICIO

El indicador del proceso de inicio mostró la valoración más alta, con un 58.33% para determinar un grado de madurez medio. Esto es debido a que la UTGP aplica frecuentemente actas de constitución en formato propio de inicio de proceso para el comienzo de sus proyectos, sin embargo, es necesario estandarizar los formatos para la documentación de expectativas y requisitos de los interesados. Los resultados son de acuerdo con las preguntas relacionadas con los aspectos siguientes:

- Estudios de factibilidad, análisis costo/beneficio de programas y proyectos.
- Acta de constitución de programas y proyectos.

- Identificación y registro de interesados
- Documentación de expectativas y requerimiento de los interesados de alto nivel y usuarios finales.

Tabla 16. Resultados de Madurez en las Áreas de Conocimiento

| Áreas de Conocimiento | Grado de Cumplimiento | Grado de madurez de la UTGP | Brecha de Mejora |
|--|-----------------------|-----------------------------|------------------|
| Gestión de la Integración | 51.28% | Medio | 48.72% |
| Gestión del Alcance | 50.69% | Medio | 49.31% |
| Gestión del Cronograma | 52.08% | Medio | 47.92% |
| Gestión de los Costos | 50.00% | Medio | 50.00% |
| Gestión de la Calidad | 54.17% | Medio | 45.83% |
| Gestión de los Recursos | 32.50% | Bajo | 67.50% |
| Gestión de las Comunicaciones | 43.75% | Medio | 56.25% |
| Gestión de los Riesgos | 37.50% | Bajo | 62.50% |
| Gestión de las Adquisiciones | 65.63% | Alto | 34.37% |
| Gestión de los Interesados | 44.79% | Medio | 55.21% |
| Promedio de madurez (Áreas de Conocimiento) | | 48.24% | |

Fuente: Elaboración Propia

Se evidenció que las áreas de conocimiento que presentan mayor desarrollo de madurez de acuerdo a la escala de valoración son las siguientes: gestión de las adquisiciones con un porcentaje de 65.63% con un grado de madurez alto, debido a que son una unidad ejecutora que dependen de un departamento de licitaciones complementario, y la gestión de la calidad con un porcentaje de 54.17% con un grado de madurez medio, lo anterior porque la organización cuenta con gestores especializados de calidad y mejora sus especificaciones técnicas. Asimismo, solicita un plan de gestión de la calidad regularmente en sus contratos de obras y supervisión.

La mayoría de las áreas de conocimiento presentaron un puntaje en la escala de valoración entre los rangos 49% - 65% y 32%- 58%, lo que determina un grado de madurez medio/bajo respectivamente; por lo que se requiere fortalecer distintas áreas de acuerdo con las buenas prácticas del estándar del PMI®.

Gráfico Radial de Madurez en las Áreas de Conocimiento



Análisis
 La mayoría de las áreas de conocimiento presentan un puntaje en la escala de valoración entre los rangos 49%-65% y 32% - 58%, lo que determina un grado de madurez medio y medio-bajo respectivamente; por lo que se requiere fortalecer distintas áreas de acuerdo a las buenas prácticas del estándar del PMI.

Análisis
 Refleja una muy baja consideración de riesgos en los proyectos y/o programas que se desarrollan en la UTGP, por ende, no se realiza una adecuada identificación de los mismos, el análisis cualitativo y cuantitativo, plan de respuesta a los riesgos, ni monitorean la probabilidad de ocurrencia de dichos eventos.

Análisis
 La gestión de los recursos requiere un mayor interés, debido a que las cargas laborales no se encuentran distribuidas de manera eficiente además de no existir la implementación de una matriz RACI para identificar claramente los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de la UTGP

Figura 27. Nivel de madurez por áreas de conocimiento en la UTGP
 Fuente: Elaboración Propia

Las áreas de conocimiento que más interés requieren, de acuerdo a los resultados obtenidos, son la gestión de los recursos la cual presenta un puntaje en la escala de valoración de 32.50% para un grado de madurez bajo, ya que las cargas laborales no se encuentran distribuidas de manera eficiente además de no existir la implementación de una matriz RACI para identificar claramente los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de la UTGP , de igual forma no se realizan suficientes evaluaciones de desempeño, medición de conocimientos/experiencia y capacitaciones.

Por otra parte, el área de gestión de riesgos presentó, según los resultados, una escala de valoración de 37.50% para un grado de madurez bajo, ya que refleja una muy baja consideración de riesgos en los proyectos y/o programas que se desarrollan en la UTGP, por ende, no se realiza una adecuada identificación de estos, el análisis cualitativo y cuantitativo, plan de respuesta a los riesgos, ni monitorean la probabilidad de ocurrencia de dichos eventos.

Tabla 17. Resultados de Madurez en las Etapas de Mejora de Proceso

| Etapa de Mejora de Proceso | Grado de Cumplimiento | Grado de madurez de la UTGP | Brecha de Mejora |
|--|------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Estandarizar | 57.29% | Medio | 42.71% |
| Medir | 46.25% | Medio | 53.75% |
| Controlar | 44.17% | Medio | 55.83% |
| Mejorar | 42.13% | Medio | 57.87% |
| Promedio de madurez (Etapa de mejora de procesos) | | 47.46% | |

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la tabla 17 y figura 28, que el nivel de madurez de la UTGP en las etapas de mejora de procesos del OPM3® se encuentra en un nivel medio-bajo de acuerdo con la escala de valoración definida 32-48%. Sin embargo, poder mejorar estos valores ayudara a mejorar la eficiencia en la UTGP. La manera de ejecución de un proceso debe pertenecer a toda la organización, y no a uno o dos empleados. Por lo tanto, estas etapas de mejora garantizan que las actividades se ejecuten siempre de la misma manera por parte de los involucrados.

Gráfico Radial de Madurez por Etapa de Mejora de Procesos

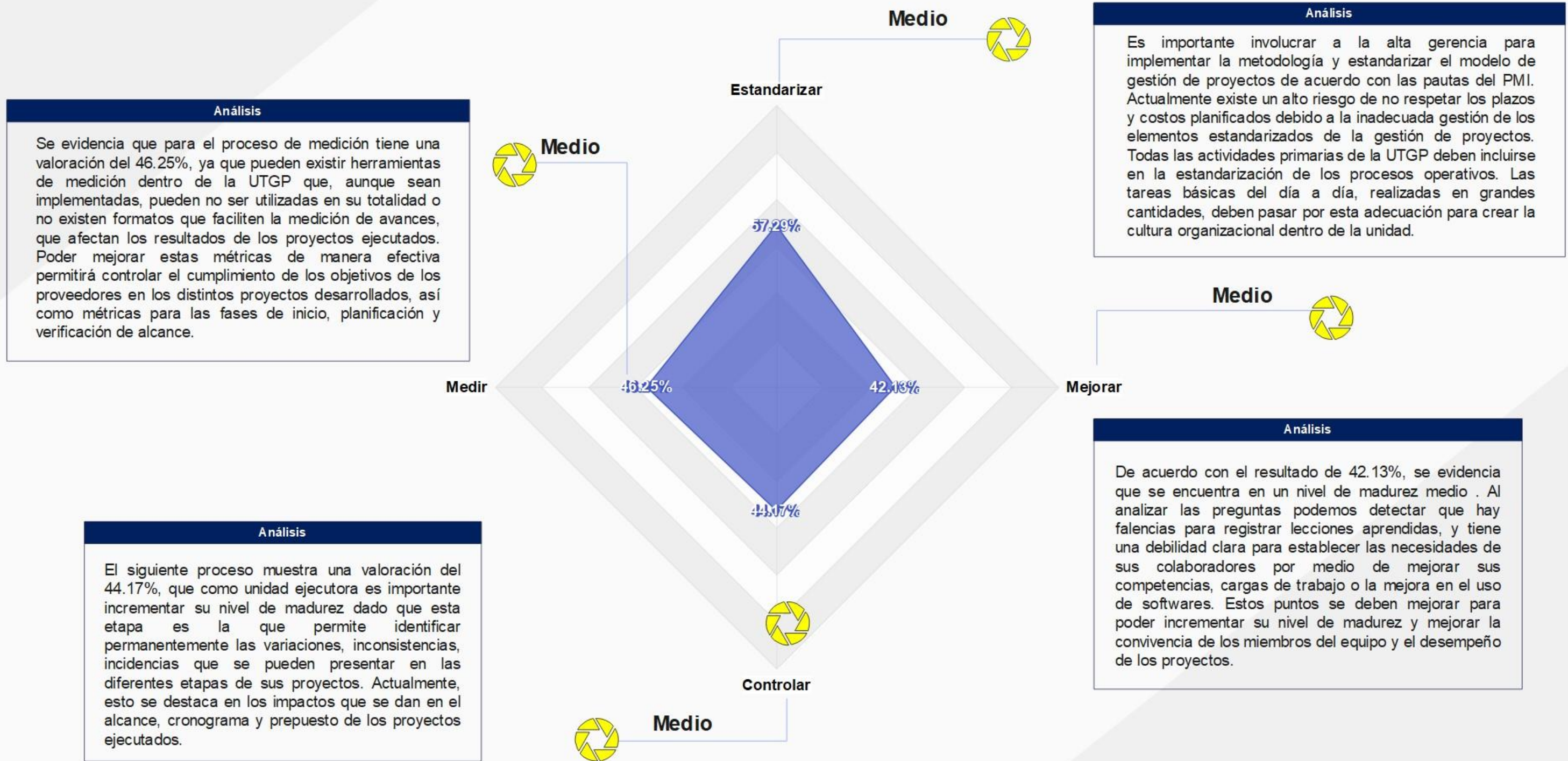


Figura 28. Nivel de madurez por etapa de mejora de Procesos

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2.6 ETAPA DE ESTANDARIZACIÓN

Este proceso es la que presentó la valoración más alta con un 57.29%, no obstante, con una brecha del 42.71% existe mucho campo para mejorar. Para esto será importante involucrar a la alta gerencia para implementar la metodología y estandarizar el modelo de gestión de proyectos de acuerdo con las pautas del PMI®. Actualmente existe un alto riesgo de no cumplir los plazos y costos planificados debido a la inadecuada gestión de los elementos estandarizados de la gestión de proyectos. Todas las actividades primarias de la UTGP deben incluirse en la estandarización de los procesos operativos. Las tareas básicas del día a día, realizadas en grandes cantidades, deben pasar por esta adecuación para crear la cultura organizacional dentro de la unidad.

4.2.2.7 ETAPA DE MEDICIÓN

Se evidenció que para el proceso de medición tiene una valoración del 46.25%, ya que pueden existir herramientas de medición dentro de la UTGP que, aunque sean implementadas, pueden no ser utilizadas en su totalidad o no existen formatos que faciliten la medición de avances, que afectan los resultados de los proyectos ejecutados. Poder mejorar estas métricas de manera efectiva permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos de los proveedores en los distintos proyectos desarrollados, así como métricas para las fases de inicio, planificación y verificación de alcance.

4.2.2.8 ETAPA DE CONTROL

El siguiente proceso mostró una valoración del 44.17%, que como unidad ejecutora es importante incrementar su nivel de madurez dado que esta etapa es la que permite identificar permanentemente las variaciones, inconsistencias o incidencias que se pueden presentar en las diferentes etapas de sus proyectos. Actualmente, esto se destaca en los impactos que se dan en el alcance, cronograma y presupuesto de los proyectos ejecutados.

4.2.2.9 ETAPA DE MEJORAR

De acuerdo con el resultado de 42.13%, se evidenció que se encuentra en un nivel de madurez medio. Al analizar las preguntas se pudo detectar que hay falencias para registrar lecciones aprendidas, y tiene una debilidad clara para establecer las necesidades de sus colaboradores por medio de mejorar sus competencias, cargas de trabajo o la mejora en el uso de softwares. Estos puntos se deben mejorar para poder incrementar su nivel de madurez y mejorar la convivencia de los miembros del equipo y el desempeño de los proyectos.

Después de haber realizado el procedimiento para el análisis de datos, en síntesis, las tres etapas se encuentran en un nivel medio de madurez organizacional, lo cual se define según la escala de Likert mencionada al inicio de este capítulo. La siguiente tabla, resume de la definición de los niveles de madurez en cuanto los promedios obtenidos basados a la adaptación del estándar del OMP3.

Tabla 18. Resumen de los Hallazgos y Análisis

| Procesos | Promedio | Nivel de Madurez | Definición |
|---|---------------|------------------|---|
| Áreas de conocimiento | 48.24% | Medio | Los procesos se han desarrollado hasta el punto de que diferentes personas siguen procedimientos similares. No hay capacitación o comunicación formal de procedimientos estándar. |
| Grupos de Procesos | 48.57% | Medio | |
| Etapas de Mejora de Procesos | 47.46% | Medio | |
| Promedio de madurez organizacional | | | 48.09% |

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como resultado a la presente investigación, la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos mostró un nivel promedio de 48.09% el cual, según la escala de valoración, corresponde a un nivel medio de madurez organizacional en gestión de proyectos, considerando los grupos de proceso, áreas de conocimiento y etapas de mejora. Se puede concluir, que, a mayor nivel de madurez, existe mayor calidad de entregables, disminución y control de erogaciones, colaboradores con altos índices de motivación y un equilibrio entre alcance, costo, cronograma y calidad de los proyectos, lo que se traduce, evidentemente, en mejores resultados para la administración pública y entrega de valor a la sociedad.

En concordancia, el proceso de autoevaluación adaptado del OPM3®, permitió la detección de fortalezas y debilidades e impulsa la mejora continua mediante la implementación de un plan de mejora generado por las oficinas de administración de proyectos (PMO).

Consecuentemente, implementar las mejores prácticas en la unidad ejecutora desarrollará el crecimiento o la mejora en el desempeño de los proveedores de bienes y servicios, al ser partes interesadas que participan en las operaciones y supervisiones de las actividades de los proyectos.

1. De acuerdo con la investigación realizada, la UTGP carece de una PMO. Sin embargo, la formación de cualquier tipo de PMO se basa en las necesidades organizacionales, tipos de proyectos que está entregando, el tamaño de su organización, su estructura, grado de toma de decisiones centralizado/descentralizado y la cultura organizacional. En tal sentido, es preferible que esta unidad ejecutora adapte una PMO de tipo apoyo a corto plazo, cuya misión sea la monitorización de proyectos/programas, con un nivel intermedio de influencia estratégica, en el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías internas.

Es necesario estandarizar las operaciones de la UTGP para lograr la estabilidad e impulsar la mejora continua hacia el nivel de madurez deseado. Las revisiones regulares dirán rápidamente si la PMO está encontrando éxito en los objetivos actuales. ¿Los esfuerzos son suficientes? Quizás. Sin embargo, también es cierto que no todas las PMO se

implementan exitosamente, pues muchas de dichas implementaciones fracasan en menos de dos años de su creación si no existe un apoyo de los altos mandos y por ende un interés político.

2. En definitiva, se desarrolló un plan de mejora (Ver Cap. VI) utilizando algunos recursos humanos propios de la SESAL/ UTGP, que detalla los procesos necesarios que colaboran con la entrega de valor de la PMO y cómo se medirá el éxito. Además, que proporcione una visión clara sobre los resultados inmediatos y los beneficios a largo plazo para la organización. Es muy importante establecer el plan de acción, para definir la vía que se adapte mejor a la capacidad y la aptitud de la organización para implementar las buenas prácticas. El plan de mejora abarcó el marco de gobierno general, los colaboradores, software, procesos y herramientas como recursos indispensables para el funcionamiento. Asimismo, todos los miembros de la PMO deben ser capaces de articular claramente los beneficios de esta forma de trabajo para persuadir a quienes se opondrían o se resistirían a ella.
3. De acuerdo con los resultados obtenidos, la UTGP presentó un porcentaje bajo (44.79%) de madurez en la gestión de interesados, la cual se considera como uno de los dominios de desempeño más importantes en el desarrollo de obras públicas, especialmente en las áreas de influencia directa e indirecta de los proyectos desarrollados. Consecuentemente, reflejó la falta de estudios de viabilidad y costo/beneficio de los proyectos que ejecuta, teniendo mayor relevancia la agenda política sobre una orientación mucho más estratégica.
4. El grupo de proceso de cierre presentó un porcentaje de madurez medio (45.8%) por lo que la implementación de una PMO en la SESAL, mediante registro histórico de las evaluaciones de desempeño de sus proveedores, proporcionaría una base de datos para la selección/exclusión de ejecutores y supervisores que no desarrollan en su totalidad el alcance contractual, refiriéndose a incumplimiento de plazos de ejecución, sobrecostos de supervisión y no conformidades en la calidad de las obras. Por lo que los informes mensuales de desempeño de proveedores, dentro de las lecciones aprendidas de proyectos ejecutados, favorecería a la futura selección de los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda proceder con la implementación del plan de mejora propuesto de acuerdo con el nivel de madurez detectado (48.09%) y posteriormente realizar una reevaluación para determinar si los objetivos del plan de implementación se han alcanzado total o parcialmente después de 8 meses, como umbral de evaluación de desempeño, de la puesta en marcha de la PMO.

1. Se sugiere a la UTGP iniciar con la implementación de una PMO de apoyo con el propósito de estandarizar procesos y gradualmente avanzar hacia una PMO de tipo control/directiva que alinee los objetivos estratégicos de la institución con los portafolios, programas y proyectos.
2. Por otra parte, se recomienda que la UTGP obtenga las certificaciones del PMI®. para sus colaboradores, que actualmente poseen la formación en administración de proyectos para estar acreditados como jefes de proyectos y poder ser parte de la PMO. Asimismo, formar parte del equipo de trabajo con la adquisición externa del director y gestor de proyectos de acuerdo con las capacidades definidas en los perfiles de cargos propuestos. De igual manera, realizar las capacitaciones, adquisición de licencias de los softwares y la readecuación física de las oficinas para una gestión eficiente de los recursos para su funcionamiento integral, especificados en el estimado de costos de la estructuración y puesta en marcha de la PMO. (Ver Cap. VI)
3. Establecer el uso de la matriz de interesados y plan de involucramiento de estos, en las etapas de perfil o idea de proyectos y planificación, con el objetivo de disminuir el impacto o influencia de los posibles cambios del alcance y asegurar la satisfacción de los usuarios finales, planificadores, diseñadores, constructores, supervisores y sus patrocinadores.
4. Implementar el formato propuesto de evaluación de desempeño (Ver Anexos) mensual y final a los proveedores como parte complementaria a los procesos de precalificación y criterios de selección de proveedores.
5. Fortalecer la administración de proyectos de desarrollo social, generados en su mayoría por las unidades ejecutoras del sector público, representando la industria de la construcción como la quinta actividad económica más relevante en el Producto Interno Bruto del país, además de ser una de las principales fuentes de empleo en nuestra nación.

6. Luego de comprender el funcionamiento y la relación que existe entre las unidades ejecutoras, contratistas y supervisores, es recomendable que se inicie a implementar gradualmente las oficinas de gestión del proyecto en sus organigramas, para que pueda existir una coincidencia en los métodos de gestión de proyectos a nivel integral.
 - Se estima que las unidades ejecutoras (en particular las entidades gubernamentales y públicas) como la mencionada en la investigación suelen operar con organigramas funcionales y por lo tanto se sugiere el uso de una PMO de apoyo a corto plazo.
 - Contratistas con estructuras organizativas mínimas pueden utilizar PMOs de tipo apoyo como complemento natural de sus organigramas. Mientras que otras organizaciones más robustas pueden optar a las PMO de tipo control/directiva, ya que actúan como repositorios de conocimiento para todo el portafolio de proyectos de la empresa de construcción.
 - Para el caso de los supervisores se sugiere, utilizar el tipo de PMO control/directivo, debido a que estos no suelen estar directamente relacionados con la ejecución de proyectos de construcción, pero si con la entrega de valor, lo que hace que sea más eficaz para concentrar el conocimiento y experiencia de gerencia de proyectos de construcción en un equipo específico.
7. Resulta de gran importancia resaltar que la tecnología influye en la industria de la construcción en un mundo de constante evolución. La existencia de sistemas de comunicación y tecnología en constante desarrollo y actualización facilita el diseño en tiempo real y la viabilidad de las obras. Por ende, se recomienda que las unidades ejecutoras, contratistas y supervisores reconozcan la necesidad de mantener una capacitación continua de sus colaboradores, para poder luchar por la eficiencia de la gestión, ejecución, control y desarrollo de estrategias competitivas.
8. Fortalecer la responsabilidad social y la sostenibilidad en el sector de la construcción por lo que se requiere una estrategia clara y un enfoque proactivo. Las comunidades y la sociedad en general esperan proyectos de construcción para ser beneficiosos y ser ejecutados con un impacto social y ambiental reducido. En los proyectos con la participación de instituciones públicas, la sociedad espera que los proyectos sean planeados

y ejecutados dentro de los principios de honestidad, la competencia leal y siendo responsables del uso de los recursos públicos. Al igual que en otros países, es recomendado que, se establezca que toda la información relativa a las licitaciones de los contratos públicos sea de libre acceso al público y auditados.

- 9.** Se sugiere la implementación de asociaciones público/privadas que mejoren la puesta en marcha de buenas prácticas en la gestión de proyectos, ayudando a solventar las limitaciones del sector público en beneficio de la ciudadanía.

- 10.** Se recomienda a UNITEC el fortalecimiento en su metodología de enseñanza- aprendizaje en el área de uso de software relacionados con la administración de proyectos como ser: MS-Project, Project Server, MS-Visio, Primavera, Projectmanager, Kanban, Opus etc.

- 11.** Gestionar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que se dedican al desarrollo de programas y proyectos, como ser FHIS, SIT, Alcaldías municipales, SEAPI/UNAH, empresas constructoras y supervisoras, con el objetivo de desarrollar análisis de madurez organizacional en gestión de proyectos por parte de los futuros maestrandos y de esta manera expandir los conocimientos a las organizaciones en pro de un mejor desempeño en la gestión tripartita de programas y proyectos en el país.

- 12.** Desarrollar un programa estratégico de capacitaciones, en alianza con los capítulos del PMI®. de la región Centroamericana y del Caribe, con el objetivo de compartir lecciones aprendidas en el desarrollo de la profesión.

5.3 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 19. Concordancia de los Segmentos de la Tesis

| Capítulo I | | | Capítulo II | Capítulo III | | | Capítulo V | Capítulo VI | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Título de la Investigación | Objetivo General | Objetivos Específicos | Teorías/Metodologías de sustento | Variables | Poblaciones | Técnicas | Conclusiones | Nombre de la propuesta | Objetivos propuesta |
| Implementación de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en una Unidad Ejecutora de Proyectos Públicos | Estructurar un plan de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) dentro de la UTGP de la Secretaría de Salud de Honduras, diagnosticando previamente el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos con base a la adaptación del estándar OPM3® del PMI®. | Seleccionar el modelo de PMO a implementar, acorde a las fortalezas, debilidades y la estructura organizacional de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos para su mejora continua. | Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Estándar PMI®. | Oficina de Administración de Proyectos | Colaboradores y proveedores SESAL/UTGP | Encuesta de autoevaluación y Análisis estadístico | Es preferible que esta unidad ejecutora adapte una PMO de tipo apoyo a corto plazo, cuya misión sea la monitorización de proyectos/programas, con un nivel intermedio de influencia estratégica, en el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías internas. | Plan de implementación de PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores (contratistas y supervisores) | Implementar una PMO de tipo apoyo en un lapso de 8 meses dentro de la UTGP |
| | | Establecer los elementos de recurso humano, operativos y financieros necesarios para estandarizar y adaptar los procesos que se consideran buenas prácticas para la dirección de proyectos en la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos. | | Ciclo de vida y enfoque de desarrollo de proyectos | | Entrevista / Juicio de Expertos | | | Crear una cultura organizacional enfocada en la gestión efectiva de los proyectos mediante la estandarización de procesos, técnicas y herramientas. |
| | | Definir la importancia de las expectativas y necesidades de los interesados finales en el éxito de los proyectos de carácter social. | | Estructura Organizacional | | Juicio de Expertos, Plantillas, Informe de Mejora, Asesoramiento | | | Gestionar las metodologías, estándares, riesgos y métricas de los proyectos. Mejorar significativamente el rendimiento de los proyectos en la organización. |
| | | | | Gestión de Involucrados | | Recopilación de datos, reuniones, y representación de datos. | De acuerdo con los resultados obtenidos, la UTGP presenta un porcentaje bajo (44.79%) de madurez en la gestión de interesados. Además, refleja la falta de estudios de viabilidad y costo/beneficio de los proyectos que ejecuta, teniendo mayor | | Optimizar el uso de recursos de la organización. Crear equipos de trabajo de alto rendimiento y aumentar su motivación. |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|--|--|--|
| | | | | | | | relevancia la agenda política sobre una orientación mucho más estratégica | | |
| | | Generar el plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores. | | Precalificaciones y evaluaciones de desempeño | | Evaluaciones de desempeño y comisiones de evaluación técnica. | La implementación de una PMO en la SESAL, mediante registro histórico de las evaluaciones de desempeño de sus proveedores, proporcionaría una base de datos para la selección/ exclusión de ejecutores y supervisores que no desarrollan en su totalidad el alcance contractual. | | Reducir la incertidumbre y así disminuir los riesgos negativos en los proyectos. Desarrollar un repositorio de conocimientos mediante las lecciones aprendidas. |

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

5.4 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Como respuesta al problema planteado, al igual que en cumplimiento con los objetivos de la presente investigación, a continuación, se presenta el “Plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores” a aplicar según el análisis previamente descrito en el capítulo IV.

5.5 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La Secretaría de Salud de Honduras tiene un gran reto para mejorar su cobertura de servicios, por lo que debe realizar una fuerte inversión en la modernización de la infraestructura nacional. Esta deberá suplir el sector privado y/o público no tomando la gerencia de antiguos hospitales sino generando nuevas inversiones en regiones donde no haya una cobertura adecuada. En consecuencia, será de gran beneficio que la UTGP ponga en práctica una PMO para la gestión de sus proyectos.

La principal razón por que implementar una PMO en la UTGP, es poder estandarizar la metodología de gestión de proyectos, optimizar los recursos y asegurar que la comunicación a nivel de proyecto y de organización sea la adecuada. Esto además beneficiará para poder alcanzar unas estimaciones de proyectos mucho más realistas, por lo que el alcance para suplir las necesidades de la población hondureña será más rápidamente alcanzado.

Sin duda alguna la PMO igualmente ayudará a facilitar la comunicación entre diferentes proyectos del mismo programa dentro de la organización. Siendo entonces más fácil obtener el repositorio de lecciones aprendidas y de comunicación.

Adicionalmente, existirá un mejor uso y conocimiento de los procesos y herramientas para la gestión de proyectos, porque la PMO, proporcionará métricas, tableros de control, informes, etc. para su mejoramiento continuo a través de un buen seguimiento y control.

Ahora bien, la integración de una PMO puede tener un problema por la resistencia al cambio, por lo que se debe hacer con un proceso planificado. La idea a continuación es comenzar creando la PMO de apoyo, iniciar con el plan de mejora y plan de implementación que introducirá la documentación, informes, softwares y plantillas donde el equipo de la UTGP pueda ver un alto valor en la estandarización de procesos.

5.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA

En esta sección se presenta el plan de mejora e implementación para el funcionamiento de una oficina de proyectos (PMO) en la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos (UTGP), el cual tiene como objetivo principal, lograr el incremento en el nivel de madurez según los estándares del PMI®. y la promoción de mejores prácticas de gestión. La implementación de esta oficina se propone en un plazo de 14 meses y con un costo aproximado L. 3,474,164.14. Los elementos que hacen parte de esta propuesta son los siguientes:

- Acta de Constitución o Project Charter
- Análisis FODA
- Plan estratégico de la PMO
- Estructura Organizacional estándar
- Descripción de cargos
- Matriz de interesados (internos y externos)
- Matriz RACI
- Matriz de comunicaciones
- Matriz de riesgos
- Matriz de adquisiciones
- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) o Work Breakdown Structure (WBS)
- Acciones de mejora para las variables priorizadas por fase del proyecto.
- Herramientas y técnicas para la planificación, gestión y efectividad de proyectos.
- Cronograma de Actividades
- Costos y Presupuesto

Nota: El alcance de la propuesta no incluye el seguimiento y reevaluación para la implementación de la PMO y el plan de mejora.

5.7 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

El siguiente plan de mejora es un proceso que busca alcanzar la calidad total y la excelencia de la organización de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos, áreas de conocimiento y el equipo de trabajo generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

Inicialmente, es indispensable declarar una misión y visión para la planeación estratégica de la PMO. Estas ayudaran a la dirección y desarrollo de la PMO para que sean coherentes tanto para el entorno interno como para el desenvolvimiento de la SESAL como una unidad ejecutora de servicios públicos. La PMO participa, apoya y debe impactar positivamente en todos los niveles, y convertirse en un socio imprescindible para la entrega de valor. A continuación, se describen la misión y visión asignadas para la oficina de gestión de proyectos:

Misión

Promover y desarrollar una cultura de proyectos que imparta conocimientos a través de la formación continua y una base metodológica en la gestión de proyectos para crear lineamientos, políticas y procedimientos para la creación y mejora de procesos, métricas de gestión, alineados con el plan estratégico de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos.

Visión

Ser una oficina reconocida a nivel nacional como un aliado estratégico para la planificación, seguimiento y control, mediante el desarrollo e implementación de metodologías de gestión de proyectos dentro de la organización (SESAL), logrando un alto grado de desempeño con la búsqueda permanente de la excelencia en gerencia de proyectos.

Objetivos de la PMO

- Crear una cultura organizacional enfocada en la gestión efectiva de los proyectos mediante la estandarización de procesos, técnicas y herramientas.
- Gestionar las metodologías, estándares, riesgos y métricas de los proyectos.
- Mejorar significativamente el rendimiento de los proyectos en la organización.
- Optimizar el uso de recursos de la organización.
- Crear equipos de trabajo de alto rendimiento y aumentar su motivación.
- Reducir la incertidumbre y así disminuir los riesgos negativos en los proyectos.
- Desarrollar un repositorio de conocimientos mediante las lecciones aprendidas.

5.7.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN

Tabla 20. Acta de Constitución

| | |
|------------------|--|
| Proyecto: | “Plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores” |
| Código: | GP-001 |
| Fecha: | 14/08/2022 |

Racionalidad y Propósito del Proyecto

Con este proyecto se pretende lograr instalar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) dentro de la Unidad Técnicas de Gestión de Proyectos de la Secretaría de Salud de Honduras, con el propósito que contribuya a crear y mejorar la cultura organizacional de gerencia de proyectos. La presencia de esta PMO también busca facilitar los procesos de la UTPG de la siguiente manera:

- Mejorar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.
- Reducir los ciclos de duración de los proyectos.
- Reducir los costos de entrega de los proyectos.
- Mejorar la calidad de los entregables.
- Gestionar pro activamente los riesgos y problemas.
- Mejorar la definición y gestión del alcance de los proyectos.
- Proveer más oportunidades para reusar conocimiento.
- Mejorar la comunicación e involucramiento con los interesados.
- Mejorar la gestión de los recursos y del equipo de proyectos.

Objetivos del Proyecto

Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) dentro de la Unidad Técnicas de Gestión de Proyectos de la Secretaría de Salud de Honduras, bajo los estándares de la metodología del Project Management Institute (PMI®.) con el fin de mejorar la gestión de proyectos en términos de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y riesgos.

Objetivos específicos:

1. Implementar una PMO de tipo apoyo en un lapso de 14 meses dentro de la UTGP.
2. Crear una cultura organizacional enfocada en la gestión efectiva de los proyectos mediante la estandarización de procesos, técnicas y herramientas.
3. Gestionar las metodologías, estándares, riesgos y métricas de los proyectos.

4. Mejorar significativamente el rendimiento de los proyectos en la organización.
5. Optimizar el uso de recursos de la organización.
6. Crear equipos de trabajo de alto rendimiento y aumentar su motivación.
7. Reducir la incertidumbre y así disminuir los riesgos negativos en los proyectos.
8. Desarrollar un repositorio de conocimientos mediante las lecciones aprendidas.

Estrategia del Proyecto

El proyecto se realizará mediante la incorporación del personal calificado en las áreas de administración de proyectos para emplear el uso de buenas prácticas en su gestión de proyectos. Además, de la contratación de personal especializado para la entrega de obras y servicios dentro del cronograma, presupuesto y normas de calidad. Además, habrá un componente de comunicación como estrategia para lograr la aceptación y apoyo al proyecto de los diferentes interesados.

Alcance (productos más importantes)

- Acta de Constitución o Project Charter
- Análisis FODA
- Plan estratégico de la PMO
- Estructura Organizacional estándar
- Descripción de cargos
- Matriz de interesados (internos y externos)
- Matriz RACI
- Matriz de comunicaciones
- Matriz de riesgos
- Matriz de Adquisiciones
- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) o Work Breakdown Structure (WBS)
- Acciones de mejora para las variables priorizadas por fase del proyecto.
- Herramientas y técnicas para la planificación, gestión y efectividad de proyectos.
- Cronograma de Actividades
- Costos y Presupuesto

- **Límites del alcance** (lo que no producirá el proyecto)
El proyecto no incluye el seguimiento para el mejoramiento continuo, ni la reevaluación del nivel de madurez posterior a la puesta en marcha.

Cronograma resumido de hitos

| Hitos | | |
|---|--------------------------|---------|
| Inicio Fase I | 20 de junio de 2022 | 2 meses |
| Fin Fase I | 06 de septiembre de 2022 | |
| Inicio Fase II | 07 de noviembre de 2022 | 6 meses |
| Aprobación Acta de constitución de implantación | 04 de noviembre de 2022 | |
| Fin Fase II | 02 de mayo de 2023 | |
| Inicio Fase III y puesta en marcha | 08 de mayo de 2023 | 8 meses |
| Reevaluación OPM3® | 18 de enero de 2024 | |
| Fin Fase III | 18 de enero de 2024 | |

Presupuesto resumido

| Presupuesto para Estructuración | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Recurso Humano | L 669,002.25 |
| Mobiliario, Software y equipo | L 298,992.13 |
| Certificaciones PMP personal UTGP | L 68,188.82 |
| Socialización de la PMO | L 20,833.35 |
| Gastos de papelería | L 6,000.00 |
| Sub-Total | L 1,063,016.55 |

| Presupuesto Operativo (puesta en marcha) | |
|--|-----------------------|
| Recurso Humano | L 2,164,204.00 |
| Implementación plan de mejoras | L 87,570.56 |
| Certificaciones PMP personal UTGP | L 91,373.03 |
| Gastos de papelería | L 68,000.00 |
| Sub-Total | L 2,411,147.59 |

| | |
|--------------|------------------------|
| Total | L. 3,474,164.14 |
|--------------|------------------------|

Riesgos de alto nivel

- Los jefes de proyectos propuestos no obtengan la certificación del PMI®.
- Falta de recursos financieros para la puesta en marcha del plan de mejora

Supuestos

- El personal tiene la anuencia a una cultura de cambios con la implementación de una PMO de

tipo apoyo.

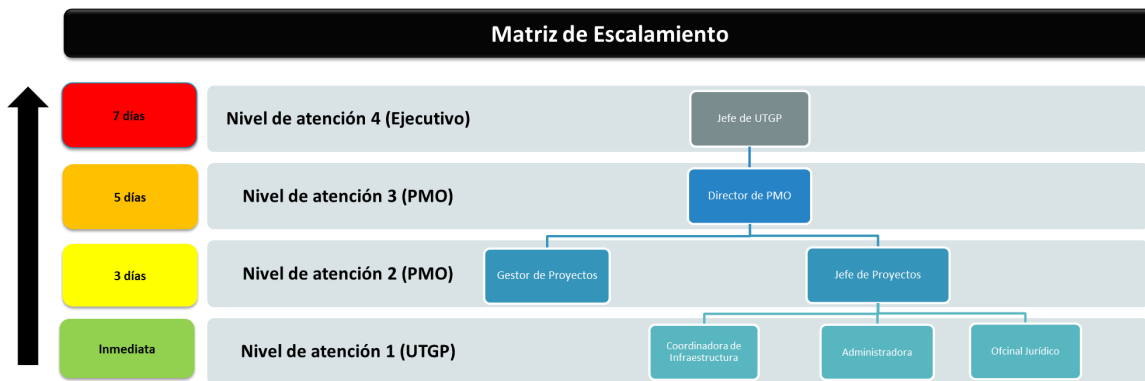
- Se cumplirá con la reevaluación al final de la medición de desempeño.

Restricciones

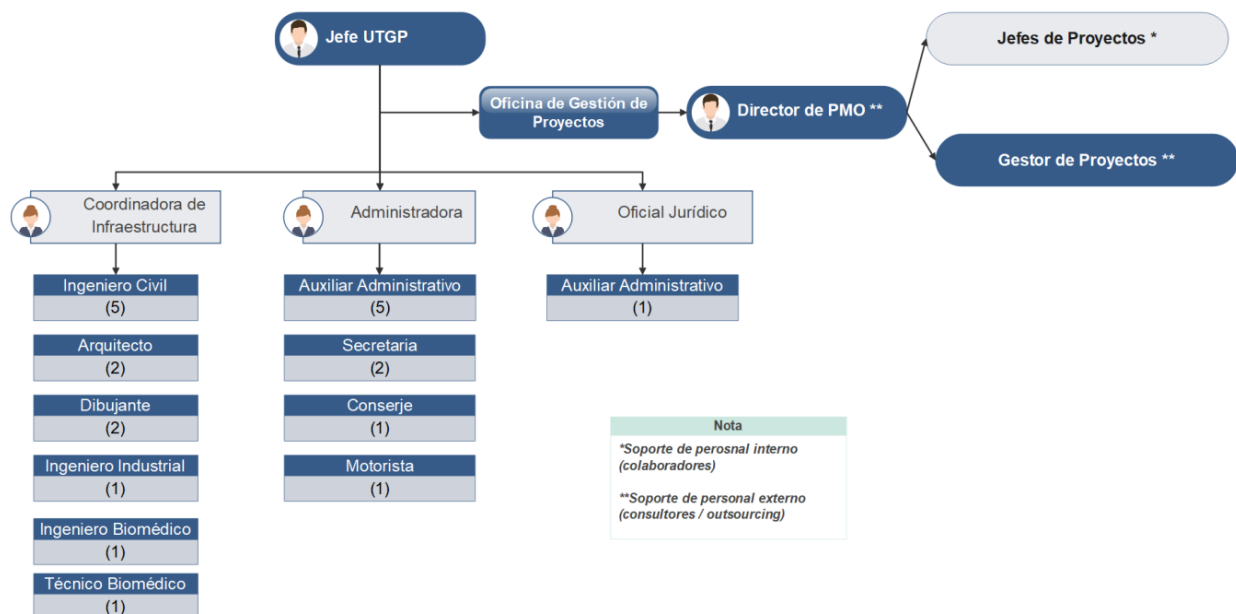
- Plazo de implementación máximo de 14 meses.
- No se puede superar el presupuesto en un +/- 10%
- Se debe incorporar los colaboradores de la UTGP para disminuir costos.

Estructura de gobernabilidad

La estructura organizacional de la PMO está compuesta por el director el cual puede ser contratado a medio tiempo, un gestor de proyectos que puede ser de planta o por consultoría y 2 jefes de proyectos de la UTGP (Técnicos supervisores de proyectos). El equipo de la PMO gestionará de manera escalonada las respuestas a los incidentes de acuerdo con la matriz de escalamiento definida.



Gerencia del Proyecto



Control de Cambios

Todas las solicitudes de cambio deberán ser presentadas al director de la PMO, quien evaluará el impacto tanto en el área técnica como en el área programática. También evaluará las ventajas para el proyecto con relación a los costos, tiempos y beneficios.

El director de PMO entregará las solicitudes de cambio junto con el análisis correspondiente a la Coordinadora de Infraestructura y Jefe de la UTGP para su aprobación respectiva. Una vez aprobada la solicitud, el director de PMO procederá a realizar los cambios.

Aprobado por

Jefe de la Unidad de Gestión Técnica de Proyectos
Minelio Ramírez

Coordinadora de Infraestructura
Jessica Ordóñez

Director de PMO

Ministro de Salud
Dr. José Manuel Matheu

Fuente: Elaboración Propia

5.7.2 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Existencia de recurso humano en la UTGP con el conocimiento en administración de proyectos.
- La UTGP hace uso similar del acta de constitución como formato de inicio de proceso
- Reconocimiento de la importancia del alineamiento estratégico de los portafolios, programas y proyectos como mejora administrativa.
- Participación del patrocinador (Fondos Externos) en el establecimiento del PEP
- Se recopila los requisitos para la definición del alcance de los proyectos
- Mejoran sus especificaciones técnicas según el tipo de proyecto
- Cuentan con un método denominado PMA (Programa Médico Arquitectónico) para estimación de los presupuestos bases de manera análoga o paramétrica.
- Existencia de una matriz de adquisiciones para gestionar los bienes y servicios en el Plan Operativo Anual.
- Se realiza un análisis de la selección de proveedores de sus proyectos (precalificaciones)
- La UTGP tiene un representante (enlace) para gestionar y controlar los alcances definidos en sus contrataciones cuya denominación del cargo es Técnicos supervisores de proyectos.
- Contractualmente se estandarizan las penalizaciones a los proveedores por incumplimiento.
- Consideración de reservas (imprevistos) para el financiamiento de los proyectos.

OPORTUNIDADES

- Incorporación de tecnologías de información y comunicación para el seguimiento y control de proyectos.
- Alianzas estratégicas con organismos multilaterales para la capacitación en estándares de gestión de proyectos.
- Mayor financiamiento de fondos externos para proyectos hospitalarios.
- Implementación de Alianzas público – privadas. (trasferencias de conocimientos)
- Desarrollo de equipos multidisciplinarios con los gremios profesionales para el desarrollo de proyectos sociales integrales.
- Implementación de proyectos sostenibles (beneficios sociales, económicos y ambientales)

- Incorporación de especialistas sociales y ambientales para la planificación y ejecución de los proyectos.
- Benchmarking regionales (LATAM) como técnica eficiente para introducir mejoras en las instituciones públicas.

DEBILIDADES

- La organización no siempre realiza estudios de Viabilidad o análisis de beneficios/costos de los proyectos
- Los planes subsidiarios para la gestión de proyectos no son utilizados.
- No tiene políticas de estandarización para los procesos de administración de proyectos.
- La EDT y diccionario para la planificación inicial de proyectos no se utilizan.
- La matriz RACI no es aprovechada.
- No manejan programas para la gestión de proyectos (MS-Project, Primavera, OPUS)
- Los riesgos no son analizados de manera cualitativa/cuantitativa.
- Las expectativas y necesidades de los interesados de alto nivel y usuarios finales no son analizadas.
- No registran las lecciones aprendidas
- La técnica del valor ganado por parte de sus proveedores no es aprovechada.
- Bajo nivel de aplicabilidad de procesos para el control integral de cambios
- Las evaluaciones de desempeño a los miembros del equipo de la UTGP no son realizadas.
- El conocimiento del recurso humano interno y externo no es retenido
- No se realizan evaluaciones de desempeño de sus proveedores
- El plan de gestión de la calidad de sus proveedores no es exigido.
- No existe una matriz de comunicaciones
- Inexistencia de un cronograma de hitos
- Falta de límites de control en las licitaciones respecto al presupuesto base.
- Los riesgos durante la selección de proyectos individuales no son considerados.
- Inexistencia de una planificación para la respuesta a los riesgos.
- No se exige a sus proveedores el control de costos y cronograma por medio de la técnica del Valor Ganado.

AMENAZAS

- Falta de transparencia en los procedimientos administrativos y financieros
- Ausencia de planificación estratégica integral entre la SESAL y Gobierno Central
- Resistencia al cambio por parte de la estructura política y gobernanza de la SESAL/UTGP
- Falta de presupuesto del gobierno central para implementar la PMO
- Críticas negativas por parte de los medios de comunicación
- Rotación de personal administrativo en cambios de gobierno
- Regulaciones a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, ONCAE.

Como resultado del análisis de los puntos fuertes de la institución y las debilidades de la misma, se propone un plan de mejora y un conjunto de técnicas y herramientas como iniciativas para poder alcanzar los objetivos organizacionales en coordinación con el plan de implementación de la PMO para introducir la dirección organizacional de proyectos.

5.7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Guía del PMBOK ® establece los tipos más comunes de estructuras organizativas, que van desde las de tipo funcional hasta la proyectizada. En el contexto de los proyectos de construcción, la mayoría de los propietarios trabajan en arreglos matriciales o compuestos, con funciones y equipos de gestión de proyectos designados para los proyectos de construcción. El tamaño de los equipos y el nivel de dedicación exclusiva de los miembros al proyecto dependen del tamaño del proyecto, la complejidad y la importancia estratégica para el propietario.

Es necesario, seleccionar el tipo de PMO más adecuado según las necesidades presentes de la organización mencionada. El plan de mejora contempló una PMO de apoyo, debido a que esta podrá ser dirigida en parte por los mismos profesionales que actualmente tienen el conocimiento en el área de administración de proyectos. Sus servicios son suministrados cuando el proyecto lo solicite, proporcionando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos.

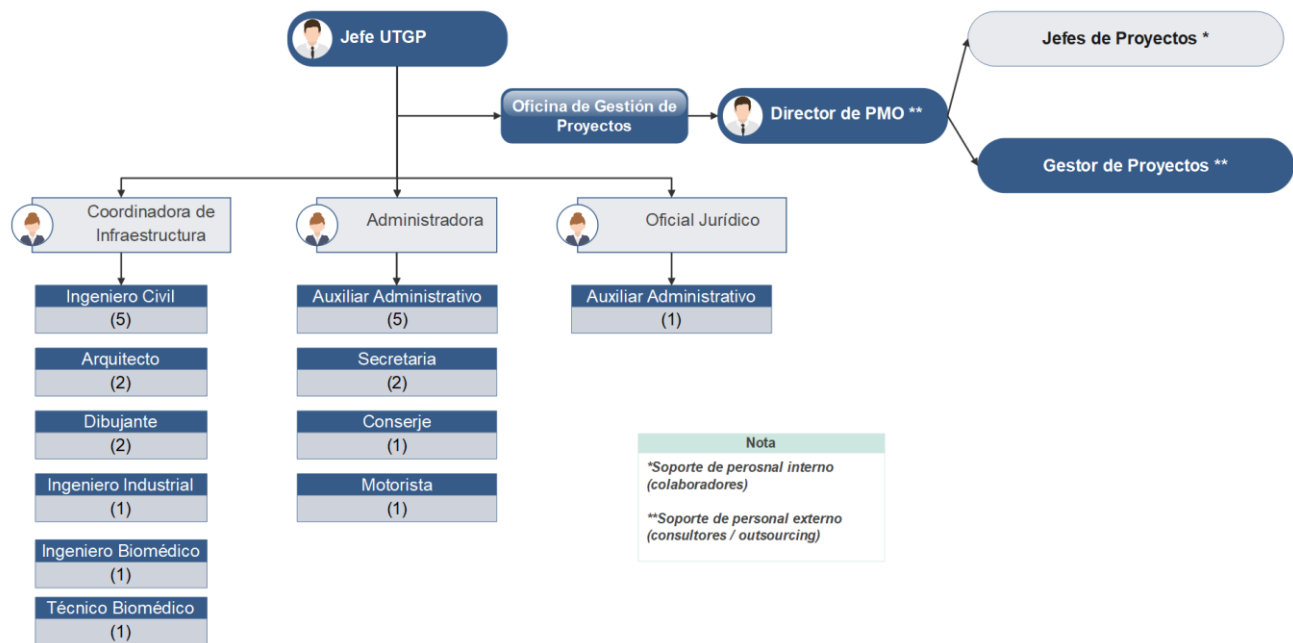


Figura 29. Propuesta de Estructura Organizacional de tipo Apoyo

Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y competencias de cada rol presentado se describen a continuación:

Tabla 21. Responsabilidades y competencias del personal de la PMO en la UTGP

| Director de Oficina de Proyectos | |
|---|--|
| Responsabilidades | Competencias |
| Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas; esto incluye asegurar que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos estén definidos, documentados, medidos y continuamente mejorados. | Debe estar certificado como un Project Management Professional (PMP) por el PMI®.. |
| Desarrolla reuniones periódicas con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada proyecto e ir incrementando el nivel de madurez en la gestión de proyectos. | Destrezas en liderazgo, solución de problemas, negociación, gestión del cambio, formación básica en finanzas, estrategia corporativa, entre las básicas. |

| | |
|--|---|
| Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos, identificando y persiguiendo oportunidades de entrenamiento en la disciplina de la gestión de proyectos. | Conocimientos de control de proyectos mediante la técnica del Valor Ganado |
| Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que busque cumplir con el tiempo, costo, alcance, y con la calidad que satisfaga al usuario. | Conocimiento sobre modelos de madurez en especial el OPM3® |
| Gestor de Proyectos | |
| Responsabilidades | Competencias |
| Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo. | Experiencia en administración de proyectos de al menos 3 años. |
| Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización. | Competencias a nivel medio-avanzado en las diez áreas de conocimiento de la administración de proyectos. |
| Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias. | Destreza natural como instructor para dictar algún curso especializado. |
| Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos. | Conocimientos de dinámica de grupos |
| Jefes de Proyectos (según la cartera de proyectos en desarrollo) | |
| Responsabilidades | Competencias |
| Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto. | Certificación PMP sería lo más deseable, garantizando así un alto profesionalismo. |
| Elaboran y controlan el plan de proyecto. | Operar softwares (MS-Project, Primavera, Kanban, OPUS) para la facilitación de la gestión de proyectos |
| Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto | Competencia para la comunicación abierta para poder alentar a los integrantes del equipo a que expresen sus opiniones en una discusión. |
| Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto | Habilidad para el trabajo en equipo donde se usen técnicas como la lluvia de |

| | |
|--|--|
| | ideas donde se consideren los aportes de todos los integrantes del equipo. |
| Revisan y validan los entregables de cada proyecto. | Coordinación de proyectos en conjunto con los proveedores |
| Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto. | |
| Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto. | |

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, la imagen 31 propone una organización que podría adecuarse en algunas empresas contratistas y supervisoras que generalmente utilizan un tipo PMO directiva por sus organigramas de forma proyectizada. Esta se presenta, ya que una PMO directiva tiene la capacidad de poder asignar o distribuir recursos y que la metodología responda a la cultura y necesidades de la empresa. Cabe reiterar, que la implementación siempre deberá ser analizada previamente por un método de madurez organizacional. La siguiente es solamente una propuesta basada en la generalidad que estas empresas trabajan bajo organigramas proyectizados.

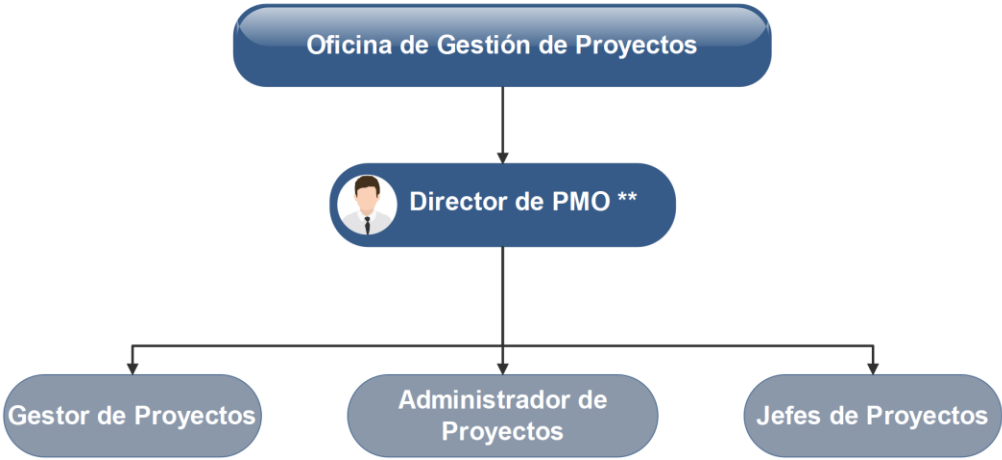


Figura 30. PMO propuesta para empresas consultoras y supervisoras

Fuente: Elaboración Propia

Con lo mencionado anteriormente, se debe definir las responsabilidades de este nuevo actor, el Administrador de Proyectos. A continuación, se enlista algunas de las responsabilidades

y competencias para este posible colaborador:

Tabla 22. Responsabilidades y competencias del personal propuesto a una empresa constructora/supervisora

| Administrador de Proyectos | |
|---|--|
| Responsabilidades | Competencias |
| Administra el portafolio de proyectos | Capacidad para planificar estratégicamente las tareas a realizar |
| Alinea las estrategias de negocio de la organización | Capacidad para negociar por los intereses organizacionales |
| Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos | Habilidades vinculadas con los manejos de grupos y de equipos, para potenciar las fortalezas laborales |

Fuente: Elaboración Propia

5.7.4 ACCIONES DE MEJORA PARA LAS VARIABLES PRIORIZADAS POR FASE DEL PROYECTO

Luego de evaluar las prácticas de gestión de proyectos y medir la madurez a través del modelo de mejores prácticas de gestión con el enfoque del OPM3® y otras herramientas, se ha desarrollado una tabla que incluye las acciones de mejora para cada uno de los 22 elementos a priorizar. Esta tabla relaciona las variables en la gestión de proyectos con la fase de proyecto para comprender cuales son las acciones que se podrán tomar para mejorar el nivel de madurez dentro de la UTGP. Además, se menciona las herramientas y técnicas sugeridas para que este cambio sea efectivo.

Tabla 23. Acciones de mejora para las variables priorizadas por fase del proyecto

| No. | Variable de Gestión de Proyecto | Fase de Proyecto | Actividad | Acciones para mejorar su nivel de madurez | Herramientas y Técnicas |
|-----|---------------------------------|---------------------|---|---|--|
| 1 | Integración | Inicio | Realización de estudios de viabilidad y análisis Beneficio/Costo de los programas/ proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> Establecer un procedimiento estandarizado para determinar el indicador financiero de Beneficio/Costo, basados en estudios del nivel de impacto social de los programas/proyectos propuestos, ejemplo: disminución de % desnutrición, % de centros de atención de la salud regional y local, versus los montos de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> Análisis financiero de las inversiones Recopilación de datos Análisis de datos Análisis de alternativas Toma de decisiones Juicio de expertos |
| 2 | Integración | Planificación | Desarrollar el plan para dirección del proyecto con la participación de los involucrados de alto nivel y director de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y solicitar a los proveedores el plan para dirección de proyectos que incluya los planes subsidiarios para gestionar las áreas de conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Recopilación de datos Reuniones Documento de plan de dirección y proyecto |
| 3 | Integración | Ejecución | Gestionar el conocimiento de los programas/proyectos | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar el procedimiento para realizar la transferencia de conocimientos (lecciones aprendidas) de los programas y proyectos, y organizar un repositorio de información dentro de la UTGP. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Gestión del conocimiento Habilidades interpersonales y de equipo Plantilla de lecciones aprendidas Repositorio digital de información |
| 4 | Integración | Monitoreo y Control | Monitorear y controlar el trabajo del proyecto y control integral de cambios | <ul style="list-style-type: none"> Implementar informes de desempeño mensuales para evaluar el estado de los proyectos en cuanto a costo y plazo, con el objetivo de tomar acciones preventivas o correctivas. Utilizar formato de Solicitudes de cambio internos y externos donde se analice los impactos en el presupuesto y plazos de ejecución, así como una plantilla para el registro integral de todos los cambios realizados. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Análisis de datos Toma de decisiones Reuniones Herramientas de control de cambios |
| 5 | Integración | Cierre | Cerrar el proyecto o fase | <ul style="list-style-type: none"> Realizar el análisis del desempeño final del proyecto (CPI, SPI) para registro histórico. Implementar evaluaciones de desempeño mensual y final de los proveedores para base de datos histórica. Encuestas de satisfacción de los interesados. | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción de interesados Juicio de expertos Análisis de Datos Informe de desempeño final (CPI, SPI, desviaciones) Evaluaciones de desempeño de proveedores |
| 6 | Alcance | Planificación | Crear la EDT y diccionario de paquetes de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> Al planificar los proyectos, realizar la estructura de desglose del trabajo con el juicio de expertos de los especialistas y partes interesadas con el objetivo de tener una mejor visión del alcance. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Descomposición WBS Chart PRO |
| 7 | Alcance | Planificación | Recopilar Requisitos de los | <ul style="list-style-type: none"> Establecer el procedimiento para realizar la recolección de los | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos |

| No. | Variable de Gestión de Proyecto | Fase de Proyecto | Actividad | Acciones para mejorar su nivel de madurez | Herramientas y Técnicas |
|-----|---------------------------------|---------------------|---|---|---|
| | | | proyectos | requerimientos y expectativas y necesidades de todos los interesados, especialmente de los usuarios finales para el éxito de los proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos • Toma de decisiones • Representación de datos • Habilidades interpersonales y de equipo. • Prototipos (renders) |
| 8 | Alcance | Planificación | Definir el Alcance (que incluye y qué no) | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar formato del enunciado del alcance, con el objetivo de establecer claramente los límites del proyecto (qué incluye y qué no) | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis de datos • Toma de decisiones • Habilidades interpersonales y de equipo • Análisis del producto |
| 9 | Cronograma | Planificación | Aprobación del cronograma en conjunto con los clientes o usuarios Cronograma de Hitos Identificación de desviaciones en el cronograma | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas y procedimientos para planificar, desarrollar, gestionar y controlar el cronograma de los proyectos. • Desarrollar un cronograma de hitos de los eventos más relevantes de los proyectos para su monitoreo y control. • Utilizar el MS-Project para monitorear el cronograma y la técnica del valor ganado para implementar medidas correctivas o preventivas en desfases en la línea base del cronograma. | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación gradual • Juicio de expertos • Análisis de datos • Reuniones • Análisis de alternativas • Adelantos o retrasos • Compresión del cronograma • Método de ruta crítica |
| 10 | Costos | Planificación | Estimar los costos y determinar el presupuesto | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estimaciones de presupuestos base, utilizando diferentes métodos como ser: precios de mercado, orden de magnitud, precios históricos, y presupuestos ascendentes por medio de software como ser OPUS. • Determinar límites de control en las variaciones de los presupuestos bases en los procesos de licitación. • Incluir análisis de riesgos conocidos para estimar reservas de contingencias y reservas de gestión para los riesgos desconocidos, con el objetivo de cumplir con el financiamiento de los proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Estimación análoga • Estimación paramétrica • Estimación ascendente • Estimación basada en tres valores • Análisis de datos • Costos agregados • Consolidación del límite de financiamiento |
| 11 | Costos | Monitoreo y Control | Controlar los costos (contratistas y supervisores) | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el uso de la técnica del valor ganado en los contratos de obras, para monitorear la línea base del costo por los contratistas y supervisores. • Implementar informes de desempeño mensuales para monitorear los presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis de datos • Índices de desempeño (Valor ganado) |
| 12 | Calidad | Planificación | Planificar la Gestión de la Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a los proveedores en los pliegos de condiciones y TDR, la presentación de un plan de gestión de la calidad, basados en las especificaciones técnicas y especiales de los proyectos. • Incorporar informes mensuales con métricas de calidad según el avance de las obras. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Toma de decisiones • Representación de datos • Reuniones |

| No. | Variable de Gestión de Proyecto | Fase de Proyecto | Actividad | Acciones para mejorar su nivel de madurez | Herramientas y Técnicas |
|-----|---------------------------------|-------------------------|--|--|---|
| 13 | Recursos | Ejecución | Desarrollar el equipo | <ul style="list-style-type: none"> Implementar la matriz RACI, para definir los roles y responsabilidades del equipo de la UTGP y sus proveedores. Realizar evaluaciones de desempeño 360 a los miembros del equipo de la UTGP y equipos de los proveedores con retroalimentación. | <ul style="list-style-type: none"> Co-ubicación Equipos virtuales Tecnología de la comunicación Habilidades interpersonales y de equipo Reconocimiento y recompensas Capacitaciones Evaluaciones individuales y de equipo Reuniones |
| 14 | Recursos | Planificación/Ejecución | Plan de gestión de los recursos /Adquirir recursos | <ul style="list-style-type: none"> Solicitar a los proveedores un calendario de asignación de recursos (equipos, materiales especiales, mobiliarios etc.) para su monitoreo y control. Incorporar un plan de capacitaciones a los miembros del equipo de la UTGP y Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Representación de datos Reuniones Toma de decisiones Habilidades interpersonales y de equipo. (manejo de conflictos) Asignación previa Equipos virtuales |
| 15 | Comunicaciones | Planificación | Plan de gestión de las comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una planificación apropiada para recolectar la información necesaria sobre los proyectos, de acuerdo a las necesidades de información de los interesados y definir los responsables de transmitirla por medio de una matriz de comunicaciones. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Análisis de requisitos de comunicación Tecnología de la comunicación Métodos de comunicación Habilidades interpersonales y de equipo Representación de datos Reuniones |
| 16 | Riesgos | Planificación | Planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos | <ul style="list-style-type: none"> Utilizar la matriz de riesgos para identificar los riesgos positivos o negativos que afectan a los programas/proyectos. Ya sean técnicos, de gestión, externos, calidad. Realizar el análisis cualitativo de riesgos de alta prioridad determinando la probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos del proyecto. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos mediante el valor monetario esperado y reservas de contingencias y de gestión | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Recopilación de datos Reuniones Representación de datos |
| 17 | Adquisiciones | Planificación | Planificar la gestión de las adquisiciones | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la matriz de adquisiciones la cual permite tener una estrategia de adquisiciones más integral y hacer más eficiente este trabajo tomando en cuenta las normas y procedimientos de contratación que dependen del tipo de financiamiento de los proyectos. Utilizar matriz de adquisiciones en el Plan Operativo Anual. Incluir penalizaciones en los contratos de obras para un estricto cumplimiento del alcance. Definir manuales de procedimientos para efectuar ordenes de cambio y modificaciones a los contratos de obras y supervisión. Definir mecanismos de resolución alternativa de controversias. | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Recopilación de datos Análisis de datos (hacer o comprar) Criterios de selección de proveedores Reuniones |
| 18 | Adquisiciones | Ejecución | Efectuar las adquisiciones | <ul style="list-style-type: none"> Determinar los criterios de selección de proveedores, tomando en | <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos |

| No. | Variable de Gestión de Proyecto | Fase de Proyecto | Actividad | Acciones para mejorar su nivel de madurez | Herramientas y Técnicas |
|-----|---------------------------------|---------------------|--|--|---|
| | | | | consideración las evaluaciones de desempeño de contratos previos y los riesgos de contratación de acuerdo a la complejidad de los proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Conferencias con oferentes • Análisis de datos • Habilidades interpersonales y de equipo |
| 19 | Adquisiciones | Monitoreo y Control | Controlar las adquisiciones | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones en administración de contratos al equipo técnico de la UTGP y supervisores, para asegurar el desempeño y cumplimiento de las obligaciones contractuales, mediante auditorías y coordinación permanente. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Administración de reclamaciones • Análisis de datos • Inspección • Auditorías |
| 20 | Interesados | Inicio | Identificar a los Interesados y sus necesidades, expectativas poder e influencia | <ul style="list-style-type: none"> • El gerente de proyecto y el equipo deberá participar en un proceso de lluvia de ideas, juicio de expertos y crear una lista de todos los posibles interesados de alto nivel, internos y externos de la UTGP. • Realizar un inventario de las necesidades y expectativas de los interesados claves, especialmente de los usuarios finales, así como la necesidad de información de los involucrados de alto nivel, su poder e influencia en el éxito del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Representación de datos • Reuniones |
| 21 | Interesados | Planificación | Planificar el involucramiento de los interesados | <ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados mediante una matriz de interesados, definiendo las acciones de impacto positivo y negativo de los mismos, así como las estrategias para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante el inicio, ejecución y/o cierre del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Recopilación de datos • Análisis de datos (causa -raíz) • Toma de decisiones (priorización) • Representación de datos (Mapeo mental, matriz de interesados) • Reuniones |
| 22 | Interesados | Ejecución | Gestionar la participación de los interesados | <ul style="list-style-type: none"> • Definir reuniones periódicas con los involucrados, con el objetivo de informar el desempeño del proyecto, gestionar conflictos, realizar negociaciones y retroalimentación para el éxito y satisfacción de los interesados. • Incorporar en los contratos de proveedores a especialistas sociales para gestionar la comunicación con los interesados directos del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Habilidades de comunicación (retroalimentación) • Habilidades interpersonales y de equipo (gestión de conflictos, negociación) • Reuniones |

Fuente: Elaboración Propia

5.7.5 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EFECTIVIDAD DE PROYECTOS

Luego de un extenso análisis de los activos organizacionales dentro la UTGP, se presenta a continuación una tabla que resume las herramientas y técnicas que fueron detectadas como inexistentes o con uso irregular dentro de la unidad ejecutora. Esto con el propósito de poder capacitar al equipo para incrementar su nivel madurez una vez sean implementadas estas técnicas y herramientas con sus proyectos y con los proveedores de servicios de la SESAL.

Tabla 24. Identificación de las Herramientas y Técnicas para la Planificación, Gestión y Efectividad de Proyectos en la UTGP

| Propuesta de implementación de herramientas en gestión de proyectos (UTGP) | | | |
|---|---|--|--|
| 1. Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) | | | |
| Descripción | Entradas | Herramientas y Técnicas | Salidas |
| <p>Esta herramienta cumple el propósito de generar una descomposición de todo el trabajo del proyecto que generalmente implica las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los productos entregables y el trabajo relacionado • Estructurar y organizar la EDT • Descomponer los niveles superiores de la EDT en componentes detallados de nivel inferior • Desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT • Verificar que el grado de descomposición del trabajo es el necesario y suficiente. <p>La UTGP se verá beneficiada con el uso de esta herramienta para poder visualizar de manera global todos los entregables, componentes y paquetes de trabajo, necesarios para la ejecución de los centros de salud.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Documentos de requisitos del proyecto • Enunciado del Alcance | <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas de EDT • Descomposición | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de Desglose de Trabajo • Línea Base del Alcance |
| 2. Creación del Diccionario de la EDT | | | |
| <p>El diccionario se refiere al contenido detallado de los componentes que se incluyen en un EDT. En el diccionario del EDT se incluye un identificador de código, descripción del trabajo, la organización responsable y una lista de hitos del cronograma. Otra información para un componente del EDT puede incluir información sobre, requisitos de calidad y referencias técnicas para facilitar la realización del trabajo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de desglose de trabajo (EDT) • Documentos del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Recopilación de Datos • Reuniones • Plantilla Diccionario de EDT | <ul style="list-style-type: none"> • Diccionario para la Estructura de Desglose de Trabajo |
| 3. Creación del Informe de Desempeño Final del Proyecto (SPI/CPI) | | | |
| <p>El Informe Final de Desempeño es un método para medir el desempeño de un proyecto, compara la cantidad de trabajo que fue planeado con lo que realmente fue realizado para determinar si se desempeñó según lo previsto o existen desviaciones en el cronograma y presupuesto. Utilizar esta herramienta ayudara a la UTGP a medir que tan bien se administran los recursos según lo planeado inicialmente. De esta manera podrán ponderar en el desempeño de los índices de costos y cronograma para una futura mejora de sus proveedores de servicios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Cronograma • Recursos • Presupuesto • Línea Base de Medición del Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Valor Ganado • Juicio de Expertos • Análisis de datos • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Registro Histórico de costos y plazos de ejecución de proyectos desarrollados en la UTGP |

| 4. Creación del Calendario de Hitos | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Un diagrama de hitos es un gráfico horizontal que representa las etapas más importantes del proyecto. Además, es una excelente herramienta para mostrar a las partes interesadas cómo se planifican y monitorean los eventos relevantes. La UTGP se beneficiaría de esta herramienta al poder resaltar eventos críticos dentro de la línea base del cronograma de proyecto que deben mantenerse siempre en consideración y mejora la presentación ante los prestadores de fondos externos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del proyecto • Activos de los procesos de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la red del cronograma • Análisis de datos • Método de la ruta crítica • Optimización de recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Calendario de hitos |
| 5. Implementación de la técnica de Valor Ganado | | | |
| <p>El Análisis de Valor Ganado busca proporcionar la retroalimentación correcta para facilitar la toma de decisiones. El Valor Ganado por sí mismo no producirá proyectos exitosos para UTGP; es por esto por lo que se requiere de un director de proyecto dispuesto a realizar el análisis necesario y a emprender acciones preventivas y correctivas cuando se lo requiera. También, a lo largo de su ejecución y/o supervisión, es necesario analizar el rendimiento del proyecto para poder contestar a la pregunta que siempre nos hacen todos los interesados: ¿cómo va el proyecto?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Línea base del Alcance • Línea base del Costo • Línea base del • Cronograma • Costos reales por cuentas de control | <ul style="list-style-type: none"> • Valor Ganado • Análisis de variaciones • Análisis de tendencias • Análisis de reservas | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de desempeño |
| 6. Creación de los Reportes de Control de Calidad | | | |
| <p>Los reportes son una referencia para comparar los resultados obtenidos y determinar si las herramientas de calidad que la organización está aplicando tiene o no el impacto que se espera. Eso facilita a la UTGP determinar si la calidad ha disminuido o se ha mantenido. En el caso de que la calidad se mantenga, entonces se puede reducir la cantidad de pruebas en ese proceso. Si, por el contrario, se observan muchas No Conformidades, entonces la cantidad de pruebas debe aumentar hasta corregir los errores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones técnicas • Tolerancias (exactitud y precisión) • Requisitos del proyecto y productos • Métricas de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de Datos • Inspección • Pruebas/evaluaciones de entregables • Representación de • Datos • Reuniones • Diagramas de Flujo • Listas/Hojas de verificación • Análisis Causa- Raíz • Diagramas de Control | <ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de Control de Calidad • Entregables de Verificados • Información de desempeño del Trabajo • Solicitudes de Cambio |
| 7. Creación del Calendario de Recursos | | | |
| <p>Un calendario de recursos permite conocer con exactitud el momento en que se tendrán los recursos físicos y humanos disponibles por parte de los contratistas, así como la disponibilidad y asignación de responsabilidades al equipo de trabajo de la UTGP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades • Presupuesto • Plan de recursos • Plan de adquisiciones | <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Análisis de datos | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos físicos y humanos a los proyectos y coordinación • Histograma de recursos del MS-Project, sobre - asignados y asignados • Nivelación de recursos |
| 8. Creación de la Estructura de Desglose de Recursos | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>La estructura de desglose de recursos es un instrumento de gestión de proyectos que se utiliza para desglosar jerárquicamente los recursos por categoría y tipo. Se utiliza para desglosar los recursos que costarán dinero, como el equipo, los recursos humanos y el material, la maquinaria, etc.</p> <p>De igual manera esta herramienta facilita a los contratistas y supervisores desglosar los recursos necesarios para cumplir con el alcance de sus contratos en tiempo y forma.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Requisitos de las actividades • Acta del Equipo • Explosión de insumos del presupuesto | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Implementación de software como el OPUS, MS-Project | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los recursos físicos • Asignación del equipo del proyecto • Desglose de recursos por categorías (Mano de obra, materiales, equipo y herramientas, especialistas) |
| 9. Creación de la Matriz de Comunicaciones | | | |
| <p>La matriz de comunicaciones contiene una descripción de toda la información que se debe comunicar a los distintos interesados del proyecto, así como quiénes serán los responsables de recolectarla, editarla y distribuirla.</p> <p>La UTGP debe conocer que el gerente de proyectos es el responsable principal de las comunicaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Identificación de interesados • Necesidades de Información de los Involucrados • Cronograma de Hitos | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Análisis de requisitos de comunicación • Tecnología de la comunicación • Métodos de comunicación • Habilidades Interpersonales y de equipo • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de las comunicaciones |
| 10. Creación de la Matriz de Riesgos (Probabilidad/Impacto) | | | |
| <p>La Matriz Probabilidad-Impacto permite priorizar las tareas de una forma más visual y sencilla, basándose en las dos dimensiones esenciales relativas al riesgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La probabilidad de que el evento suceda. 2. El impacto que provocaría en caso de que sucediese. <p>Esta matriz permitirá a la UTGP la comparación visual entre diversos riesgos (positivos / negativos), al combinar los dos factores en un solo gráfico y evaluarlos al mismo tiempo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Plan de Gestión de los Riesgos • Documentos del Proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Análisis de datos (Causa - Raíz, FODA) • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de riesgos priorizados • Informe de riesgos (fuentes) • Estrategias de respuesta a oportunidades y amenazas |
| 11. Creación del Reporte de Riesgos | | | |
| <p>La implementación de un reporte de riesgos permite a una organización identificar el nivel actual de exposición general a los riesgos, analizar y valorar las amenazas u oportunidades que puedan afectar o apoyar a sus objetivos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Documentos del Proyecto • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Recopilación de datos • Habilidades interpersonales y de equipo • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de incidentes • Registro de riesgos • Registro de lecciones aprendidas • Informe de Riesgos |
| 12. Creación de las Evaluaciones de desempeño a los Proveedores | | | |
| <p>Esta herramienta trae un beneficio significativo a la UTGP ya que este se encarga de examinar a los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad tener una lista de proveedores preaprobados, mitigar los riesgos e impulsar la mejora en los mismos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Documentos de licitación del Proyecto (SOW o TDR) • Información de desempeño del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Análisis de datos • Toma de decisiones • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de desempeño mensuales y finales de proveedores • Solicitudes de Cambio |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos/ contratos (detalle de los alcances) | | |
| 13. Creación de Formato para las Lecciones Aprendidas | | | |
| El propósito de elaborar este formato es poder crear y transferir todo aquel conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, en el proceso de ejecución de un proyecto, con el fin de mejorar la planificación de licitaciones futuras. | <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del Proyecto • Plan para la dirección del Proyecto • Documentos del Proyecto • Entregables aceptados • Acuerdos | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Recopilación de datos • Análisis de datos • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Registro periódico de lecciones aprendidas • Informe Final |
| 14. Creación del Registro de Supuestos/ Restricciones | | | |
| Esta herramienta ayuda a generar una hipótesis o conjeturas de factores que se realizan sobre las actividades de un proyecto, que limitan el rendimiento y que se consideran verdaderos, reales o ciertos. | <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Análisis de datos • Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de registro de supuestos/restricciones |
| 15. Análisis de Viabilidad (Beneficio/ Costo) | | | |
| La relación Beneficio-costos expone una razón que indica en qué proporción los beneficios de un proyecto son más grandes que los costos de implementación. Por beneficios se deben considerar todos los conceptos que proporciona una ventaja al usuario final del proyecto. El indicador B/C es uno de los parámetros más importantes en la evaluación de proyectos de inversión pública especialmente con financiamientos externos. | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Cronograma • Análisis de beneficios | <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de costos | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Viabilidad Financiera |
| 16. Creación de la Matriz de Interesados | | | |
| Herramienta que recopila, clasifica, analiza y jerarquiza de manera integral información referente a todas las personas, grupo de personas u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución • Necesidades y Expectativas de los interesados • Categorización (Influencia/poder/interés) | <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de Datos • Registro de Interesados • Análisis de requisitos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Interesados |
| 17. Creación de la Matriz de Responsabilidades (RACI) | | | |
| Esta herramienta permite mostrar los recursos humanos internos y externos de los proyectos, asignados a los paquetes de trabajo. Definiendo los roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas. Especifica persona responsable de ejecutar la tarea, persona con responsabilidad última sobre la tarea, persona a la que se le consulta sobre la tarea y persona a la que se le debe informar sobre la tarea. | <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Registro de interesados (internos y externos) • Acta de equipo de proyecto • Cronograma | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Análisis de desempeño técnico | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz RACI |

Fuente: Elaboración Propia

5.7.6 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) O WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)

La siguiente figura contiene la EDT para la implementación de la PMO dentro de la UTGP. Esta describe en tres fases principales cómo poner en funcionamiento la oficina de gestión de proyectos, que incluye dentro de la Fase I el análisis presentado en este trabajo de investigación; Fase II encierra la implantación y finalmente una Fase III que envuelve la puesta en marcha y un proceso de mejora según los indicadores obtenidos de la sub-fase anterior. Cabe recalcar, que esto cumple el ciclo sugerido por el OPM3® para la mejora continua de una institución o empresa en niveles de madurez organizacional de gestión de proyectos.

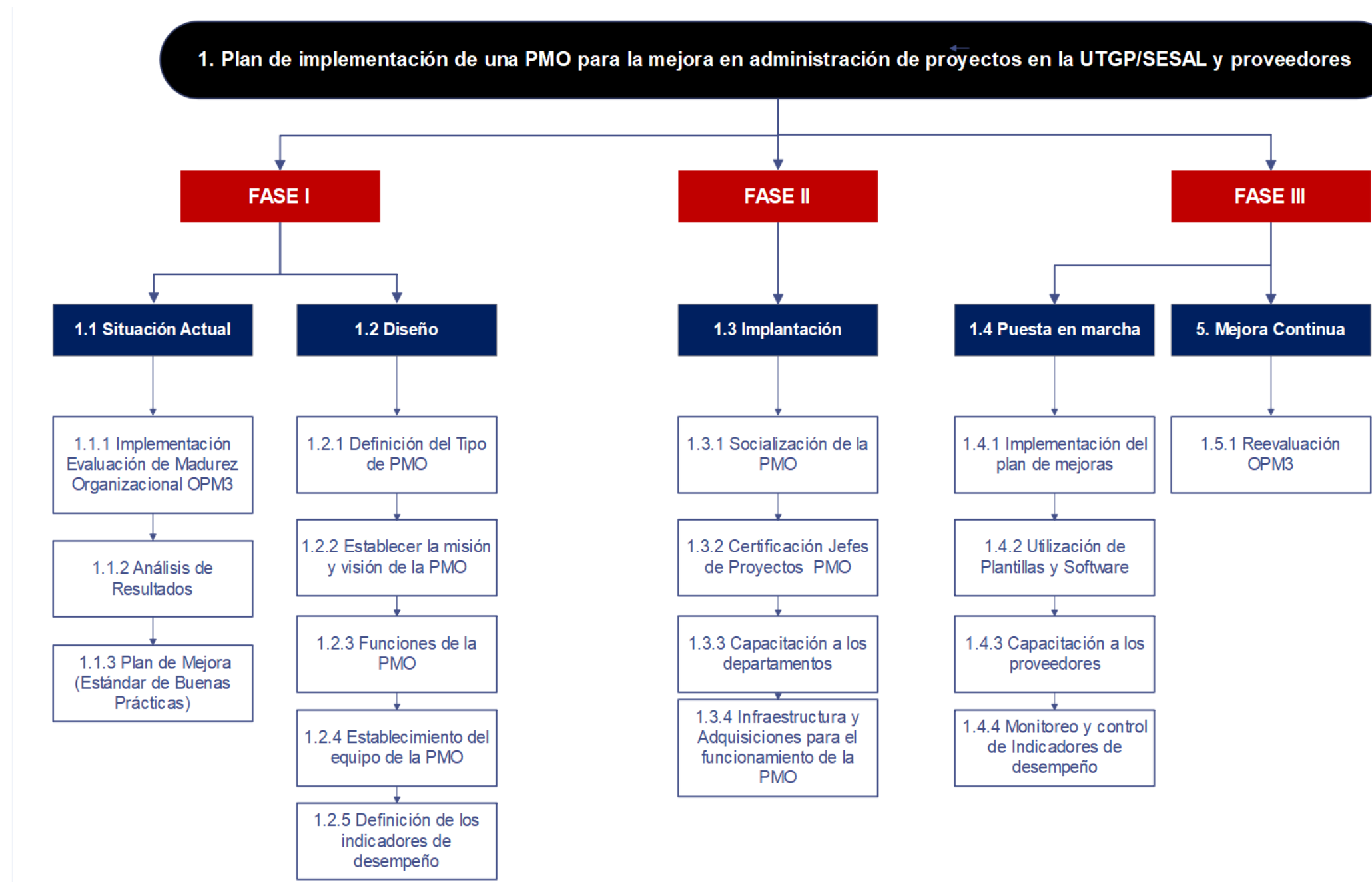


Figura 31. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Fuente: Elaboración Propia

5.7.7 ANÁLISIS DE INTERESADOS

La siguiente figura muestra la descomposición de los interesados que han sido detectados en la UTGP. Mediante esta descomposición se prepara el plan para para cumplir expectativas y completar proyectos a tiempo identificando individuos, grupos y organizaciones con un interés activo en un proyecto o proceso. Después, se evidencia la matriz de interesados internos y externos a la UTGP, para clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática la información referente a todos los interesados, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tomarse en cuenta a lo largo del proyecto.

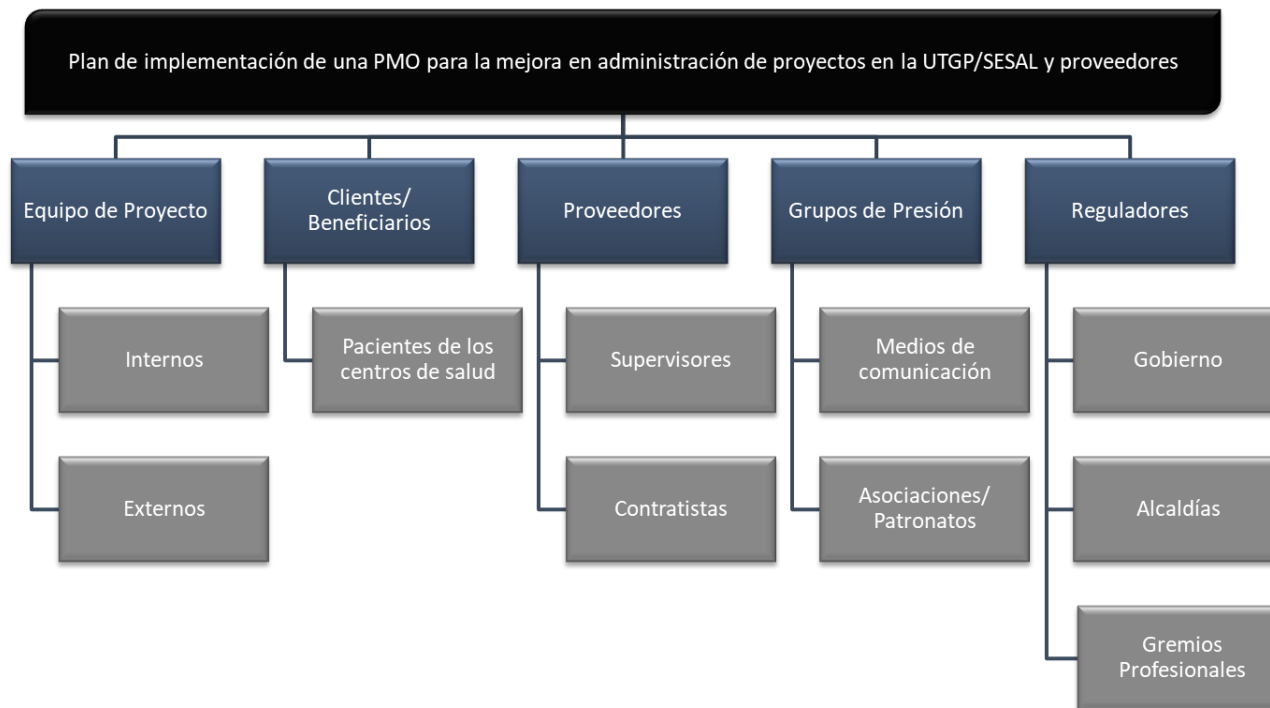


Figura 32. Estructura de Desglose de Interesados (EDI)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Matriz de Interesados Internos

| Matriz de Interesados | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--|------------------|---------------------|------------------|--|--|----------------------------------|---|
| Proyecto: | | Plan de implementación de una PMO para la mejora en administración de proyectos en la UTGP/SESAL y proveedores | | | | | | | |
| Tipo: | | Internos | | | | | | | |
| No. | Interesado | Rol en el Proyecto | Nivel de Interés | Nivel de Influencia | Nivel de Impacto | Información de evaluación | | Partidario / Neutral / Reticente | Estrategias |
| | | | | | | Requisitos principales | Expectativas principales | | |
| 1 | G&G Consulting | Evaluar el nivel de madurez de la organización para proponer un plan de mejora en la gestión de proyectos | Alto | Alta | Alto | Maestría en Administración de proyectos con el conocimiento de diversos métodos de evaluación de madurez organizacional | Identificar y crear un plan de mejora para las mejores prácticas en la UTGP | Partidario | Involucramiento activo sobre el cumplimiento de los procesos del estándar del PMI®. |
| 2 | Equipo de PMO | Favorecer el cumplimiento y la elevación de los estándares. Participar activamente en la mejora de los estándares | Alto | Alta | Alto | Certificados en Dirección de Proyectos (PMP®) es la certificación más importante en la dirección de proyectos. | Validar las competencias para desempeñarse como directores de proyectos, liderando y dirigiendo proyectos y equipos. | Partidario | Organizar eventos de concientización, exponiendo los beneficios que conlleva la estandarización de los procesos. |
| 3 | Departamentos de la UTGP | Participar activamente en la estandarización de los procesos | Alto | Alta | Alto | Obtener el conocimiento estándar sobre los conceptos de la gestión de proyectos. | Iniciar con la implantación de las herramientas, metodologías y formatos para la estandarización de los procesos | Partidario | Involucrar en la aplicación de herramientas especializadas que contribuyen de manera significativa a mantener todo bajo control, con menor costo y esfuerzo y con mejores resultados. |
| 4 | Ministro de Salud (Patrocinador) | Cumplir con el plan de los proyectos a nivel nacional | Alto | Alta | Alto | Aprobar el proyecto de la PMO en la UTGP | Financiar el proyecto de la PMO en la UTGP y avanzar hacia el uso de una PMO en gestión de programas y portafolios. | Partidario | Informar sobre los beneficios que traería una PMO para centrarse en actividades críticas y el establecimiento de procesos inteligentes y sencillos |
| 6 | Project Management Institute (PMI®.) | Certificar al equipo de la UTGP en la comprensión de la terminología y los procesos fundamentales de la dirección efectiva de proyectos. | Medio | Alta | Medio | Diploma de grado de 2 años (maestría) 4.500 horas liderando y dirigiendo proyectos 35 horas de educación en dirección de proyectos | Aprobación en la certificación de los miembros propuestos dentro de la UTGP | Neutral | Mantener informado sobre el cumplimiento de los requisitos de los miembros de la UTGP |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Matriz de Interesados Externos

| Matriz de Interesados Externos asignados a los proyectos específicos de la UTGP | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|------------------|---------------------|------------------|---|--|----------------------------------|---|
| No. | Interesado | Rol en el Proyecto | Nivel de Interés | Nivel de Influencia | Nivel de Impacto | Información de evaluación | | Partidario / Neutral / Reticente | Estrategias |
| | | | | | | Requisitos principales | Expectativas principales | | |
| 1 | Proveedores | Tienen la función general de ejecutar en tiempo, calidad y forma los proyectos asignados por la SESAL. Estos deben ejercer el control y vigilancia sobre la ejecución contractual de los alcances, dirigida a verificar el cumplimiento de las especificaciones. | Medio | Alta | Alto | Cumplimiento de los pagos contractuales en tiempo. | Implementar los formatos y estándares proporcionados por la UTGP para la mejora de la gestión de proyectos | Partidario | Involucrar en la aplicación de herramientas especializadas que contribuyen a la estandarización y uso de las buenas prácticas |
| 2 | Gremios Profesionales | *Participar en el estudio y resolución de los problemas nacionales *Representación exclusiva a nivel nacional e internacional de los médicos, ingenieros civiles, arquitectos, ingenieros biomédicos, químicos, eléctricos y mecánicos colegiados. | Medio | Media | Medio | *Colaborar con el Estado en el cumplimiento de sus funciones públicas | Involucrar a médicos especialistas en los proyectos a construir para obtener retroalimentación (juicio de expertos) | Neutral | Mantener informado sobre el uso de las metodologías para la mejora de las buenas prácticas en la industria de la construcción |
| 3 | Pacientes | Beneficiarios al acceso efectivo a los servicios de salud en Honduras | Alto | Media | Medio | Asegurar el acceso de las personas a servicios, bienes y medicamentos esenciales de salud, garantizando una infraestructura de prestación médica de calidad y eficaz. | * Calidad de atención brindada en los servicios de salud | Neutral | *Observar las necesidades y considerar el nivel socioeconómico de la población donde se planea realizar un proyecto. |
| 4 | Alcaldías | Emisión de los permisos de construcción, licencias ambientales, dictámenes y certificados | Medio | Media | Alto | *Tener registrado el terreno donde se llevará a cabo la obra. *Recibo de pago de Bienes Inmuebles cancelado hasta el año actual. *Presupuesto de Mano de Obra y Materiales especificando cada detalle de lo que se va a construir. *Tarjeta de Identidad del dueño. *Pago de supervisión. | *Facilidad de información para obtener los permisos de construcción y licencias ambientales. *Apoyo del gobierno central para obtener posibles terrenos para la construcción de los proyectos de salud. | Neutral | Involucrar y mantener informados sobre el desarrollo de los proyectos |
| 6 | Patronatos | Encargados de dirigir y administrar con diligencia los intereses y bienes de un sector de la población | Medio | Media | Medio | Asegurar el acceso de las personas a servicios, bienes y medicamentos esenciales de salud, garantizando una prestación médica de calidad y eficaz. | *Calidad de atención brindada en los servicios de salud | Reticente | Involucrar y mantener informados sobre el desarrollo de los proyectos |
| 7 | Medios de comunicación | Informar, persuadir, promover o formar opinión de la población | Medio | Media | Medio | Instalaciones y servicios médicos de calidad | Manejo de la información pública sobre el desarrollo de los proyectos | Neutral | Involucrar y mantener informados sobre el desarrollo de los proyectos |

Fuente: Elaboración Propia

5.7.8 MATRIZ DE ADQUISICIONES

Tabla 27. Matriz de Adquisiciones

| Código EDT | Estructura de la EDT | Tipo de Adquisición | Modalidad de Adquisición | Fechas Estimadas | | Presupuesto Estimado |
|-----------------|--|----------------------------------|--------------------------|------------------|------------|-----------------------|
| | | | | Inicio | Fin | |
| Fase II | | | | | | |
| 1.3 | Implantación | | | | | L 1,063,016.55 |
| 1.3.1 | Socialización de la PMO | Servicios | 2 cotizaciones | 11/7/2022 | 11/12/2022 | L 20,833.35 |
| 1.3.2 | Certificación jefes de proyectos PMO | Servicios | 2 cotizaciones | 11/12/2022 | 5/8/2023 | L 68,188.82 |
| 1.3.3 | Capacitación a los departamentos | Servicios Consultoría Individual | 2 cotizaciones | 11/12/2022 | 5/8/2023 | L 49,058.50 |
| 1.3.4 | Infraestructura y adquisiciones para el funcionamiento de la PMO | | | | | L 924,935.88 |
| 1.3.4.1 | Readecuación de oficinas | Servicios | 3 cotizaciones | 12/30/2022 | 1/27/2023 | L 60,000.00 |
| 1.3.4.2 | Adquisición de equipo Outsourcing de la PMO | Servicios Consultoría Individual | Concurso Privado | 2/27/2023 | 5/2/2023 | L 669,002.25 |
| 1.3.4.3 | Hardware, Licencias de Software y Mobiliario | Bienes | Licitación Privada | 2/27/2023 | 5/2/2023 | L 189,933.63 |
| 1.3.4.4 | Gastos de papelería, reproducciones, utilería | Insumos | 2 cotizaciones | 2/27/2023 | 5/2/2023 | L 6,000.00 |
| Fase III | | | | | | |
| 1.4 | Puesta en marcha | | | | | L 2,411,147.59 |
| 1.4.1 | Implementación plan de mejoras | Servicios Consultoría Individual | Concurso privado | 5/8/2023 | 1/18/2024 | L 2,164,204.00 |
| 1.4.1.1 | Certificación Anual PMP personal UTGP | Servicios | 2 cotizaciones | 5/8/2023 | 1/18/2024 | L 91,373.03 |
| 1.4.2 | Utilización de plantillas y software | Servicios | 2 cotizaciones | 5/8/2023 | 1/18/2024 | L 37,570.56 |
| 1.4.3 | Capacitación a los proveedores | Servicios Consultoría Individual | Concurso Privado | 7/27/2023 | 9/26/2023 | L 50,000.00 |
| 1.4.4 | Monitoreo y control de indicadores de desempeño | Insumos | 2 cotizaciones | 11/16/2023 | 1/18/2024 | L 68,000.00 |
| Total | | | | | | L 3,474,164.14 |

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Ver presupuesto en página 120-122

5.7.8 MATRIZ DE COMUNICACIONES

Con la identificación de los interesados finalizada, es pertinente desarrollar como se llevará a cabo la comunicación de estos. La siguiente matriz contiene una descripción de toda la información que se debe comunicar a los distintos interesados del proyecto, así como quiénes serán los responsables de recolectarla, editarla y distribuirla en la institución. Esta matriz cumple un rol muy importante dado que cada uno tiene un interés diferente en el proyecto y una necesidad distinta de información, que deberá presentarse en diversos formatos y tiempos.

Tabla 28. Matriz e Comunicaciones

| EDT | Fase | Paquete de Trabajo | Objetivo | | Usuario | | Responsabilidad | | Tiempo |
|-------|------------------|---|---|--|--------------------------|---|-----------------|--------------------------|---------------------|
| | | | ¿Qué comunicamos? | ¿Por qué? | Destinatario | Método de Comunicación | Preparación | Envío | Frecuencia |
| 1.1.1 | Situación Actual | Implementación Evaluación de Madurez | Se describe el estándar del OPM3® y los beneficios de una PMO | Un nivel de comprensión de conceptos de gestión de proyectos previo al desarrollo de las encuestas | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Encuesta Entrevista | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |
| 1.1.2 | | Análisis de Resultados | La ponderación de los datos cuantitativos para obtener información sobre como elaborar el plan de mejora | El plan debe de adaptarse al organigrama de la UTGP para que sea fácilmente incorporada | G&G Consulting | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | G&G Consulting | Inicio del proyecto |
| 1.1.3 | | Plan de Mejora (Estándar de Buenas Prácticas) | Informar sobre cuáles son las buenas prácticas que pueden tener una mejora por medio de un plan de acción | Incrementar los niveles de madurez en las áreas de conocimiento, grupos de procesos y etapas de mejora | G&G Consulting | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |
| 1.2.1 | Diseño | Definición del Tipo de PMO | La comparación entre los tipos de PMO y sus cualidades | Cada PMO tiene diferentes capacidades. La PMO seleccionada para la UTGP debe de adaptarse al organigrama | G&G Consulting | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |
| 1.2.2 | | Establecer la misión y visión de la PMO | Objetivos estratégicos para la PMO | Establecer las direcciones de desarrollo, para saber hacia dónde debe dirigirse la PMO y de qué manera se puede realizar lo que se ha propuesto. | Equipo de PMO | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |
| 1.2.3 | | Funciones de la PMO | Comprender el alcance que tiene la PMO de apoyo dentro de la UTGP | La UTGP maneja diversos proyectos y se debe definir como la PMO va a brindar su apoyo a los diferentes departamentos | G&G Consulting | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |

| EDT | Fase | Paquete de Trabajo | Objetivo | | Usuario | | Responsabilidad | | Tiempo |
|-------|------------------|--|--|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| | | | ¿Qué comunicamos? | ¿Por qué? | Destinatario | Método de Comunicación | Preparación | Envío | Frecuencia |
| 1.2.4 | | Establecimiento del equipo de la PMO | Las responsabilidades de cada integrante de la PMO de apoyo | Saber el perfil que debe tener el personal a seleccionar y capacitar a los colaboradores de planta propuestos. | Equipo de PMO | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Inicio del proyecto |
| 1.2.5 | | Definición de los indicadores de desempeño | Como se van a medir y clasificar los resultados de la implementación de la PMO | Sin KPI no hay forma de definir si se han logrado los objetivos | Equipo de PMO | Reunión Informe Escrito | G&G Consulting | Departamentos de la UTGP | Semestral |
| 1.3.1 | Implantación | Socialización de la PMO | Explicar la PMO seleccionada y sus cualidades y capacidades | Los miembros de la UTGP deben de familiarizarse con el nuevo organigrama y conocer de los beneficios que les brindará una PMO de apoyo | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Reunión | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Una única vez |
| 1.3.2 | | Certificación Jefes de Proyectos | Cumplir con los requisitos necesarios para una certificación | Es necesario que los miembros de la PMO sean certificados por el PMI®. | PMI®. | Escrito | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Una única vez |
| 1.3.3 | | Capacitación a los departamentos | El uso de las buenas prácticas en gestión de proyectos, nuevas herramientas, softwares y formatos | Para llegar al nivel de estandarización deseado | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Reunión | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Mensual |
| 1.3.4 | | Infraestructura y Adquisiciones para el funcionamiento de la PMO | Los softwares, certificaciones y personal necesario | Financiamiento para la adquisición | Ministro de Salud | Reunión | Departamentos de la UTGP | Equipo de PMO | Mensual |
| 1.4.1 | Puesta en marcha | Implementación Evaluación del Plan de Mejoras | Buenas prácticas a implementar | Conocimiento integral de nuevas prácticas | Departamentos de la UTGP | Matriz | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Al inicio del proyecto |
| 1.4.2 | | Utilización de Plantillas y Software | El uso de las buenas prácticas en gestión de proyectos, nuevas herramientas, softwares y formatos | Para llegar al nivel de estandarización deseado | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Reunión Formatos digitales | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Trimestral |
| 1.4.3 | | Capacitación a los proveedores | El uso de las buenas prácticas en el alcance de sus contratos en gestión de proyectos, nuevas herramientas, softwares y formatos | Para llegar al nivel de estandarización deseado | Proveedores | Presentación PowerPoint Reunión Pliego de condiciones y TDR | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Semestral |

| EDT | Fase | Paquete de Trabajo | Objetivo | | Usuario | | Responsabilidad | | Tiempo |
|-------|-----------------|---|--|--|--------------------------|---|-----------------|---------------|------------|
| | | | ¿Qué comunicamos? | ¿Por qué? | Destinatario | Método de Comunicación | Preparación | Envío | Frecuencia |
| 1.4.4 | | Monitoreo y control de Indicadores de desempeño | Como se van a medir y clasificar los resultados de la implementación de la PMO | Sin KPI no hay forma de definir si se han logrado los objetivos | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Reunión | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Mensual |
| 1.5.1 | Mejora Continua | Reevaluación OPM3® | Iniciar el nuevo ciclo de evaluaciones del OPM3® | Revisar los indicadores y reevaluar si se está encontrando éxito en los objetivos actuales | Departamentos de la UTGP | Presentación PowerPoint Encuesta Entrevista | Equipo de PMO | Equipo de PMO | Anual |

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se realiza una matriz de escalamiento para determinar a quién y cuándo debe dirigirse la información en caso de que se produzca un determinado incidente. Dentro de la UTGP se propone que enlace directo entre los departamentos y la PMO, sean los jefes de proyectos. Esto es dado que, los jefes de proyecto son los más cercanos a lo que ocurre en cada uno de los proyectos que se están ejecutando en la institución. En caso de que estos no tengan la autoridad de resolver el incidente, se puede escalar al gestor de proyecto. En caso de que el gestor de proyecto o jefe de proyecto no puedan darle solución en tres días, se escala al director de la PMO. Consecuentemente, se escala al Jefe de la UTGP luego de 5 días de haber determinado inicialmente un incidente. El fin de esta matriz es poder dar solución ágil a los proveedores y demás interesados para evitar demoras en los proyectos.

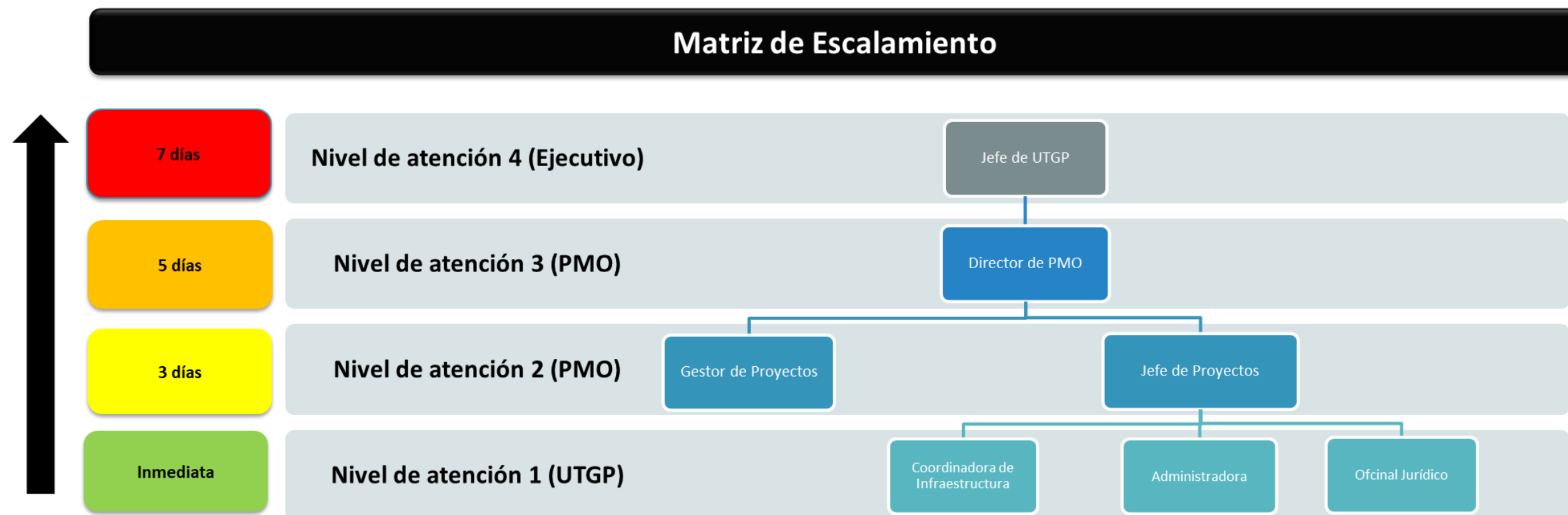


Figura 33. Matriz de Escalamiento de Comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia

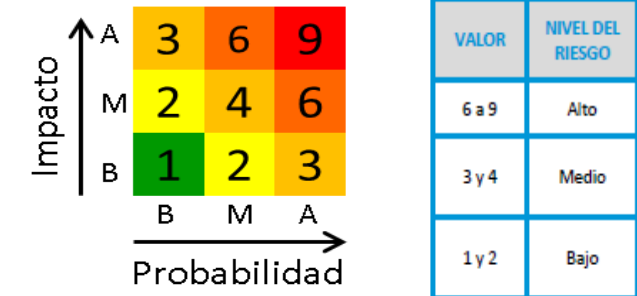
5.7.9 MATRIZ DE RIESGOS

Tabla 29. Matriz de Riesgos

| No. de Riesgo | Elemento de la EDT | Tipo de riesgo | Riesgo | | Impacto (A/M/B) | Probabilidad (A/M/B) | Evaluación | | Respuesta |
|---------------|--|----------------|---|---|-----------------|----------------------|----------------|---------------|--|
| | | | Fuente | Consecuencia | | | Valor (1 al 9) | Nivel (A/M/B) | |
| 1 | 1.1.3 Plan de Mejora | Técnico | Una evaluación errónea en las técnicas para medir el nivel de madurez organizacional | No se atienden las buenas prácticas necesarias para la mejora de los niveles de madurez organizacional | A | B | 3 | Medio | Revisar los resultados obtenidos, esto puede realizarse una vez que se ha determinado un tiempo prudente para observar los resultados; para obtener mediciones de desempeño y mejorar el plan de mejora del sistema de gestión de proyectos. |
| 2 | 1.2.1 Definición del tipo de PMO | Alcance | La PMO no cumple con los objetivos establecidos en el tiempo determinado. | Implementación errónea de un tipo de PMO | M | B | 2 | Bajo | Replantear el tipo de PMO propuesto según el análisis |
| 3 | 1.2.4 Establecimiento del equipo de la PMO | Gestión | La dificultad de reclutar personal de calidad para la Unidad Ejecutora. | Puede producir retrasos en la implementación de la PMO | M | B | 2 | Bajo | Desarrollar perfiles y un listado de por lo menos 3 candidatos por cada posición de la Unidad Ejecutora. Iniciar el proceso de reclutamiento y selección por lo menos 1 mes antes del inicio del proyecto. |
| 4 | 1.2.5 Definición de los indicadores de desempeño | Gestión | KPI que no son suficientemente específicos, medibles ni alcanzables. | Incoherencias para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos, para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones. | A | B | 3 | Medio | Alinear los KPI a los objetivos que se han definido por medio de la implementación de una PMO |
| 5 | 1.3.1 Socialización de la PMO | Gestión | No comunicar de manera efectiva para que sirva la PMO y los efectos que brindará al rendimiento del equipo de la UTGP | Rechazo del personal para la implementación de una PMO | M | M | 4 | Medio | Exposición del alcance, importancia y objetivos de la PMO dirigida a los departamentos de la UTGP. |
| 6 | 1.3.2 Certificación jefes de proyecto PMO | Gestión | Los jefes de proyectos propuestos no obtengan la certificación del PMI®. | Falta de credibilidad y confianza en la gestión de proyectos de la UTGP | A | M | 6 | Alto | Preparar a los posibles jefes de proyectos por medio del curso de preparación de examen PMP para fortalecer su conocimiento en gestión de proyectos |

| | | | | | | | | | |
|----|---|-------------|--|--|---|---|---|------|---|
| 7 | 1.3.3 Capacitación a los departamentos | Experiencia | Mal diseño de la capacitación (aburridas, tediosas, extensas o inútiles) | Los departamentos no pueden utilizar de manera efectiva las herramientas y formatos proveídos por la PMO | M | B | 2 | Bajo | Armar un cronograma de implementación (que debe incluir fechas y horarios) y especificar cuáles serán los contenidos, las técnicas de capacitación. |
| 8 | 1.3.4 Infraestructura y adquisiciones para el funcionamiento de la PMO | Financiero | Falta de recursos financieros para la puesta en marcha del plan de mejora | Retraso en las actividades y dificultad para alcanzar el nivel de madurez organizacional establecido en el plan de mejora. | A | M | 6 | Alto | Gestionar el financiamiento por medio de organismos multilaterales o donaciones. |
| 9 | 1.4.2 Utilización de Plantillas y Softwares | Financiero | El software elegido no cumple con las expectativas y sea más difícil y costosa la implementación | Frustración de usar un software que es engorroso, difícil de navegar y requiere varios pasos para realizar tareas simples, por lo tanto, retrasa aún más las tareas que se estaban intentando agilizar | M | B | 2 | Bajo | Realizar una base de datos de los softwares y plantillas disponibles para la gestión de proyectos y analizar cuáles son las que mejor se adaptan para una unidad ejecutora. |
| 10 | 1.4.3 Capacitación a los proveedores | Experiencia | Mal diseño de la capacitación (aburridas, tediosas, extensas o inútiles) | Los proveedores no utilizan ni adaptan de manera efectiva las herramientas y formatos proveídos por UTGP | M | B | 2 | Bajo | Armar un cronograma de implementación (que debe incluir fechas y horarios) y especificar cuáles serán los contenidos y las técnicas de capacitación. |

Fuente: Elaboración Propia



5.7.10 MATRIZ RACI

Tabla 30. Matriz RACI

| EDT | Producto o Entregable | Interesados (Stakeholders) | | | | | | |
|--------|--|----------------------------|-----------------|---------------|------------------|--------------------|--|-------|
| | | G&G Consulting | Director de PMO | Gestor de PMO | Jefe de Proyecto | Departamentos UTGP | Ministro de Salud (sponsor-patrocinador) | PMI®. |
| 1.1.1 | Implementación Evaluación de Madurez Organizacional OPM3® | R | - | - | - | C | - | - |
| 1.1.2 | Análisis de Resultados | R | - | - | - | C | - | - |
| 1.1.3 | Plan de Mejora (Estándar de Buenas Prácticas) | R | I | I | I | I | - | - |
| 1.2.1 | Definición del Tipo de PMO | R | I | I | I | - | - | - |
| 1.2.2 | Establecer la misión y visión de la PMO | R | I | I | I | - | - | - |
| 1.2.3 | Funciones de la PMO | R | I | I | I | - | - | - |
| 1.2.4 | Establecimiento del equipo de la PMO | R | I | I | I | - | - | - |
| 1.2.5 | Definición de los indicadores de desempeño | R | I | I | I | - | - | - |
| 1.3.1 | Socialización de la PMO | - | | R | I | I | A | - |
| 1.3.2 | Certificación de jefes de Proyecto PMO | - | C | I | R | I | I | A |
| 1.3.3 | Capacitación a los departamentos | - | A | R | I | I | I | - |
| 1.3.4 | Infraestructura y adquisiciones para el funcionamiento de la PMO | - | C | I | I | C | A | - |
| 1.4.1. | Implementación del plan de mejoras | - | A | R | I | I | I | - |
| 1.4.2 | Utilización de Plantillas y Softwares | - | A | C | R | C | - | - |
| 1.4.3 | Capacitación a los proveedores | - | A | R | I | I | I | - |
| 1.4.3 | Monitoreo y control de Indicadores de desempeño | - | R | C | C | I | - | - |
| 1.5.1 | Reevaluación OPM3® | - | A | R | C | I | - | - |

Fuente: Elaboración Propia

| RACI |
|---------------------------------|
| R = Responsable de la ejecución |
| A = Aprueba |
| C = Consultado |
| I = Informado |

5.8 MEDIDAS DE CONTROL

Los indicadores para medir el desempeño de la PMO se dividen en dos categorías principales: el desempeño interno de la PMO y los resultados de los proyectos que desarrolla. En este capítulo, abordamos los indicadores específicos en una revisión del desempeño de la PMO propuesta para la UTGP. Esta debe ser capaz de entregar proyectos exitosos que brinden beneficios y valor a la población hondureña.

Tabla 31. Indicadores propuestos para la PMO

| Indicador | Fórmula o rango del indicador | Periodicidad | Meta |
|---|---|----------------------------|-------|
| Proyectos planificados con el estándar del PMI®. | Número de Proyectos estandarizados /Número total de proyectos de la UTGP | Anual | 80% |
| Proyectos con financiamiento externo | Incremento de al menos un 10% | Anual | >10% |
| Cumplimiento del alcance de los proyectos planificados | Número de proyectos que cumplen en +/-10 % el alcance planificado / número total de proyectos | Anual | 90% |
| Cumplimiento del cronograma de los proyectos planificados | Número de proyectos que cumplen en +/- 10% el cronograma / número total de proyectos | Anual | 90% |
| Cumplimiento del presupuesto de los proyectos planificados. | Número de proyectos que cumplen el presupuesto en +/- 10% / Número total de proyectos | Anual | 90% |
| Cumplimiento del Indicador Beneficio/Costo | Beneficios presupuestados /costos reales | Al inicio de cada proyecto | >1.10 |
| Cumplimiento del POA | Proyectos ejecutados dentro del alcance, cronograma, costo y calidad / Proyectos Planificados | Anual | 95% |
| Satisfacción de usuarios de la | Sumatoria de los puntajes de | Anual | 90% |

| | | | |
|--|---|-----------------|------|
| PMO | satisfacción de los usuarios de la PMO (por medio de una encuesta) / ST (el puntaje máximo de satisfacción del número de usuarios posible). | | |
| Evaluación de desempeño de los proveedores | Puntuación mensual otorgada de acuerdo al formato de evaluación propuesto. Desempeño Final = Promedio de las puntuaciones mensuales | Mensual y final | >85% |

Fuente: Elaboración Propia

5.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

5.9.1 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Para la implementación del proyecto se prevé un tiempo estimado de 14 meses, asignados de la siguiente forma en cada fase: Para la Fase I: 2 meses, Fase II: 6 meses y Fase III: 8 meses. El siguiente diagrama de Gantt presenta estas fases desglosadas.

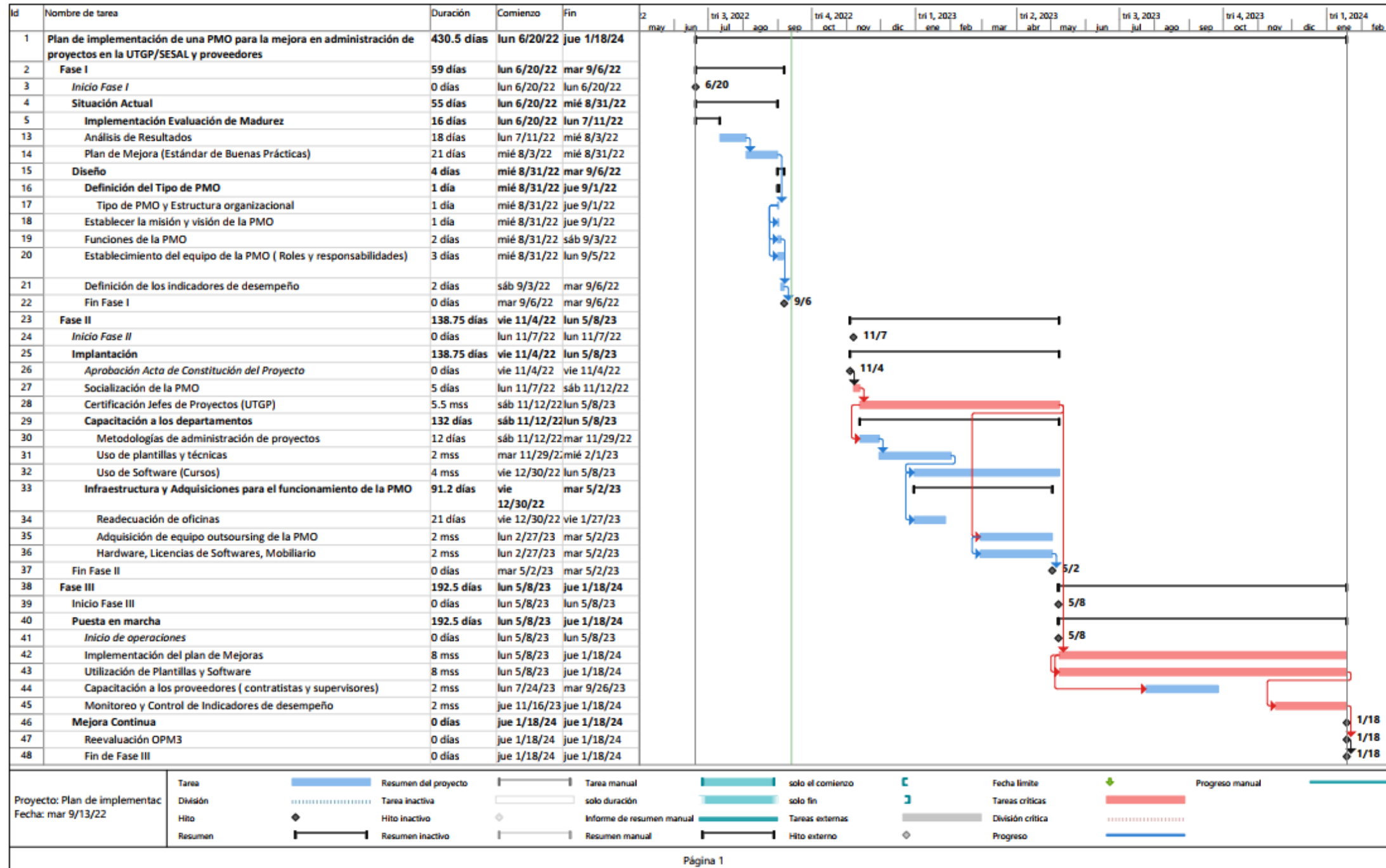


Figura 34. Diagrama de Gantt del proyecto de implementación de una PMO

Fuente: Elaboración Propi

5.9.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Tabla 32. Estimado para la Estructuración de la PMO
Tiempo estimado: 6 meses

| Descripción | Cantidad | Valor Mensual / Unidad | Tiempo Estimado (meses/días/cursos) | Costo en Estructuración |
|---|----------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Recurso Humano | | | | |
| Director de la PMO | 0.5 | L 80,000.00 | 3.00 | L 120,000.00 |
| Gestor de proyectos | 0.5 | L 65,000.00 | 3.00 | L 97,500.00 |
| 2 Jefes de proyectos (UTGP) | 1 | L 40,000.00 | 6.00 | L 240,000.00 |
| Sub total Recurso Humano | | | | L 457,500.00 |
| Beneficios Sociales 46.23% | | | | L 211,502.25 |
| Total Recurso Humano | | | | L 669,002.25 |
| <i>Nota: el recurso humano se considera a un tiempo parcial del 50% para la etapa de estructuración de la PMO</i> | | | | |
| Mobiliario, Software y Hardware | | | | |
| ASUS Vivobook - Laptop 17.3 pulgadas (1600 x 900), pantalla no táctil, procesador Intel Core i5 de cuatro núcleos, memoria RAM DDR4 de 20 GB, SSD PCIe NVMe M.2 de 512 GB, cámara web, HDMI, USB tipo C, Wi-Fi 5, Windows 11 Home | 3 | L 21,777.74 | 1.00 | L 65,333.22 |
| Mouse Ratón inalámbrico LED, Uiosmuph G12 Slim Recargable | 3 | L 416.62 | 1.00 | L 1,249.86 |
| Licencia Microsoft Office 365 Business (últimos 4 meses de implantación) Contiene Outlook, OneDrive, Word, Excel, PowerPoint, SharePoint, Microsoft Teams, Exchange (50 GB), Publisher (Solo PC), Access (Solo PC) | 3 | L 308.16 | 2.00 | L 1,848.96 |
| Licencia Microsoft Project Server (Últimos 4 meses de implantación) | 3 | L 739.58 | 2.00 | L 4,437.48 |
| Projectmanager (últimos 4 meses de implantación) | 3 | L 517.70 | 2.00 | L 3,106.20 |

| Descripción | Cantidad | Valor Mensual / Unidad | Tiempo Estimado (meses/días/cursos) | Costo en Estructuración |
|---|----------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Capacitaciones en metodologías de proyectos, uso de plantillas (2 meses) | Global | L 10,723.85 | 2.00 | L 21,447.70 |
| Curso MS-Project 2019, Project Server, ProjectManager, OPUS (1 mes c/u) | 2 | L 3,451.35 | 4.00 | L 27,610.80 |
| Adecuación de oficinas | m2 | L 3,000.00 | 20.00 | L 60,000.00 |
| Mobiliario (4 escritorios,4 sillas secretariales, 3 impresoras, 1 encuadernadora, 1 fotocopiadora,1 plotter, UPS, 1 datashow,4 basureros) | Global | L 113,957.91 | 1.00 | L 113,957.91 |
| Sub total Mobiliario, Software y Hardware | | | | L 298,992.13 |
| Certificación PMP Personal UTGP | | | | |
| Membresía PMI®. | 2 | L 3,180.17 | 1.00 | L 6,360.34 |
| Preparación Examen PMP | 2 | L 17,232.10 | 1.00 | L 34,464.20 |
| Examen PMP | 2 | L 13,682.14 | 1.00 | L 27,364.28 |
| Sub total Certificaciones PMP | | | | L 68,188.82 |
| Socialización de la PMO | | | | |
| Charlas de socialización PMO a los departamentos | 1 | L 4,166.67 | 5.00 | L 20,833.35 |
| Sub total Socialización | | | | L 20,833.35 |
| Gastos de papelería, Reproducciones, Utilería) | | | | |
| Gastos de papelería, reproducciones, utilería) | Global | L 1,500.00 | 4.00 | L 6,000.00 |
| Sub total Gastos de papelería | | | | L 6,000.00 |
| VALOR TOTAL ESTRUCTURACIÓN PMO | | | | L 1,063,016.55 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Presupuesto Estimado para la Puesta en Marcha de la PMO
Tiempo estimado: 8 meses

| Descripción | Cantidad | Valor Mensual / Unidad | Tiempo Estimado (meses/días) | Costo Operativo |
|--|----------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| Recurso Humano (Plan de Mejoras) | | | | |
| Director de la PMO | 0.5 | L 80,000.00 | 8.00 | L 320,000.00 |
| Gestor de proyectos | 1 | L 65,000.00 | 8.00 | L 520,000.00 |
| 2 Jefes de proyectos (UTGP) | 2 | L 40,000.00 | 8.00 | L 640,000.00 |
| Sub Total Recurso Humano | | | | L 1,480,000.00 |
| Beneficios Sociales 46.23% | | | | L 684,204.00 |
| Total Recurso Humano | | | | L 2,164,204.00 |
| Implementación Plan de Mejoras y Software | | | | |
| Licencia Microsoft Office 365 Business (últimos 4 meses de implantación) Contiene Outlook, OneDrive, Word, Excel, PowerPoint, SharePoint, Microsoft Teams, Exchange (50 GB), Publisher (Solo PC), Access (Solo PC) | 3 | L 308.16 | 8.00 | L 7,395.84 |
| Licencia Microsoft Project Server (8 meses) | 3 | L 739.58 | 8.00 | L 17,749.92 |
| Projectmanager (8 meses) | 3 | L 517.70 | 8.00 | L 12,424.80 |
| Capacitaciones a proveedores en gestión de proyectos y bases de licitación (2 meses, reuniones semanales) | Global | L 25,000.00 | 2.00 | L 50,000.00 |
| Sub Total Software y Hardware | | | | L 87,570.56 |
| Certificación Anual PMP Personal UTGP | | | | |
| Membresía PMI®. | 4 | L 3,180.17 | 0.67 | L 8,522.86 |
| Preparación Examen PMP | 4 | L 17,232.10 | 0.67 | L 46,182.03 |
| Examen PMP | 4 | L 13,682.14 | 0.67 | L 36,668.14 |
| Sub Total Certificaciones PMP | | | | L 91,373.03 |
| Gastos de papelería, Reproducciones, Utilería | | | | |
| Gastos de papelería, Reproducciones, Utilería) | 1 | L 8,500.00 | 8.00 | L 68,000.00 |
| Sub Total Certificaciones PMP | | | | L 68,000.00 |
| VALOR TOTAL PARA PUESTA EN MARCHA DE LA PMO | | | | L 2,411,147.59 |
| VALOR TOTAL | | | | L. 3,474,164.14 |

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

Arnaz-Pemberton, E. (2020, octubre 27). Qué es el Modelo de Madurez P3M3. *Wellingtone*.

<https://wellingtone.es/que-es-el-modelo-de-madurez-p3m3/>

Ávila, C. E. H., Carpio, N., & adm. (2019, abril). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista*

Alerta. <https://alerta.salud.gob.sv/introduccion-a-los-tipos-de-muestreo/>

Axelos. (2022). *P3M3 | Portfolio, Programme, & Project Management | Axelos*.

<https://www.axelos.com/for-organizations/p3m3>

Banco Central de Honduras. (2021). *Estadísticas Macroeconómicas Encuesta de Construcción*

de Obras Privadas Techadas. [https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-](https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/informes-y-publicaciones/encuesta-trimestral-de-construccion-privada)

[economicas/sector-real/informes-y-publicaciones/encuesta-trimestral-de-construccion-](https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/informes-y-publicaciones/encuesta-trimestral-de-construccion-privada)

[privada](https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/informes-y-publicaciones/encuesta-trimestral-de-construccion-privada)

Buonocore, D. (1976). *Diccionario de Bibliotecología* (2 ed).

Claros, A. (2012a, febrero 15). Modelos de Madurez. *Project - Tools*.

<https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>

Claros, A. (2012b, febrero 15). OPM3. *Project - Tools*.

<https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>

Constitución de la República de Honduras | BJV E-Legis®. (s/f). Recuperado el 30 de mayo de

2022, de <https://www.coleccionlegis.com/catalogo/lectura?id=13>

Deloitte. (2020). *El Valor de una PMO en la Gestión de una Crisis Organizacional* (p. 10).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-operations/cl-crisis-PMO.pdf)

[operations/cl-crisis-PMO.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-operations/cl-crisis-PMO.pdf)

Diario La Prensa. (2022, marzo 23). *En más de 15% suben precios de construcción*. 1.

- Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007, noviembre 14). *Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano*.
<https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>
- Garcíatorres, J. V. (2017, septiembre 25). 6 Funciones clave en una PMO que genera valor. *Proyectum*. <https://www.proyectum.com/sistema/blog/6-funciones-clave-en-una-pmo-que-genera-valor/>
- Garcíatorres, J. V. (2019, febrero 5). Beneficios de una PMO. *Proyectum*.
<https://www.proyectum.com/sistema/blog/beneficios-de-una-pmo/>
- Gartner Research. (s/f). *Digitalization's Impact on PPM Practices and the PMO by 2030*.
Gartner. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de
<https://www.gartner.com/en/doc/3673917-digitalizations-impact-on-ppm-practices-and-the-pmo-by-2030>
- Gonzalez, N., Marle, F., & Bocquet, J.-C. (2007). *Measuring Project Maturity: Example in a French Automotive Organization* (p. 8). INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED'07. file:///C:/Users/ggfu2/Downloads/DS42_P_459.pdf
- Granadino, V. (2019, febrero 18). *¿Cuáles son los tipos de oficinas de proyectos?* [Interview].
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-tipos-de-oficinas-de-proyectos>
- Grinell, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches (5a.ed.)* (Vol. 5a). Peacock Publishers.
- IAIP - Secretaría de Salud. (s/f). Recuperado el 30 de mayo de 2022, de
<https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=418>
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for*

- Project Management* (3a ed.).
- Ley General de la Administración Pública* | BJV E-Legis®. (s/f). Recuperado el 30 de mayo de 2022, de <https://www.coleccionlegis.com/catalogo/lectura?id=156>
- Lipper. (2003). *Un enfoque eficaz para establecer un documento de la oficina de gestión de programas (PMO)*. PMI® Global Congress 2003, Baltimore, MD.
- Medina, L. (2016, noviembre 17). *¿El valor y los beneficios generados por la PMO son un tema de percepción? ¿El valor y los beneficios generados por la PMO son un tema de percepción?* <https://pmosolution.net/2016/11/>
- Metodología del PMI (Project Management Institute): ¿en qué consiste?* (s/f). UNIR. Recuperado el 1 de junio de 2022, de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/metodologias-pmi/>
- O'Reilly. (2022). *Appendix X3 OPM3 Self-Assessment Method (SAM) Questions—Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition [Book]*. https://www.oreilly.com/library/view/organizational-project-management/9781628250305/appendix_x3.xhtml
- PM Solutions Research. (2016). *The State of the Project Management Office (PMO) 2016* (p. 12). PM Solutions Research. https://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2016_Research_Report.pdf
- PM Solutions Research. (2021). P3M3® Maturity Assessments. *PM Solutions*. <https://pmsolutionsaustralia.com.au/consulting/p3m3-maturity-assessments/>
- PMI Honduras Chapter. (2020, febrero 27). *PMI Honduras Chapter Facebook Post*. <https://www.facebook.com/PmiHondurasChapter/posts/3006466482743827/>
- Proactivanet. (2015, julio 31). P3M3 en 3 minutos. *El Blog de Proactivanet*.

- <https://www.proactivanet.com/blog/proactivanet/p3m3-en-3-minutos/>
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*.
- Project Management Institute. (2012). *Project Management Job Growth and Talent Gap Report // 2017-2027* (p. 10). Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf?v=c304efd3-8c2a-48dc-9489-a945a8a07614&sc_lang_temp=en
- Project Management Institute. (2013). *Informe Pulso de la profesión de PMI: marcos de trabajo de la PMO* (p. 18). Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf?v=0083aa6d-58ec-4acc-b33e-97a73f1f84b0&sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute. (2017). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (Sexta Edición).
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (Séptima edición).
- Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía Práctica de Ágil*.
<https://docplayer.es/154512650-Guia-practica-de-agil.html>
- Proyectos TI: Adopción de Estándares*. (2009, febrero 18). El Escritorio de Alejandro Barros.
<https://www.alejandrobarrros.com/proyectos-ti-adopcion-de-estandares/>
- QuestionPro. (2016, agosto 31). Escala de Likert: Qué es y cómo utilizarla en tus encuestas. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. 29.

Secretaría de Estado en el Despacho de Salud. (2016). *Acuerdo No.715 , de la Secretería de Estado en el Despacho de Salud*.

Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5–18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

UCI, C. (2017, marzo 9). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su Organización? | UCI*. <https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>

Uvirtual. (2019, octubre 17). *Gestión de Proyectos en América Latina: Panorama y retos hacia 2020*. <https://blog.uvirtual.org/descubre-si-la-gestión-de-proyectos-es-para-ti-panorama-en-américa-latina>

GLOSARIO

C

1. **Contratista:** Un contratista es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un edificio, carretera, instalación o algún trabajo especial.

E

2. **Escala Linkert:** La escala de Likert es una escala de evaluación, lo que significa que el cuestionario de la escala de Likert consiste en respuestas cerradas y prellenadas, provistas de opciones numéricas o verbales. La escala de Likert es también una escala multi elemento, ya que consiste en una serie de afirmaciones (elementos) que expresan los tipos de actitudes que se quieren investigar.

I

3. **Iterativo:** Término que indica una acción repetitiva.

K

4. **Kanban:** Se trata de un método visual de gestión de proyectos que permite a los equipos visualizar sus flujos de trabajo y la carga de trabajo. En un tablero Kanban, el trabajo se muestra en un proyecto en forma de tablero organizado por columnas.

M

5. **MS-Project:** Microsoft Project es una herramienta de Software que apoya los procesos de gestión de proyectos de manera colaborativa. Esta herramienta permite dar seguimiento a los proyectos y generar reportes de avance. Microsoft Project contiene varios reportes predeterminados, pero también permite personalizar reportes y vistas con el objetivo de cubrir las necesidades de información de los interesados.
6. **MS-Visio:** Microsoft Visio es un software para dibujar una variedad de diagramas. Entre ellos se incluyen diagramas de flujo, organigramas, planos de construcción, planos de planta, diagramas de flujo de datos, diagramas de flujo de procesos, modelado de procesos de negocios, diagramas de carriles, mapas 3D y mucho más. Es un producto Microsoft que se vende como agregado de MS Office.

O

7. **Opus:** OPUS es un software integrador que con un presupuesto basado en precios unitarios

ofrece herramientas para planificar correctamente y llevar el control de los recursos y contratistas que participan en la ejecución de la obra. OPUS es utilizado para la elaboración de licitaciones de obra pública y privada.

P

8. **Primavera:** Oracle Primavera es un software de gestión de proyectos que está diseñado para planificar y gestionar todo tipo de proyectos complejos para satisfacer los requisitos de cada miembro del equipo. Este software proporciona todas las herramientas y características necesarias que ayuda a gestionar todo el ciclo de vida de los proyectos.
9. **Project Server:** Microsoft Office Project Server es un servidor de administración de proyectos creado por Microsoft. Este servidor usa Microsoft SharePoint como fundación, soporta interfaces Web y Microsoft Project como una aplicación de cliente. Project Server almacena calendarios personalizados, vistas, tablas, filtros y campos, en una zona global de la empresa, donde los usuarios tienen acceso a la última versión cada vez que se reinicie Microsoft Project.
10. **Projectmanager:** ProjectManager es un software que proporciona una funcionalidad avanzada de gestión de proyectos con una interfaz fácil de usar.

S

11. **Scrum:** Es una metodología de desarrollo ágil utilizada en el desarrollo de Software basada en un proceso iterativo e incremental. Scrum es un marco ágil adaptable, rápido, flexible y eficaz que está diseñado para ofrecer valor al cliente durante todo el desarrollo del proyecto. El objetivo principal de Scrum es satisfacer la necesidad del cliente a través de un entorno de transparencia en la comunicación, responsabilidad colectiva y progreso continuo.
12. **Scrumban:** Scrumban es una metodología de gestión de proyectos que combina dos estrategias ágiles comunes: Scrum y Kanban.

U



13. **Unidad ejecutora:** Las Unidades Ejecutoras de Proyectos son responsables de la gestión y administración de los convenios de financiamiento reembolsables y no reembolsables, efectúan compras y contrataciones de bienes y servicios, registros contables, pagos y producen diversos informes.

ACRÓNIMOS

| | |
|-------------------|--|
| APO | Administración por objetivos |
| COVID-19 | Coronavirus originado en 2019 |
| ESAN | Escuela de Administración de Negocios para Graduados |
| FHIS | Fondo Hondureño de Inversión Social |
| IAIP | Instituto de Acceso a la Información Pública |
| OPM3 | Organizational Project Management Maturity Model |
| PM | Project Management o Administración de Proyectos |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge o Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos |
| PMI | Project Management Institute o Instituto de Gestión de Proyectos |
| PMO | Project Management Office o una Oficina de Gestión de Proyectos |
| PMP | Project Management Professional o Profesional en Dirección de Proyectos |
| POA | Plan Operativo Anua |
| SAM | Self-Assessment Questionnaire o Cuestionario de Autoevaluación |
| SEAPI/UNAH | Secretaría Ejecutiva de Administración de Proyectos de Infraestructura en la Universidad Nacional Autónoma De Honduras |
| SESAL | Secretaría de Salud de Honduras |
| SIT | Secretaría de Infraestructura y transporte |
| UNITEC | Universidad Tecnológica Centroamericana |
| UTGP | Unidad Técnica de Gestión de Proyectos |

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

| <h1 style="margin: 0;">Entrevista</h1> <h1 style="margin: 0;">Semiestructurada</h1> | |  |
|---|---|---|
| Participante: <u>Ana Ruth López</u> | |  |
| <p>El propósito de la siguiente entrevista es conocer de manera general las actividades que desarrolla la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos de la SESAL. Los objetivos de la encuesta son:</p> | | |
| Objetivo 1 | Construir una buena relación con la organización para comprender su desarrollo como una unidad ejecutora dentro de la industria de la construcción en Honduras. | |
| Objetivo 2 | Conocer el recurso humano empleado que viene a ser el medio que enlaza el gobierno con la ciudadanía. | |
| Pregunta | | Respuesta |
| 1. ¿Qué tipo de proyectos desarrolla la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos? | La UTGP desarrolla programas y proyectos de tipo social en cuanto a remodelaciones y mejoras a los establecimientos de salud a nivel nacional, así como construcción de nuevas instalaciones médicas. | |
| 2. ¿Administran proyectos según el estándar del PMI? ¿Cuántos? | La unidad ejecutora hasta los momentos no cuenta con una gestión de proyectos estandariza según las buenas prácticas del PMI, por lo que no se cuenta con ningún programa o proyecto administrado bajo este estándar. | |
| 3. ¿La UTGP diseña los proyectos a nivel de idea, perfil o anteproyecto? | Los proyectos pequeños nacen dentro de la SESAL y UTGP desde su idea, diseño, planos, especificaciones generales y especiales de las actividades, así como la elaboración de los presupuestos bajo las fichas de precios unitarios y orden de magnitud. | |
| 4. ¿Contrata especialistas externos para la redacción de especificaciones técnicas y planos? | Cuando los proyectos son de mayor tamaño y son financiados con fondos externos, se realiza el outsourcing de consultores externos para el diseño, elaboración de especificaciones y planos. | |
| 5. ¿Con que tipo de patrocinadores cuenta la SESAL/ UTGP para los proyectos y programas? | Se cuenta con fondos externos de financiamiento otorgados por organismos multilaterales como ser el BID, embajada de Taiwán, JICA; de igual manera los proyectos de remodelación y/o mejoras son patrocinados con fondos nacionales. | |
| 6. ¿Cuál es el organigrama de la institución? | Los colaboradores relacionados directamente con la administración de proyectos están conformados principalmente por el jefe de la unidad técnica, coordinador de infraestructura, administración, oficial jurídico, auxiliar administrativo y técnicos supervisores de proyectos como ser ingenieros civiles, arquitectos, ingenieros industriales, dibujantes e ingeniero biomédico. | |
| 7. ¿Qué roles y responsabilidades tienen los | Los miembros del equipo tienen dentro de sus roles y responsabilidades las siguientes funciones: | |

ENTREVISTA DE ACTIVOS ORGANIZACIONALES

| Instrucciones | | | | |
|--|---|-------------|--------------------------|--|
| A continuación, se listan una serie de posibles activos organizacionales. | | | | |
| 1) En la columna de "Estado" por favor escoja una opción para conocer si este activo está actualmente en uso, existe (pero no se usa) o es inexistente. | | | | |
| 2) En la columna de "Tipo" por favor escoja una opción para conocer como clasifican el uso de este documento en su organización. Use N/A si es un documento inexistente. | | | | |
| 3) En la columna de "Observaciones" por favor utilícela si tiene algún comentario adicional que no pudo escoger en las columnas anteriores | | | | |
| Inventario de Activos Organizacionales (UTGP) | | | | |
| No. | Nombre | Estado | Tipo | Observaciones |
| 1 | Declaración o enunciado del alcance | En uso | Plantilla | |
| 2 | Documentación de los requisitos y/o expectativas | En uso | Plantilla | este se realiza tipo informe |
| 3 | EDT y diccionario de la EDT (línea base) | Inexistente | N/A | |
| 4 | Matriz de trazabilidad de requisitos | En uso | Plantilla | |
| 5 | Atributos de actividades | En uso | Plantilla | |
| 6 | Informe de Desempeño Final del Proyecto (SPI/CPI) | Inexistente | N/A | |
| 7 | Cronograma final (línea base) | En uso | Software | |
| 8 | Calendario de Hitos | Inexistente | N/A | |
| 9 | Costos estimados de cada actividad | En uso | Plantilla | |
| 10 | Presupuesto final (línea base) | En uso | Software | |
| 11 | Técnica del Valor Ganado | Inexistente | N/A | |
| 12 | Metodología para el control de calidad | Inexistente | N/A | |
| 13 | Métricas de calidad (KPI) | En uso | Plantilla | |
| 14 | Documentos de testeo y evaluación contratos | En uso | Plantilla | |
| 15 | Reportes de calidad | Inexistente | N/A | |
| 16 | Acta del equipo | En uso | Plantilla | Se utiliza en el equipo de la UTGP, con los contratistas no es utilizada solamente con el personal clave de la supervisión |
| 17 | Asignación de recursos físicos y humanos | En uso | Plantilla | |
| 18 | Matriz RACI | Inexistente | N/A | |
| 19 | Calendario de recursos | Inexistente | N/A | |
| 20 | Estructura de desglose de recursos | Inexistente | N/A | |
| 21 | Requisitos de recursos | En uso | Plantilla | |
| 22 | Ayuda de Memoria / Agenda de Reunión | En uso | Plantilla | |
| 23 | Informe Mensual / Semanal del Proyecto | En uso | Plantilla | |
| 24 | Matriz de Comunicaciones | Inexistente | N/A | |
| 25 | Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) | Inexistente | N/A | |
| 26 | Reporte de riesgos | Inexistente | N/A | |
| 27 | Lista de Proveedores pre-aprobados | En uso | Manual de Procedimientos | Resultados de Precalificaciones |
| 28 | Evaluaciones de desempeño a los proveedores | Inexistente | N/A | |
| 29 | Matriz de Adquisiciones | En uso | Mapa de Procesos | Se utiliza en el plan operativo anual (POA) |
| 30 | Encuesta de satisfacción de Interesados | En uso | Plantilla | |
| 31 | Registro de interesados | En uso | Plantilla | |
| 32 | Repositorio de conocimientos (físico/digital) | En uso | Software | Se utilizan archivos físicos y digitales como dropbox, discos duros externos |
| 33 | Descripción del ciclo de vida | En uso | Mapa de Procesos | utilizado para las etapas o fases de perfil, diseño, formulación. |
| 34 | Enfoque de desarrollo (predictivo, iterativo) | En uso | N/A | al ser proyectos de construcción solamente utilizan enfoque predictivo |
| 35 | Lecciones aprendidas | Inexistente | N/A | |
| 36 | Procedimientos de gestión de cambios | En uso | Manual de Procedimientos | utilizan protocolos y diagramas de flujo |
| 37 | Registro de ordenes de cambios y/o modificaciones | En uso | Plantilla | |
| 38 | Registro de incidentes | En uso | Plantilla | |
| 39 | Registro de supuestos | Inexistente | N/A | |
| 40 | Análisis de Viabilidad (Beneficio/costo) | Inexistente | N/A | |
| 41 | Solicitud de inicio de Proyecto | En uso | Plantilla | Se usa como acta de constitución del proyecto |

ENCUESTA SAM #1

1. ¿La organización realiza estudios de pre factibilidad, análisis de costo/ beneficio de los proyectos/programas que desarrolla?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 5 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



2. ¿La organización utiliza el Acta de Constitución de los Proyectos/ programas al Inicio de los mismos?

[More Details](#)

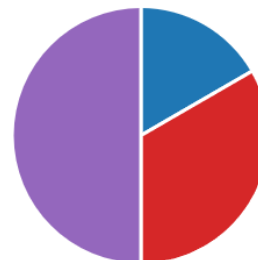
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 3 |



3. ¿La organización reconoce la importancia del alineamiento estratégico de los Portafolios, programas y proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 3 |



4. ¿Participan el patrocinador y otras partes interesadas en el establecimiento del plan para la dirección del proyecto, que sea lo mejor para todas las partes involucradas?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 3 |



5. ¿La organización aplica la creación de planes subsidiarios que conforman en Plan General del Proyecto ej. Plan de Gestión de Comunicaciones, interesados, riesgos, adquisiciones?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



6. ¿La organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos organizacionales?

[More Details](#)

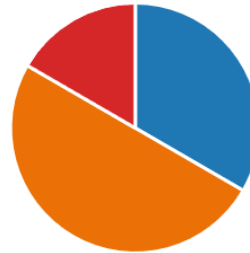
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



7. ¿La organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



8. ¿La organización establece estrategias para retener el conocimiento del recurso humano interno y externo?

[More Details](#)

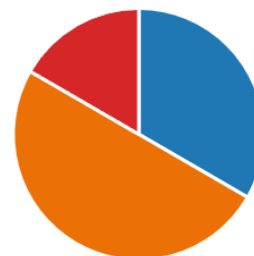
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 3 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



9. ¿La organización establece y utiliza procesos documentados estandarizados a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento del Alcance? Ejemplo: Solicitud de Control de Cambios y Control Integral de Cambios.

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



10. ¿La organización establece y utiliza procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejemplo: Acta de cierre Interna y evaluación final del proyecto.

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 2 |



11. ¿La organización aplica evaluaciones de desempeño a sus proveedores? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 3 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



12. ¿La organización utiliza la EDT (estructura de desglose de trabajo) en la planificación del alcance de sus proyectos?

[More Details](#)

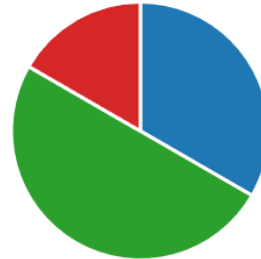
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 0 |



13. ¿La organización realiza el diccionario de la EDT para detallar sus paquetes de trabajo? (0 point)

[More Details](#)

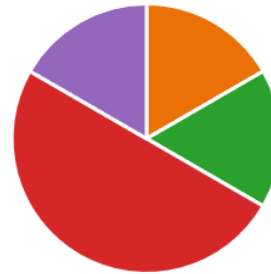
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 3 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



14. ¿La organización recopila los requisitos necesarios para definir el alcance de sus proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 3 |
| ● Definitivamente si | 1 |



15. ¿La organización tiene procesos estandarizados para validar el alcance de los proyectos en ejecución?

[More Details](#)

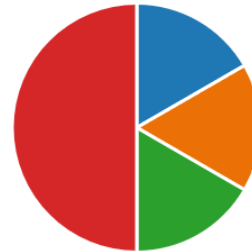
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



16. ¿La organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación del control (verificación del alcance, control de los cambios del alcance, control del calendario, control de los costes, control de la calidad, seguimiento y control de los riesgos)?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 3 |
| ● Definitivamente si | 0 |



17. ¿La organización utiliza procesos centrales de planificación del cronograma (definición de la actividad, secuenciación de la actividad, estimación de la duración de la actividad y desarrollo del cronograma)?

[More Details](#)

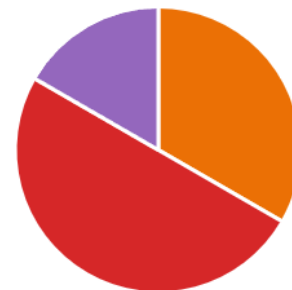
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 3 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



18. ¿La organización tiene métodos específicos para estimar la duración de los proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 3 |
| ● Definitivamente si | 1 |



19. ¿La organización realiza un cronograma de hitos en los proyectos/programas? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 1 |



20. ¿La organización integra software para la gestión del cronograma y costos? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



21. ¿La organización aplica diferentes métodos para la estimación de los presupuestos base de los proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 2 |



22. ¿La organización mejora continuamente las especificaciones técnicas de sus proyectos para alcanzar la satisfacción de los interesados?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 2 |



23. ¿La organización solicita un plan de Gestión de la Calidad a sus proveedores? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 1 |



24. ¿La organización considera de manera efectiva la carga de trabajo para el equipo de gestión de proyectos?

[More Details](#)

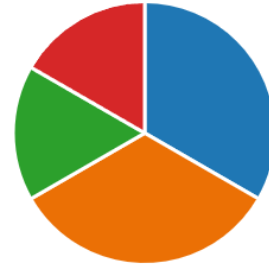
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 3 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



25. ¿La organización utiliza una matriz RACI para asignaciones de roles y responsabilidades en la UTGP?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



26. ¿La organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia del equipo de gestión de proyectos en la UTGP?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



27. ¿La organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación, colaboración efectiva entre proyectos de un programa, enfocada a mejorar los resultados de los mismos?

[More Details](#)

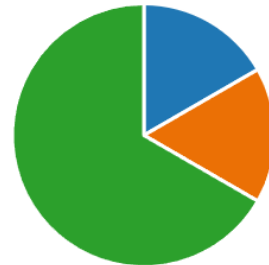
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



28. ¿La organización utiliza una matriz de comunicaciones para monitorear el intercambio de información con los interesados?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 4 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 0 |



29. ¿La organización considera los riesgos durante la selección de los proyectos individuales o dentro de los programas?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 1 |



30. ¿La organización planifica la respuesta a los riesgos de los proyectos/programas? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



31. ¿La organización realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos de los proyectos/programas?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



32. ¿La organización utiliza la matriz de riesgos para identificar eventos que podrían tener un impacto negativo o positivo en sus proyectos/programas?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



33. ¿La organización monitorea la probabilidad de ocurrencia de los riesgos durante la ejecución del proyecto?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 4 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 0 |



34. ¿La organización utiliza la matriz de adquisiciones para gestionar los bienes y servicios de manera integral en el POA?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 3 |



35. ¿La organización realiza un análisis de selección de proveedores para sus proyectos? (0 point)

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 3 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 3 |



36. ¿La organización identifica y registra los interesados de alto nivel en los proyectos/programas, de acuerdo a su poder, influencia e interés?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



37. ¿La organización documenta las expectativas y requerimientos de los Interesados de Alto Nivel y usuarios finales?

[More Details](#)

| | |
|--|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 2 |



38. ¿La organización utiliza la matriz de interesados para planificar estrategias de involucramiento de los mismos en las decisiones de los proyectos/programas?

[More Details](#)

| | |
|--|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |

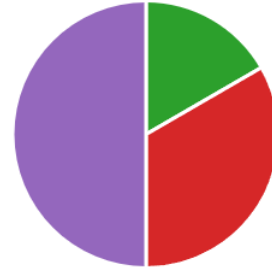


ENCUESTA SAM #2

1. ¿La organización asigna algún representante de la UTGP para gestionar y controlar el trabajo definido, así como probar cambios en el alcance?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 3 |



2. ¿La UTGP realiza el análisis para medir el desempeño de los proyectos en cuanto a cronograma y costos periódicamente para recomendar acciones preventivas y/o correctivas?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 0 |



3. ¿La organización utiliza un formato estándar para el Enunciado del Alcance donde se definen los límites del proyecto y/o producto?

[More Details](#)

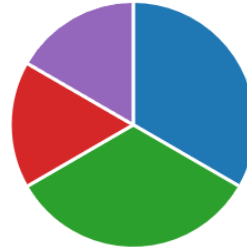
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 2 |



4. ¿Considera la organización, límites de control en las variaciones de los presupuestos de los procesos de licitación respecto al presupuesto base?

[More Details](#)

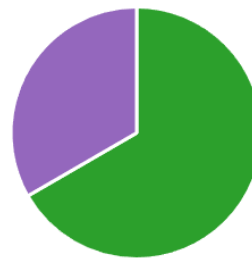
| | |
|--|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



5. ¿La UTGP considera porcentajes para reservas de contingencias (riesgos conocidos) y reservas de gestión (riesgos no conocidos) en sus presupuestos bases para medir y controlar sus capacidades de financiamiento?

[More Details](#)

| | |
|--|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 4 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 2 |



6. ¿La UTGP exige a sus proveedores el control de costos y cronograma utilizando la técnica del Valor Ganado?

[More Details](#)

| | |
|--|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



7. ¿La organización cuenta con gestores especializados para medir la calidad de los entregables de sus proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 0 |
| ● Ocasionalmente | 3 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 1 |



8. Dentro de la organización, ¿se estandarizan, contractualmente las penalizaciones a los proveedores por el incumplimiento del alcance y plazo de las obras en sus proyectos?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 0 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 3 |



9. ¿Su organización estandariza manuales de procedimientos para elaborar ordenes de cambio y/o modificaciones a los contratos de obra y supervisión?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 1 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 2 |
| ● Definitivamente si | 1 |



10. ¿Su organización mejora las capacidades o competencias de los miembros del equipo de trabajo de la UTGP (ej.: capacitaciones, motivaciones, co-ubicación)?

[More Details](#)

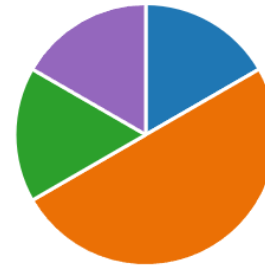
| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 1 |
| ● Definitivamente si | 0 |



11. ¿La UTGP realiza las mediciones de desempeño de los miembros del equipo, aplicando retroalimentación para la mejora continua?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 1 |
| ● Raramente | 3 |
| ● Ocasionalmente | 1 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 1 |



12. ¿La UTGP mejora el monitoreo e involucramiento de los interesados del proyecto por medio de especialistas sociales?

[More Details](#)

| | |
|----------------------|---|
| ● Nunca | 2 |
| ● Raramente | 2 |
| ● Ocasionalmente | 0 |
| ● Frecuentemente | 0 |
| ● Definitivamente si | 2 |



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESAS CONSTRATISTAS

| Secretaría de Estado en el Despacho de Salud de Honduras Unidad Técnica de Gestión de Proyectos (UTGP) PROYECTO: | | | |
|--|---|--------------------------|---------------------|
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPRESAS CONTRATISTAS | | | |
| Nombre de la Empresa Contratista: | | Ubicación/ Departamento: | |
| Director o Gerente de Proyectos: | | Período Evaluado: | |
| Ingeniero Superintendente: | | | |
| Ingeniero Asistente: | | | |
| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN | | Puntuación Máxima | Puntuación Otorgada |
| I.- EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO POR LA EMPRESA CONSTRUCTORA | | 30 | 0 |
| A) Apoyo de la oficina central o de la gerencia del proyecto | | 2 | 0 |
| A.1 | La administración del proyecto es eficiente, existe respaldo técnico y financiero durante todo el desarrollo del proyecto | 2 | 0 |
| | La administración del proyecto es deficiente, el respaldo técnico y financiero es escaso | 0 | |
| B) Disponibilidad de materiales, mano de obra y estado del equipo de construcción | | 12 | 0 |
| B.1 | La Empresa dispone del equipo de construcción requerido según el Programa de Trabajo y que esté en buen estado, para la ejecución de la obra. | 3 | 0 |
| | La Empresa cuenta parcialmente con el equipo de construcción requerido según el Programa de Trabajo y que esté en buen estado, para la ejecución de la obra. | 0 | |
| B.2 | Cuando el equipo se daña, las reparaciones se efectúan de forma eficiente, no se producen atrasos en la ejecución de la obra por esta razón | 4 | 0 |
| | Cuando el equipo se daña, no siempre las reparaciones se efectúan de forma eficiente, esto no ocasiona atrasos en la ejecución de la obra | 2 | |
| | Cuando el equipo se daña, las reparaciones no se efectúan de forma eficiente, esto ocasiona serios problemas, evidenciando atrasos en la ejecución de las obras. | 0 | |
| B.3 | El suministro de mano de obra calificada es efectivo, no se producen atrasos en el desarrollo de la obra por falta de la misma | 3 | 0 |
| | Por lo general, el suministro de mano de obra calificada es efectivo, en algunas ocasiones se han producido atrasos en el desarrollo de la obra por falta de la misma | 2 | |
| | Se producen muchos atrasos en el desarrollo de la obra debido a la falta de mano de obra calificada | 0 | |
| B.4 | Cuando se están ejecutando obras donde se requiere el suministro de materiales de construcción, éste es eficiente | 2 | 0 |
| | En varias ocasiones se han presentado atrasos en la ejecución de la obra por la falta de suministro de materiales de construcción | 0 | |
| C) Cumplimiento en la presentación de las Garantías solicitadas en el Contrato y los Seguros contra riesgo, durante el Plazo contractual. | | 2 | 0 |
| C.1 | El Contratista presenta en tiempo y forma las garantías establecidas en el contrato, con el monto y la vigencia solicitada, así como los seguros contra riesgo con las coberturas y montos solicitados. | 2 | 0 |
| | El contratista no cumple oportunamente con la entrega de las garantías solicitadas en el contrato, con el monto y la vigencia solicitada, así como los seguros contra riesgo con las coberturas y montos solicitados. | 0 | |
| D) Cumplimiento de los lineamientos de Seguridad e Imagen Institucional de la SESAL/UTGP en la Ejecución de las Obras | | 5 | 0 |
| D.1 | Cumple totalmente con el Plan de Seguridad proporcionando toda la indumentaria del personal y todos los rótulos en cada frente de trabajo y con la identificación de la Imagen Institucional en cada uno de ellos. | 5 | 0 |
| | Cumple parcialmente con el Plan de Seguridad proporcionando medianamente la indumentaria del personal y los rótulos en cada frente de trabajo, por lo que no cumple totalmente con la imagen Institucional de El Contratante. | 3 | |
| | NO Cumple totalmente con el Plan de Seguridad proporcionando toda la indumentaria del personal y todos los rótulos en cada frente de trabajo ni con la imagen Institucional del El Contratante. | 0 | |
| E) Diponibilidad de apoyo en la obtención de permisos y licencias del proyecto | | 2 | 0 |
| E.1 | El Contratista es ágil en la obtención de los permisos y licencias necesarias para el desarrollo eficaz del Programa de Ejecución. | 2 | 0 |
| | El Contratista No es ágil en la obtención de los permisos y licencias necesarias para el desarrollo eficaz del Programa de Ejecución. | 0 | |
| F) Cumplimiento de los Lineamientos Ambientales del proyecto | | 2 | 0 |
| F.1 | El Contratista Cumple con la implementación de las Medidas de Mitigación Ambiental | 2 | 0 |
| | El Contratista No Cumple con la implementación de las Medidas de Mitigación Ambiental | 0 | |
| G) Cumplimiento de los acuerdos de las reuniones de trabajo Contratista – Supervisor – Contratante | | 3 | 0 |
| G.1 | El Contratista cumple con todos los acuerdos producto de las reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante. | 3 | 0 |
| | El Contratista cumple parcialmente con los acuerdos producto de las reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante. | 1 | |
| | El Contratista NO cumple con los acuerdos producto de las reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante. | 0 | |
| H) Cumplimiento de condiciones contractuales | | 2 | 0 |
| H.1 | El Técnico Supervisor de Proyectos en su visita, no notifica durante la visita el incumplimiento de otras condiciones contractuales no consideradas en esta ficha | 2 | 0 |
| | El Técnico Supervisor de Proyectos en su visita, notifica en la bitácora, durante la visita el incumplimiento de otras condiciones contractuales no consideradas en esta ficha | 0 | |

| II.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INGENIERO SUPERINTENDENTE Y ASISTENTE | | 15 | 0 |
|---|---|-----------|----------|
| A) Conocimiento y presencia permanente de los Ingenieros Superintendente y su asistente en el proyecto | | 4 | 0 |
| A.1 | El Ingeniero Superintendente y su asistente permanecen en el proyecto a tiempo completo, tienen conocimiento del proyecto a detalle, conocen los trabajos realizados y los que están en ejecución así como la ubicación de los mismos. | 4 | 0 |
| | El Ingeniero Superintendente no permanece en el proyecto a tiempo completo, en ocasiones no se presenta, muestra cierto grado de inseguridad al momento de describir los trabajos realizados y en ejecución, así como la ubicación de los mismos. Están mejor informados el Ingeniero Asistente y el Maestro de Obra | 2 | |
| | El Ingeniero Superintendente no permanece en el proyecto a tiempo completo, llega muy acasionalmente. Cuando se presenta su labor se enfoca mayormente a la administración del personal y equipo, el aporte técnico al proyecto es mínimo o nulo. El proyecto está en manos del Ingeniero Asistente y el Maestro de Obra | 0 | |
| B) Atención de las exigencias y respeto a la autoridad del Gerente de Obra o Ingeniero Residente de la Supervisión | | 4 | 0 |
| B.1 | El Ingeniero Superintendente y su asistente, respetan y atienden las instrucciones de trabajo emitidas por el Ingeniero Residente de Supervisión. Ejecutan las obras de acuerdo a lo definido contractualmente y a las especificaciones Técnicas. Reconocen la autoridad del Ingeniero Residente. | 4 | 0 |
| | El Ingeniero Superintendente y su asistente, no siempre respetan y atienden las instrucciones de trabajo emitidas por el Ingeniero Residente de Supervisión. En ocasiones no atienden los lineamientos y ejecutan las obras sin respetar lo definido contractualmente y a las especificaciones Técnicas. | 2 | |
| | No respetan ni atienden las instrucciones de trabajo emitidas por el Ingeniero Residente. No atienden los lineamientos y ejecutan las obras sin respetar lo definido contractualmente y a las especificaciones Técnicas. No reconocen la autoridad del Ingeniero Residente. | 0 | |
| C) Conciliación de la Obra y Memorias de Cálculos | | 4 | 0 |
| C.1 | El Ingeniero Superintendente y su asistente, respetan y son anuentes a reunirse con el Gerente de Obra o Ingeniero Residente en la fecha establecida mensualmente para conciliar la obra en tiempo y forma, elaborando la Memoria de Cálculos en el formato establecido, donde se refleje correctamente los cálculos de las cantidades de obra de las actividades conciliadas. Al finalizar, El Ingeniero Superintendente firma con el Ingeniero Residente la hoja de la obra conciliada. | 4 | 0 |
| | No siempre respetan y se manifiestan renuentes a reunirse con el Gerente de Obra o Ingeniero Residente en la fecha establecida mensualmente para conciliar la obra en tiempo y forma. Cuando concilian la obra El Ingeniero Superintendente no firma o se demora en firmar la hoja de conciliación | 0 | |
| D) Uso de la Bitácora | | 3 | 0 |
| D.1 | Hacen uso adecuado de la bitácora. Además, cuando por este medio la supervisión emite instrucciones de trabajo, firma la bitácora. | 3 | 0 |
| | Cuando por este medio la supervisión emite instrucciones de trabajo, solo en algunas ocasiones firma la bitácora. | 0 | |
| III.- EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA | | 55 | 0 |
| A) Calidad de las obras de acuerdo a los resultados de los ensayos de laboratorio elaborados por el supervisor | | 5 | 0 |
| A.1 | Los resultados obtenidos de las pruebas de laboratorio reflejan que las obras cumplen con los parámetros de calidad especificados, como resultado de atender diligentemente las instrucciones emitidas por escrito por la supervisión. | 5 | 0 |
| | En múltiples ocasiones, los resultados obtenidos de las pruebas de laboratorio son inferiores a los parámetros de calidad especificados, el contratista no efectúa las correcciones necesarias, solicitadas por la supervisión. | 0 | |
| B) Programa de Trabajo Vigente y avance en la ejecución de las obras | | 20 | 0 |
| B.1 | El Contratista presenta el Programa de trabajo en MS-Project dentro del plazo establecido, para la aprobación de la supervisión, incluyendo la secuencia y el calendario de ejecución de cada una de las actividades relativas a las obras contratadas y su respectivo Flujo de desembolsos. | 2 | 0 |
| | El Contratista presenta el Programa de trabajo en MS-Project, fuera del plazo máximo para la aprobación de la supervisión o no incluye los detalles de la ejecución de cada una de las actividades de las obras contratadas o el Flujo de desembolsos. | 0 | |
| B.2 | Cuando se modifican los alcances del contrato, el Contratista presenta una reprogramación de las líneas bases para la aprobación de la supervisión, La misma consta de la organización, la secuencia y el calendario de ejecución de todas las actividades reprogramadas y las nuevas contratadas. | 3 | 0 |
| | Cuando se modifican los alcances del contrato, el Contratista NO presenta una reprogramación de las líneas bases para la aprobación de la supervisión, utilizando la herramienta adecuada. Si la presenta, la misma es muy general en la calendarización y secuencia de todas las actividades reprogramadas y las nuevas contratadas. | 0 | |
| B.3 | En el seguimiento del programa de trabajo vigente, no se refleja desfase acumulado en la ejecución de las obras. La obra ejecutada es igual o superior a la obra programada | 15 | 0 |
| | En el seguimiento del programa de trabajo, se refleja desfase acumulado en la ejecución de las obras. El desfase acumulado es menor al 5% | 10 | |
| | En el seguimiento del programa de trabajo, se refleja desfase acumulado en la ejecución de las obras. El desfase acumulado es menor al 10% | 5 | |
| | En el seguimiento del programa de trabajo, se refleja desfase acumulado en la ejecución de las obras. El desfase acumulado es menor al 15% | 0 | |

| C) Presentación de la Estimación para trámite de pago | | 10 | 0 |
|---|--|---------------|-------------|
| C.1 | Presenta la Estimación de Obra para efectos de pago en tiempo y forma, en el formato suministrado, con la documentación de respaldo completa y correcta y en el orden establecido en el check list. La revisión NO detecta la necesidad de hacer correcciones, ni completar, ni actualizar documentos. | 10 | 0 |
| | Presenta la Estimación de Obra para efectos de pago en tiempo y forma, en el formato suministrado, con la documentación de respaldo y en el orden establecido en el check list. En la revisión se encuentra que los errores son mínimos, las correcciones las presenta con diligencia. Se aprueba en la primera corrección. | 7 | |
| | No presenta la Estimación de Obra para efectos de pago en tiempo y forma y/o sin respetar el formato suministrado, con la documentación de respaldo incompleta y desactualizada, sin respetar el orden establecido en el check list. En la revisión se encuentra con múltiples errores y de manera reiterativa, las correcciones las presenta en forma tardía. Se aprueba después de la segunda o subsiguientes correcciones. | 0 | |
| D) EVALUACIÓN DE LOS PAQUETES DE TRABAJO/ACTIVIDADES DEL PROYECTO (Promedio de las puntuaciones de las actividades ejecutadas en el periodo) | | 20 | 0 |
| D.1) Paquete de trabajo/ Actividad No.1 | | 20 | 0 |
| D.1 | Esta actividad la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, cumpliendo con la calidad especificada, respetando los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, utilizando el equipo adecuado y se ejecutan las enmiendas de manera oportuna en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 20 | 0 |
| | Esta actividad parcialmente la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados y demora en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 10 | |
| | Esta actividad no siempre la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Tecnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, hay negligencia reiterativa en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra o Residente de la supervision. | 0 | |
| D.2) Paquete de trabajo/ Actividad No.2 | | 20 | 0 |
| D.2 | Esta actividad la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, cumpliendo con la calidad especificada, respetando los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, utilizando el equipo adecuado y se ejecutan las enmiendas de manera oportuna en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 20 | 0 |
| | Esta actividad parcialmente la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados y demora en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 10 | |
| | Esta actividad no siempre la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Tecnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, hay negligencia reiterativa en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra o Residente de la supervision. | 0 | |
| D.3) Paquete de trabajo/ Actividad No.3 | | 20 | 0 |
| D.3 | Esta actividad la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, cumpliendo con la calidad especificada, respetando los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, utilizando el equipo adecuado y se ejecutan las enmiendas de manera oportuna en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 20 | 0 |
| | Esta actividad parcialmente la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Técnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados y demora en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra (Residente de la supervision). | 10 | |
| | Esta actividad no siempre la ejecuta de acuerdo a los terminos contractuales, a las Especificaciones Tecnicas establecidas, es decir, se le hacen reclamos porque no cumple con la calidad especificada, no siempre respeta los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, hay negligencia reiterativa en ejecutar las enmiendas en base a las observaciones del Gerente de Obra o Residente de la supervision. | 0 | |
| CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA EN EL PERÍODO | | 100.00 | 0.00 |
| <i>La valoración de cada uno de las variables evaluadas por parte del Supervisor deberá estar soportada con documentos que evidencien o sustenten la calificación otorgada.</i> | | | |
| Gerente de Proyectos de Supervisión (firma y sello de la empresa y del Ing Residente) Nombre de la Empresa | | | |

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESAS SUPERVISORAS

| Secretaría de Estado en el Despacho de Salud de Honduras Unidad Técnica de Gestión de Proyectos (UTGP) PROYECTO: | | | |
|--|---|--|----------------------------|
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FIRMAS CONSULTORAS | | | |
| Nombre de la Empresa Supervisora: Gerente de Proyectos: Ingeniero Residente: Especialista Ambiental: | | Ubicación/Departamento: Periodo Evaluado: | |
| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN | | Puntuación Máxima | Puntuación Otorgada |
| I.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SUPERVISORA | | 47 | 0 |
| A) Recursos de la empresa | | 6 | 0 |
| A.1 | La Empresa cuenta con oficina principal propia, con instalaciones permanentes, bien organizada y equipada | 1 | 0 |
| | La oficina principal de la Empresa funciona en inmueble rentado, sin organización ni equipo adecuado | 0 | |
| A.2 | La oficina en el campo esta adecuadamente equipada con mobiliario, equipo de oficina y archivo para documentos y debidamente identificada | 2 | 0 |
| | La oficina en el campo es utilizada unicamente para vivienda del personal | 0 | |
| A.3 | El personal de campo, cuenta con el medio de movilización adecuado tanto para el Ingeniero Residente como para el personal de apoyo, de acuerdo al tamaño del quipo de trabajo . | 3 | 0 |
| | El personal de campo, cuenta con el medio de movilización limitado tanto para el Ingeniero Residente como para el personal de apoyo, de acuerdo al tamaño del quipo de trabajo . | 1 | |
| | El personal de campo, NO cuenta con el medio de movilización adecuado tanto para el Ingeniero Residente como para el personal de apoyo, de acuerdo al tamaño del quipo de trabajo . | 0 | |
| B) Equipo de laboratorio en el campo | | 5 | 0 |
| B.1 | La empresa dispone del equipo de laboratorio requerido, de acuerdo a la naturaleza de los trabajos, completo y en buen estado | 5 | 0 |
| | La Empresa cuenta con equipo de laboratorio requerido, en algunas ocasiones no se ha encontrado completo y/o en buen estado | 2 | |
| | La Empresa no cuenta con el equipo de laboratorio requerido, sin embargo lo renta (deberá documentar) | 1 | |
| | La Empresa no cuenta con el equipo de laboratorio requerido, de acuerdo a la naturaleza de los trabajos. | 0 | |
| C) Presentación de los Informes con puntualidad y calidad | | 18 | 0 |
| C.1 | La Ficha Técnica Semanal se presenta en tiempo y forma, con la calidad adecuada y la información completa | 5 | 0 |
| | El tiempo y la forma de presentación de la Ficha Técnica Semanal se cumple de forma parcial, se solicita que se corrija | 2 | |
| | No se presentan las Fichas Técnicas Semanales o solo se adjuntan en el Informe Mensual como parte de su contenido | 0 | |
| C.2 | El Informe Inicial y de Revisión o el Informe mensual se presenta puntualmente en la fecha establecida y en su formato | 6 | 0 |
| | El Informe Inicial y de Revisión o el Informe mensual se presenta fuera de la fecha máxima establecida | 0 | |
| C.3 | El Informe Inicial y de Revisión o el Informe mensual se presenta completo y sin errores, se aprueba en la primera revisión | 7 | 0 |
| | El Informe Inicial y de Revisión o el Informe mensual se presenta con algunos errores, es aprobado con la segunda revisión | 3 | |
| | El Informe Inicial y de Revisión o el Informe mensual presenta múltiples errores y de manera reiterativa, es aprobado después de varias revisiones | 0 | |
| D) Aprobación de la Obra ejecutada, para efectos de pago. (De acuerdo a la Conciliación de Obra y Memoria de Cálculos) | | 5 | 0 |
| D.1 | De acuerdo a la Estimación de Obra aprobada, se reconoce para efectos de pago, sólo la obra que cumple con la calidad especificada, respetando los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados y en base a los resultados de las pruebas de laboratorio. | 5 | 0 |
| | De acuerdo a la Estimación de Obra aprobada, se reconoce para efectos de pago, obra que NO cumple con la calidad especificada, que no esta de acuerdo con los procedimientos constructivos, ni acabados ni a resultados de pruebas de laboratorio. | 0 | |
| E) Cumplimiento de los lineamientos de la Imagen Corporativa de SESAL/UTGP, como organismo ejecutor del Programa/Proyecto | | 4 | 0 |
| E.1 | Cumple con el manejo adecuado de logotipos en la indumentaria del personal del supervisor, además, exige que el contratista cumpla con los mismos lineamientos en el diseño e instalación de rótulos en cada frete de trabajo, de acuerdo al diseño proporcionado, así como el uso de chalecos de seguridad, stickers en maquinaria y vehículos a ser utilizados por personal de ambas empresas en su área de trabajo. | 4 | 0 |
| | Cumple parcialmente con el manejo adecuado de logotipos en la indumentaria del personal del supervisor, además, no es enérgico con el contratista para que cumpla con los mismos lineamientos en el diseño e instalación de rótulos en cada frete de trabajo, de acuerdo al diseño proporcionado, así como el uso de chalecos de seguridad, stickers en maquinaria y vehículos a ser utilizados por personal de ambas empresas en su área de trabajo. | 2 | |
| | No Cumple con el manejo adecuado de logotipos en la indumentaria del personal del supervisor, además, no exige al contratista para que cumpla con los mismos lineamientos en el diseño e instalación de rótulos en cada frete de trabajo, de acuerdo al diseño proporcionado, así como el uso de chalecos de seguridad, stickers en maquinaria y vehículos a ser utilizados por personal de ambas empresas en su área de trabajo. | 0 | |
| F) Elaboración de Modificaciones de Contrato u Órdenes de Cambio | | 3 | 0 |
| F.1 | Recomienda y participa en la elaboración y aprobación de modificaciones de contrato u ordenes de cambio conforme a los formatos establecidos, con la entrega de las respectivas justificaciones bien fundamentadas, ya sea por incremento o decremento de cantidades de obra, o por la incorporación de nuevos conceptos con su respectivo análisis del precios unitarios. Respaldo de fichas de precios aprobadas (Supervisión/Contratante) | 3 | 0 |
| | NO recomienda y participa en la elaboración y aprobación de modificaciones de contrato u Ordenes de Cambio, la cual es producto de una deficiente evaluación de las condiciones del proyecto. | 1 | |
| G) Reuniones de trabajo Contratista – Supervisor – Contratante | | 3 | 0 |
| G.1 | El Consultor coordina/participa en reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante, con el objetivo de informar la situación del proyecto en campo y/o oficina central, a fin de tomar decisiones oportunas para corregir situaciones que se presenten. Elabora agenda y ayuda de memoria de los temas discutidos en dichas reuniones debidamente firmada. | 3 | 0 |
| | El Consultor coordina reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante, con el objetivo de informar la situación del proyecto en campo y/o oficina central, a fin de tomar decisiones oportunas para corregir situaciones que se presenten. NO elabora agenda ni ayuda de memoria de los temas discutidos en dichas reuniones. | 1 | |
| | El Consultor no demuestra iniciativa de coordinar y/o participar en reuniones de trabajo mensual entre Contratista – Supervisor - Contratante. | 0 | |
| H) Cumplimiento en la presentación de la Garantía de Cumplimiento de Contrato y los Seguros contra riesgo. | | 3 | 0 |
| H.1 | Una vez firmado el contrato, tramita y entrega en tiempo y forma la garantía o fianza de cumplimiento del contrato, con el monto y la vigencia solicitada, así como los seguros contra riesgo con las coberturas y montos solicitados. | 3 | 0 |
| | No cumple oportunamente con la entrega de la garantía o fianza de cumplimiento del contrato, con el monto y la vigencia solicitada, así como los seguros contra riesgo con las coberturas y montos solicitados. | 0 | |

| II.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTOS | | 10 | 0 |
|--|---|------------|----------|
| A) Conocimiento del Proyecto | | 5 | 0 |
| A.1 | El Gerente de Proyectos conoce el proyecto en detalle y se involucra en los aspectos técnicos y administrativos para el desarrollo del mismo. Hace visitas de campo | 5 | 0 |
| | El Gerente de Proyectos conoce en forma general el proyecto, se involucra ocasionalmente en el desarrollo del mismo. Hace visitas de campo ocasionales | 2 | |
| | El Gerente de Proyectos, desconoce el proyecto, no se involucra en su desarrollo. No hace visitas de campo | 0 | |
| B) Apoyo para el personal de campo | | 5 | 0 |
| B.1 | Visita el proyecto, respalda, apoya y aprueba las decisiones del Ingeniero Residente, respeta la obra conciliada, apoya al Ingeniero Ambiental, Social y de Calidad | 5 | 0 |
| | Respalda, apoya y aprueba las decisiones del Ingeniero Residente, Respeto la obra conciliada por el Ingeniero Residente, pero muestra poco respaldo a su personal de campo. | 2 | |
| | Deja el proyecto en manos del Ingeniero Residente, muestra poco o ningún respaldo al personal de campo.(no se involucra en el proyecto) | 0 | |
| III.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INGENIERO RESIDENTE Y DEL PERSONAL DE APOYO | | 35 | 0 |
| A) Conocimiento del proyecto por parte del personal técnico y de apoyo | | 10 | 0 |
| A.1 | El ingeniero residente tiene conocimiento en su totalidad y a detalle del proyecto, conoce los trabajos realizados y los que están en ejecución así como los requerimientos de calidad de los mismos. | 5 | 0 |
| | El ingeniero residente muestra cierto grado de inseguridad en el conocimiento del proyecto al momento de describir los trabajos realizados y en ejecución, así como los requerimientos de calidad de los mismos. | 2 | |
| | El ingeniero residente muestra desconocimiento total del proyecto desconoce la ubicación de los trabajos realizados y en ejecución, así como los requerimientos de calidad de los mismos. | 0 | |
| A.2 | Los inspectores conocen en su totalidad y a detalle el proyecto, el tipo de trabajo y la ubicación de los trabajos ejecutados y los que están en ejecución | 5 | 0 |
| | Los inspectores muestran cierto grado de inseguridad en el conocimiento del proyecto al momento de describir el tipo de trabajo ejecutado y en ejecución, así como los requerimientos de calidad de los mismos. | 2 | |
| | Los inspectores muestran desconocimiento total del proyecto desconocen el tipo de trabajo ejecutado y en ejecución así como los requerimientos de calidad de los mismos. | 0 | |
| B) Grado de exigencia y autoridad en el proyecto | | 5 | 0 |
| B.1 | Las Ordenes de Trabajo se emiten en el formato establecido y se exige de acuerdo a lo definido contractualmente y a las especificaciones | 5 | 0 |
| | Las Ordenes de Trabajo se emiten en el formato establecido, pero carece de firmeza y a veces contraviene lo dispuesto contractualmente, mostrando inseguridad en el conocimiento de las Especificaciones técnicas | 2 | |
| | Las Ordenes de Trabajo a veces las emite en el formato establecido, no muestra firmeza ante las presiones del contratista. Se hacen Verbalmente | 0 | |
| C) Control Técnico y Administrativo del proyecto | | 5 | 0 |
| C.1 | Las decisiones se toman diligentemente y apegadas a la Planificación, manejo administrativo, criterio ingenieril y conocimiento de las condiciones contractuales y especificaciones generales/especiales, siendo éstas congruentes con el buen manejo y optimización de los recursos, buscando el éxito del proyecto, protegiendo y defendiendo los intereses del Estado. | 5 | 0 |
| | Las decisiones generalmente se toman diligentemente y apegadas a la Planificación, manejo administrativo, criterio ingenieril y conocimiento de las condiciones contractuales y especificaciones generales/especiales, siendo a veces congruentes con el buen manejo y optimización de los recursos, aunque a veces son tardías y no siempre van en busca del beneficio del proyecto ya que representan la erogación de mayores recursos. | 2 | |
| | Se toman pocas o ninguna decisiones, se desconocen la Planificación, manejo administrativo, no hay criterio ingenieril ni conocimiento de las condiciones contractuales y especificaciones generales/especiales, no hay buen manejo y optimización de los recursos que se refleje en el éxito del proyecto. | 0 | |
| D) Conciliación de la Obra y Memoria de Cálculo | | 5 | 0 |
| D.1 | Elabora y entrega la Memoria de Cálculo y la Conciliación de la obra en tiempo y forma, donde se reflejan correctamente los cálculos de las cantidades de obra de las actividades ejecutadas. Participa en el cálculo de la Cláusula Escalatoria. | 5 | 0 |
| | Elabora y entrega la Memoria de Cálculo y la Conciliación de la obra en tiempo y forma, donde se reflejan correctamente los cálculos de las cantidades de obra de las actividades ejecutadas. Participa en el cálculo de la Cláusula Escalatoria. Pero presenta errores. | 2 | |
| | No entrega la Memoria de Cálculo ni la Conciliación de la Obra en tiempo y forma, o la presenta con múltiples errores. No participa en el cálculo de la Cláusula Escalatoria. | 0 | |
| E) Pruebas de Laboratorio | | 5 | 0 |
| E.1 | Se realizan las pruebas de laboratorio en tiempo y forma establecidos en el plan de gestión de la calidad, se toman las medidas pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos. Hace un buen análisis de los resultados en el Informe. | 5 | 0 |
| | Las pruebas de laboratorio se realizan en tiempo y forma establecidos en el plan de gestión de la calidad, pero el análisis en el Informe es pobre o nulo | 2 | |
| | No se realizan todas las pruebas requeridas y el análisis de los resultados en el Informe es pobre o nulo | 0 | |
| F) Uso de la Bitácora | | 5 | 0 |
| F.1 | Se dispone de una bitácora al alcance de todos los involucrados en la ejecución del proyecto, sellada y firmada por las partes, adquirida en el CICH y con la información requerida de acuerdo a los TDR, así como con la descripción de los sucesos más importantes durante la ejecución del proyecto. Se debe mantener actualizada y en el proyecto. | 5 | 0 |
| | Se dispone de una bitácora durante todo el período de ejecución al alcance de todos los involucrados en la ejecución del proyecto, sellada y firmada por las partes, adquirida en el CICH, pero carece de la información requerida/solicitada en los TDR y no describe los sucesos más importantes. No se mantiene actualizada ni en el proyecto. | 2 | |
| | No se dispone de una bitácora | 0 | |
| IV.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA AMBIENTAL | | 8 | 0 |
| A) Conocimiento de los aspectos ambientales del Proyecto | | 4 | 0 |
| A.1 | El Especialista Ambiental visita el proyecto con la frecuencia requerida y se involucra en los aspectos ambientales en el desarrollo del mismo. Registra su visita en la bitácora, haciendo observaciones y dando recomendaciones. | 4 | 0 |
| | El Especialista Ambiental NO visita el proyecto con la frecuencia requerida y se involucra poco en los aspectos ambientales en el desarrollo del mismo. Cuando lo visita, no registra su visita en la bitácora. Las observaciones y recomendaciones las hace verbalmente. | 2 | |
| | El Especialista Ambiental NO visita el proyecto, según registro en Bitácora, por lo tanto no se involucra en los aspectos ambientales del mismo. | 0 | |
| B) Apoyo para el Ingeniero Residente | | 4 | 0 |
| B.1 | El especialista ambiental acompaña y/o apoya al Ingeniero Residente en los trámites de permisos necesarios. Se presenta a las Unidades Ambientales de las Alcaldías para darle seguimiento al trámite de las licencias ambientales. | 4 | 0 |
| | El especialista ambiental acompaña pero no apoya al Ingeniero Residente en los trámites de permisos. No se presenta a las Unidades Ambientales de las Alcaldías para darle seguimiento al trámite de las licencias ambientales. | 2 | |
| | Deja el proyecto en manos del Ingeniero Residente, muestra poco o ningún respaldo al personal de campo. | 0 | |
| CALIFICACION TOTAL OBTENIDA EN EL PERIODO | | 100 | 0 |
| <p>_____</p> <p>Jefe de Proyectos PMO (firma y sello)</p> <p>SESAL/UTGP</p> | | | |

PRESENTACIÓN DE INICIAL DE CONCEPTUALIZACIÓN A LA UTGP

01. ¿Qué es la administración de proyectos?

02. ¿De verdad gestionamos proyectos?

03. El ciclo de vida de un proyecto



04. Las 10 Áreas de Gestión

05. Información y Herramientas

06. ¿Qué es una PMO?

07. ¿Qué es OPM3?

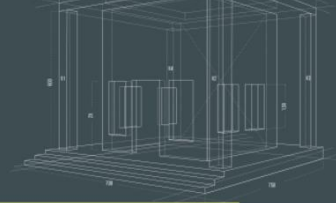


01

¿Qué es la administración de proyectos?

Es aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, para cumplir con las expectativas y objetivos.



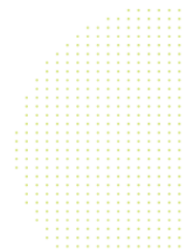


¿Porque debemos aprender a gestionar proyectos?

Vivimos en un mundo cada día mas proyectizado. Tanto en lo laboral como en lo personal, los proyectos se suceden y están a la orden del día. Los trabajos son, cada vez mas, una sucesión de proyectos, y en nuestra vida personal parece que la cosa es muy similar.

El Administrador de Proyectos

Es el responsable de cumplir los objetivos, vigilando el desempeño y rendimiento de un equipo de personas.





¿PERO ENTONCES QUE ES UN PROYECTO?

PROYECTO

Es un esfuerzo temporal para producir un producto, servicio o resultado que es único y que se desarrolla gradualmente.



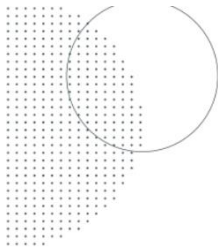


03

El ciclo de Vida de un Proyecto

Los proyectos varían en tamaño y complejidad pero básicamente etapas de inicio, una etapa de preparación, ejecución y cierre.

The section features a dark background with a white architectural wireframe of a multi-story building on the left. On the right, the number '03' is displayed in a large, bold, light green font. Below it, the title 'El ciclo de Vida de un Proyecto' is written in white. A short paragraph in white text explains that projects vary in size and complexity but follow basic stages: start, preparation, execution, and closure. The background is decorated with a vertical bar of white dots and a white hexagon on the right side.



CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

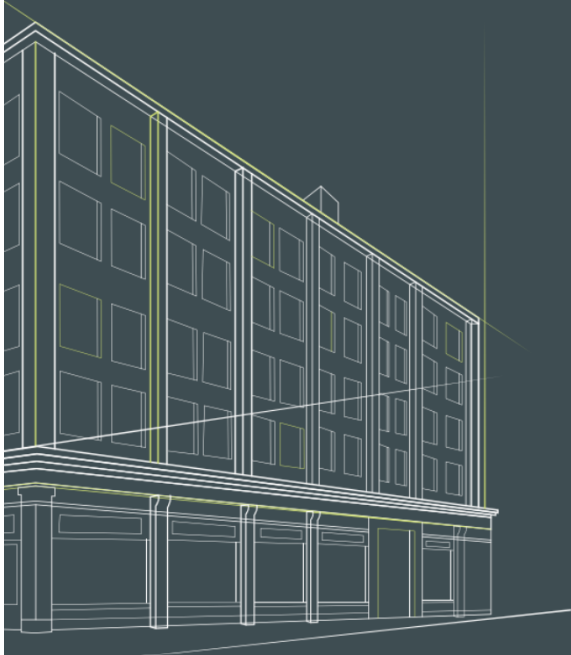
Las características del ciclo de vida de un proyecto son:



- Las fases son generalmente secuenciales.
- Las fase se dividen por objetivos.
- Las fases son acotadas.
- Proporciona un marco de referencia básico para dirigir un proyecto.
- El ciclo de vida del proyecto



Cuando las organizaciones implementan de manera estructurada sus estrategias, a través de proyectos, programas y portafolios, se dice que trabajan con una Dirección de Proyectos Organizacional (OPM).



04

Las 10 Áreas de Gestión

¿Todas son igual de importantes?

Según la complejidad, características y particularidades del proyecto, cobra mas importancia un área u otra.

Alcance

Garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido.

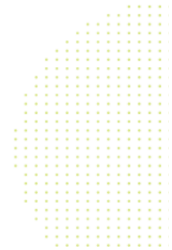


Para conseguirlo debes:

- Recopilar todos los requisitos
- Desglosar todos los trabajos necesarios
- para cubrir el alcance de nuestro proyecto.
- Validar que los entregables cumplen con ese alcance

Tiempo

Haciendo una buena estimación de tiempos y una gestión correcta del cronograma podremos liberarnos de ese estrés y cumplir con nuestros objetivos

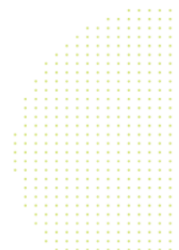


Costo

Completar nuestro proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Toca trabajar en el presupuesto del proyecto:

- Planificar
- Estimar
- Presupuestar
- Gestionar y controlar los costes.



Calidad

Grado en el que el proyecto cumple o es conforme con los requisitos



Si la calidad de nuestro producto o servicio final no está a la altura de los estándares establecidos y las expectativas de los interesados, podremos considerar que nuestro proyecto ha fracasado.



Recursos

Estimar y adquirir los recursos para las actividades del proyecto.

- Recursos humanos
- Físicos
- Materiales
- Equipamientos



Riesgos

Proteger el proyecto ante cualquier evento negativo que se pudiese presentar

- Identifica los riesgos.
- Mide Probabilidad e Impacto.
- Ten previsto un Plan de respuesta previo



Compras

Decidir qué es mejor para tu proyecto: hacer o comprar algunos de los productos, servicios o resultados requeridos

- Encontrar proveedores
- Hacer propuestas
- Solicitar propuestas
- Negociar presupuestos
- Gestionar contratos



Interesados

Identificalos cuanto antes y establecer la estrategia adecuada con cada uno.

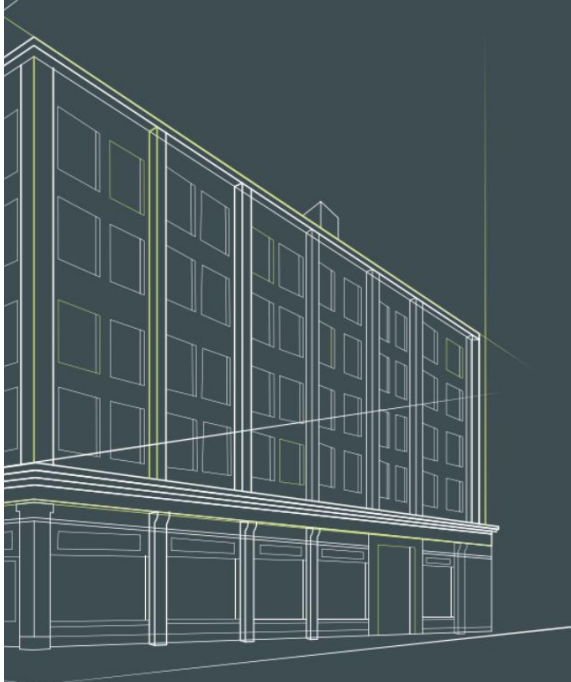


Integración

Unificar el resto de áreas de conocimiento del proyecto

La Integración nos va a facilitar la coordinación de todos los cometidos, así como que todo el equipo trabaje alineado buscando los mismos objetivos.





05

Información y Herramientas

Plantillas para la Gestión de Proyectos agrupados por Grupo de Procesos de la Guía del PMBOK®

Procesos de Iniciación

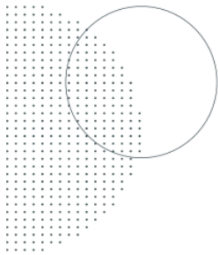
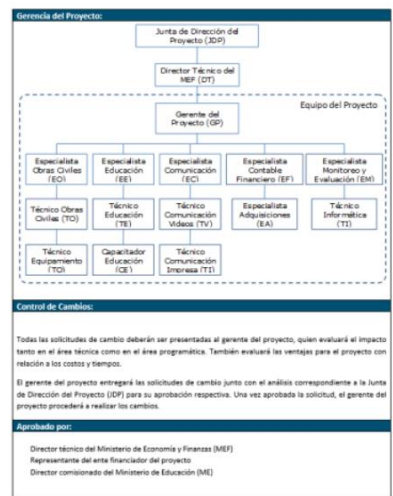
Acta de Constitución



Acta de Constitución del Proyecto

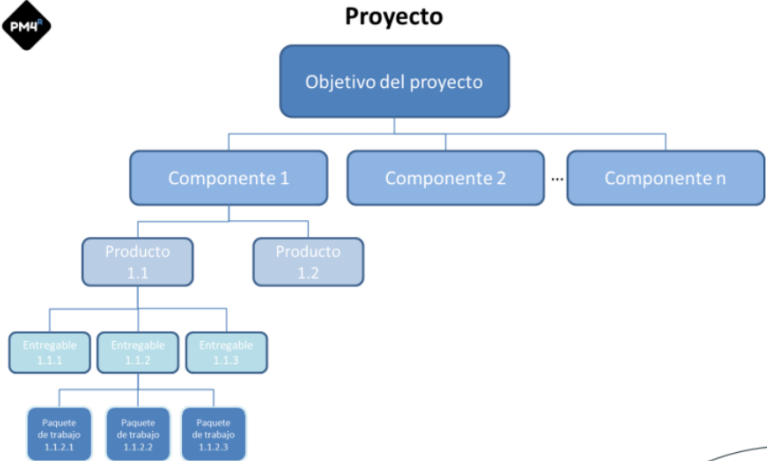
| | |
|---|-------------------------|
| Proyecto: | Construcción de Escuela |
| Código: | H72011-12 |
| Fecha: | 01/06/2011 |
| Racionalidad y Propósito del Proyecto: | |
| <p>Con este proyecto se pretende lograr un sistema educativo para todos los niños, bien administrado, sin matrículas escolares, financiado públicamente y dedicado a brindar servicios educativos de calidad, además de un conjunto de servicios sociales, durante un periodo de dos años. Este proyecto de US\$30 millones es el primer paso para responder a las necesidades de corto plazo para la reconfiguración del sistema educativo y sienta las bases para el apoyo a largo plazo a la reforma educativa.</p> | |
| Objetivos del Proyecto: | |
| <p>Mejorar el suministro y la calidad de los servicios educativos en 30 escuelas de nivel pre-escolar y primario en un plazo de 2 años.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Suministrar infraestructura de calidad a 30 escuelas. (ii) Mejorar la calidad de la educación mediante la capacitación de 300 maestros y abastecer de útiles escolares a 9.000 estudiantes. (iii) Implementar una campaña efectiva de apoyo y aceptación del proyecto. | |
| Estrategia del Proyecto: | |
| <p>El proyecto se realizará mediante la contratación de empresas especializadas para la entrega de obras y servicios dentro del cronograma, presupuesto y normas de calidad. Además, habrá un componente de comunicación como estrategia para lograr la aceptación y apoyo al proyecto de los diferentes interesados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance (productos más importantes) <ul style="list-style-type: none"> o 30 escuelas construidas y con equipamiento o 300 maestros capacitados o 9.000 paquetes escolares o Una campaña de comunicación • Límites del alcance (lo que no producirá el proyecto) <ul style="list-style-type: none"> o El proyecto no incluye transporte escolar o El equipamiento no incluye artículos deportivos • Cronograma resumido de hitos <ul style="list-style-type: none"> o Inicio del semestre 1: Armaque del proyecto o Fin del semestre 3: 30 escuelas construidas | |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------|--|-----------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> o Fin de semestre 4: 30 escuelas equipadas o Fin de semestre 4: 300 maestros capacitados o Fin de semestre 4: 9.000 paquetes escolares entregados o Fin de semestre 4: campaña de comunicación concluida o Fin de semestre 4: Cierre del proyecto | | | | | | | | | | |
| <p>Presupuesto resumido</p> <table border="0"> <tr> <td>o Provisión de infraestructura de calidad</td> <td>US\$5 23.750.000</td> </tr> <tr> <td>o Mejora de la calidad de la educación</td> <td>US\$5 2.750.000</td> </tr> <tr> <td>o Apoyo y aceptación del proyecto</td> <td>US\$5 1.500.000</td> </tr> <tr> <td>o Gestión estivo del proyecto</td> <td>US\$5 2.000.000</td> </tr> <tr> <td>• Total</td> <td>US\$5 30.000.000</td> </tr> </table> | o Provisión de infraestructura de calidad | US\$5 23.750.000 | o Mejora de la calidad de la educación | US\$5 2.750.000 | o Apoyo y aceptación del proyecto | US\$5 1.500.000 | o Gestión estivo del proyecto | US\$5 2.000.000 | • Total | US\$5 30.000.000 |
| o Provisión de infraestructura de calidad | US\$5 23.750.000 | | | | | | | | | |
| o Mejora de la calidad de la educación | US\$5 2.750.000 | | | | | | | | | |
| o Apoyo y aceptación del proyecto | US\$5 1.500.000 | | | | | | | | | |
| o Gestión estivo del proyecto | US\$5 2.000.000 | | | | | | | | | |
| • Total | US\$5 30.000.000 | | | | | | | | | |
| <p>Riesgos de alto nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> o Los últimos temporadas de huracanes han sido desmedidas; los fuertes lluvias pueden retrasar la ejecución del proyecto. La temporada de huracanes es de junio a noviembre. o Las próximas elecciones presidenciales pueden modificar de manera negativa el compromiso del gobierno con el proyecto. La probabilidad de que cambie el gobierno es del 60%. o El porcentaje de rotación del personal calificado hacia otras unidades ejecutoras es muy elevado. Se identificó un 40% de rotación debido a diferentes causas. | | | | | | | | | | |
| <p>Siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> o Los profesores apoyarán el proyecto. o El proyecto usará un modelo de construcción que se aplicó en la República Dominicana, se asume que los costos y tiempos de construcción serán similares. o Se recibió confirmación oral de que la fábrica de cemento tendrá capacidad de producir el material requerido para las 30 escuelas. o El gobierno aprobará la ley que permite los cambios en el sistema educativo, en especial lo referente a cambios en el material educativo. | | | | | | | | | | |
| <p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> o Poca disponibilidad de personal de calidad para la unidad ejecutora. o Capacidad limitada del sector de construcción para ejecutar actividades de construcción escolar planificadas según los nuevos códigos de construcción. o Escasez de materiales de construcción de calidad para cumplir con los requisitos de construcción a prueba de huracanes y terremotos. | | | | | | | | | | |
| Estructura de gobernabilidad: | | | | | | | | | | |
| <p>El directorio de supervisión del proyecto está compuesto por el director técnico del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quien desempeña la función de presidente del directorio; un director comisionado del Ministerio de Educación (ME), un director comisionado del Ministerio de Obras Públicas (MOP), un delegado del Fondo de Asistencia Económica y Social, un representante de la Asociación de Maestros Acreditados y un delegado de la Sociedad Civil en representación de los padres y alumnos.</p> | | | | | | | | | | |



EDT

Estructura de Desglose de Trabajo



Matriz de Interesados



| Matriz de Stakeholder | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| Proyecto: | Nombre del proyecto. | | | | |
| Código: | Código identificador del proyecto. | | | | |
| Fecha de Inicio: | Fecha de comienzo del proyecto. | | | | |
| Stakeholder: | Nombre con el que se identifica al interesado. | | | | |
| Tipo: | Identifica si el interesado desempeña un rol interno o externo al proyecto | | | | |
| Objetivo o Resultados | Nivel de Interés | Nivel de Influencia | Acciones Posibles | | Estrategias |
| | | | De impacto positivo | De impacto negativo | |
| Objetivos o resultados del proyecto en los que el stakeholder muestra interés o puede influir. | Grado de interés que muestra el interesado en el proyecto. | Grado de influencia que puede ejercer el interesado sobre el éxito del proyecto. | Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir. | Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar negativamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir. | Lista de acciones que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y/o cierre del proyecto. |
| Conclusiones: Síntesis sobre puntos clave a considerar en el manejo de las expectativas del interesado. | | | | | |

Matriz RACI



| Matriz de Responsabilidades | | | | | | | |
|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Proyecto: Nombre de proyecto | | | | | | | |
| ID: Código identificador del proyecto | | | | | | | |
| EDT | Producto o Entregable | Interesados (<i>Stakeholders</i>) | | | | | |
| | | Gerente del proyecto | Miembro del equipo | Miembro del equipo | Miembro del equipo | Interesado (Stakeholder) | Interesado (Stakeholder) |
| Código en la EDT | Nombre del entregable o producto | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI | Asignar rol de acuerdo con el formato RACI |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Procesos de Planificación



Identificación y Secuenciación de Actividades

PM4 Cronograma

| Nombre del Proyecto | | | | | |
|----------------------|--------------------|----------|-------------|----------------|--|
| Estructura de la EDT | | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1 | Componente | | | | |
| 1.1 | Producto | | | | |
| 1.1.1 | Entregable | | | | |
| 1.1.1.1 | Paquete de trabajo | | | | |
| 1.1.1.1.1 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1.1.1.1.2 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1.1.1.1.3 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1.1.2 | Producto | | | | |
| 1.1.2.1 | Entregable | | | | |
| 1.1.2.1.1 | Paquete de trabajo | | | | |
| 1.1.2.1.1.1 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1.1.2.1.1.2 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 1.1.2.1.1.3 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 2 | Componente | | | | |
| 2.1 | Producto | | | | |
| 2.1.1 | Entregable | | | | |
| 2.1.1.1 | Paquete de trabajo | | | | |
| 2.1.1.1.1 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 2.1.1.1.2 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 2.1.1.1.3 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 3 | Componente | | | | |
| 3.1 | Producto | | | | |
| 3.1.1 | Entregable | | | | |
| 3.1.1.1 | Paquete de trabajo | | | | |
| 3.1.1.1.1 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 3.1.1.1.2 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |
| 3.1.1.1.3 | Actividad | Duración | Predecesora | Costo estimado | |

Matriz de Adquisiciones



| Matriz de Adquisiciones | | | | | | |
|---------------------------|---|----------------------------------|--------------------------|------------------|------------|----------------------|
| Proyecto: Apoyo Educativo | | | | | | |
| ID: HT2011-12 | | | | | | |
| Código EDT | Estructura de la EDT | Tipo de Adquisición | Modalidad de Adquisición | Fechas Estimadas | | Presupuesto Estimado |
| | | | | Inicio | Fin | |
| 1 | Infraestructura de calidad | | | | | \$ 23,750,000 |
| 1.1 | 30 escuelas construidas | | | | | |
| 1.1.1 | Empresas constructoras contratadas | Servicios firmas | LPN | 1/6/2011 | 31/12/2012 | \$ 18,450,000 |
| 1.2 | 30 escuelas equipadas | | | | | |
| 1.2.1 | Equipos y muebles comprados | Bienes | LPI | 1/6/2011 | 7/1/2012 | \$ 4,850,000 |
| 1.3 | 30 escuelas con mantenimiento | Servicios firmas | LPN | 10/10/2011 | 16/12/2011 | \$ 450,000.00 |
| 2 | Mejora de la calidad de la educación | | | | | \$ 2,750,000 |
| 2.1 | Capacitación | | | | | |
| 2.1.1 | Capacitación contratada | Servicios Consultoría Individual | LPN | 1/6/2011 | 11/9/2011 | \$ 1,000,000 |
| 2.1.1.1 | Materiales para capacitación desarrollados | Servicios Consultoría Individual | LPN | 27/2/2012 | 4/5/2012 | \$ 1,750,000 |
| 3 | Apoyo y aceptación del proyecto | | | | | \$ 1,500,000 |
| 3.1 | Campaña de comunicación diseñada | Servicios firmas | LPN | 3/6/2011 | 11/9/2011 | \$ 450,000 |
| 3.2 | Campaña de comunicación difundida | Servicios firmas | LPN | 23/6/2011 | 29/8/2011 | \$ 1,050,000 |
| 4 | Gestión exitosa del proyecto | | | | | \$ 2,000,000 |
| 4.1 | Proyecto completado | Servicios Consultoría Individual | LPN | 1/6/2011 | 30/6/2013 | \$ 1,380,000 |
| 4.2 | Evaluaciones completadas | Servicios Consultoría Individual | LPI | 1/7/2013 | 31/7/2013 | \$ 310,000 |
| 4.3 | Auditorías internas y externas completadas | Servicios Consultoría Individual | LPN | 1/7/2013 | 31/7/2013 | \$ 310,000 |
| Total | | | | | | \$ 30,000,000 |

Matriz de Comunicaciones

| Matriz de Comunicaciones | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Proyecto: Nombre del proyecto | | | | | | | | |
| ID: Código identificador del proyecto | | | | | | | | |
| Elemento de la EDT | Objetivo | | Usuario | | Responsabilidad | | Tiempo | |
| | ¿Qué comunicamos? | ¿Por qué? | Destinatario | Método de Comunicación | Preparación | Envío | Fecha inicial | Frecuencia |
| Número de elemento en la EDT. Puede ser componente, producto, entregable o paquete de trabajo | Describe el asunto o tema que se quiere comunicar. | Describe los motivos por los cuales se va a comunicar. | Nombre o rol de la persona al que va dirigido. | Describe la forma en que será comunicado. | Responsable de elaboración. | Responsable de hacer el envío. | Fecha en que debe comenzar el envío. | Indica la frecuencia del envío. |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Matriz de Riesgos

| Matriz de Riesgos | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|----------------|---|---|--|-----------------|----------------------|----------------|---------------|--|---|
| Proyecto: Apoyo Educativo | | | | | | | | | | | |
| ID: HT2011-12 | | | | | | | | | | | |
| Fecha de inicio: 1/6/2011 | | | | | | | | | | | |
| Fecha de fin: 30/6/2013 | | | | | | | | | | | |
| No. de Riesgo | Elemento de la EDT | Tipo de riesgo | Riesgo | | Síntoma | Impacto (A/M/B) | Probabilidad (A/M/B) | Evaluación | | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
| | | | Fuente | Consecuencia | | | | Valor (1 al 9) | Nivel (A/M/B) | | |
| 1 | 1.1 30 escuelas construidas | Técnico | Capacidad limitada del sector de la construcción para ejecutar actividades de construcción escolar planificadas según los nuevos códigos de construcción. | Esto puede conducir a retrasos en el cronograma. | Retraso en las actividades y dificultad para alcanzar el nivel de calidad establecido en los nuevos códigos de construcción. | A | A | 9 | Alto | Revisar el nuevo código de construcción y preparar una lista de posibles acciones y materiales requeridos para cumplir con la normatividad establecida. Buscar asesoramiento de especialistas en temas de construcción de acuerdo con los requerimientos del nuevo código. | Juan Morales Especialista en Obras Civiles |
| 2 | 1.1 30 escuelas construidas | Calidad | La escasez de materiales de construcción de calidad para cumplir con los requisitos de construcción a prueba de huracanes y terremotos. | Puede afectar la calidad de las obras y ocasionar incrementos en el costo y el tiempo previsto. | Dificultad para conseguir los materiales requeridos para la construcción. | M | M | 4 | Medio | Cotizar los materiales en el mercado un mes antes de lo programado. Considerar una lista de probables proveedores extranjeros que puedan suministrar los materiales en tiempo, costo y calidad requeridos. | Juan Morales Especialista en Obras Civiles |

| | | | | | |
|--------------|---|----------------|---|---|---------------------------|
| Impacto ↑ | A | 3 | 6 | 9 | VALOR NIVEL DEL RIESGO |
| | M | 2 | 4 | 6 | |
| | B | 1 | 2 | 3 | |
| | | B | M | A | |
| | | Probabilidad → | | | |
| | | | | | 6 a 9 Alto |
| | | | | | 3 y 4 Medio |
| | | | | | 1 y 2 Bajo |

Procesos de Ejecución

Lecciones Aprendidas



Registro de lecciones aprendidas: Ejemplo

| Nro. De Referencia | Código de Proyecto | Nombre del Proyecto | Área / Categoría | Fecha | Amenaza / Oportunidad | Título | Descripción de la Situación | Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto | Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas | Lección Aprendida / Recomendaciones |
|--------------------|--------------------|--|---------------------------|------------|-----------------------|---|---|---|---|--|
| XXXX-XXXX-XX | XXXX-XXXX-XX | Desarrollo de Sistema para Gestión de Lecciones aprendidas | Gestión de Requerimientos | 28/10/2011 | Amenaza | Documento de Diseño con insuficiente detalle. | <p>Ciertos escenarios no fueron descritos en detalle en los documentos funcionales, en su lugar, en algunos casos se hizo referencia al comportamiento de un sistema anterior.</p> <p>Esta situación ocasionó interpretaciones inadecuadas del alcance por parte del equipo de desarrollo, por lo que ciertos componentes no fueron aceptados por el usuario final.</p> | <p>Se retrasó la fecha de entrega y se incurrieron en costos adicionales por retrabajo.</p> | <p>Como acción correctiva, se realizaron reuniones con los usuarios para describir el comportamiento esperado y se actualizó el documento de diseño funcional. Luego se realizaron desarrollos de la funcionalidad esperada.</p> <p>Como acción preventiva, se revisaron el resto de los documentos de diseño funcional para buscar identificar situaciones similares y tomar los correctivos antes de comenzar a desarrollar esos componentes.</p> | <p>Implementar un control de aprobación de los documentos funcionales.</p> <p>Incluir en el checklist de aprobación que el documento describa en detalle los procesos de negocio y comportamiento esperados.</p> |

Procesos de Monitoreo y Control

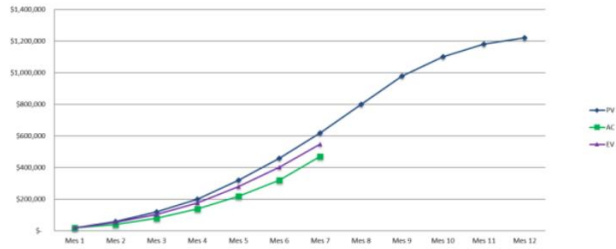
Gestión del valor Ganado



Gestión del Valor Ganado

| Valor Ganado | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|------------|-----------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Proyecto: | Ejemplo Educativo | | | | | | | | | | | | |
| ID: | HT2011-12 | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de Inicio: | 1/6/2011 | Fecha Fin: | 30/6/2013 | Fecha de Corte: | 31/12/2011 | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | |
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Valor Planificado | | \$ 20,000 | \$ 40,000 | \$ 60,000 | \$ 80,000 | \$ 120,000 | \$ 140,000 | \$ 160,000 | \$ 180,000 | \$ 190,000 | \$ 210,000 | \$ 230,000 | \$ 40,000 |
| Valor Planificado Acumulado | PV | \$ 20,000 | \$ 60,000 | \$ 120,000 | \$ 200,000 | \$ 320,000 | \$ 460,000 | \$ 620,000 | \$ 800,000 | \$ 990,000 | \$ 1,200,000 | \$ 1,430,000 | \$ 1,830,000 |
| Costo Real | | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 40,000 | \$ 60,000 | \$ 80,000 | \$ 100,000 | \$ 150,000 | | | | | |
| Costo Real Acumulado | AC | \$ 20,000 | \$ 40,000 | \$ 80,000 | \$ 140,000 | \$ 220,000 | \$ 320,000 | \$ 470,000 | | | | | |
| Porcentaje de avance completado del mes | %comp | 1.5% | 3.0% | 4.0% | 6.0% | 8.3% | 10.0% | 12.0% | | | | | |
| Valor ganado del trabajo realizado | [EV= % comp x BAC] | \$ 18,300 | \$ 36,600 | \$ 48,800 | \$ 73,200 | \$ 103,700 | \$ 122,000 | \$ 146,400 | | | | | |
| Valor ganado del trabajo realizado acumulado | EV | \$ 18,300 | \$ 54,900 | \$ 103,700 | \$ 176,900 | \$ 280,600 | \$ 402,600 | \$ 549,000 | | | | | |

| Costo total presupuestado (BAC) | \$ 1,220,000 |
|--|--------------|
| Indicadores y variaciones | |
| Variación del costo (CV/Cost Variance) [CV=EV-AC] | \$ 79,000 |
| Variación del cronograma (SV/Schedule Variance) [SV=EV-PV] | -\$71,000 |
| Índice de desempeño del costo (CPI/Cost Performance Index) [CPI = EV/AC] | 1.17 |
| Índice de desempeño del cronograma del proyecto (SPI/Schedule Performance Index) [SPI = EV/PV] | 0.89 |
| Estimación a la conclusión (EAC/Estimate at Completion) [EAC = BAC/CPI] | 1,044,444 |



Reporte de Avances

| Reporte de avance del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|--------------------|---|---|-------------|---|---|------------|---|--|--|--|
| Proyecto: | Nombre del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID: | Código identificador | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gerente del proyecto: | Nombre del Gerente del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Periodo: | dd/mm/aa - dd/mm/aa | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acuerdo | Estado | Fecha compromiso | Responsable/rol | Observaciones | | | | | | | | | | | | |
| Descripción del acuerdo. | Indica si el acuerdo está abierto o cerrado. | Fecha límite en que debe cumplirse el acuerdo. | Nombre o rol del encargado de cumplir el acuerdo. | Comentarios relacionados con el acuerdo. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estatus general del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th>Estatus</th> <th>Avance</th> <th>%</th> </tr> <tr> <td>+</td> <td>Avance planificado</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>Avance real</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Desviación</td> <td>%</td> </tr> </table> | | Estatus | Avance | % | + | Avance planificado | % | 0 | Avance real | % | - | Desviación | % | | | |
| Estatus | Avance | % | | | | | | | | | | | | | | |
| + | Avance planificado | % | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | Avance real | % | | | | | | | | | | | | | | |
| - | Desviación | % | | | | | | | | | | | | | | |
| Situación general del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción de las razones que originan el estatus del proyecto. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estatus del proyecto a nivel Componente, Producto o Entregable | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elemento de la EDT | Estatus | Presupuesto | Costo | Avance | Observaciones | | | | | | | | | | | |
| Número y nombre del componente, producto o entregable. | Indicador de estatus (verde, amarillo o rojo). | Cantidad asignada al elemento de la EDT. | Costo actual del elemento de la EDT. | Porcentaje de avance del elemento de la EDT. | Comentarios relacionados con el estatus del elemento de la EDT. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Actividades relevantes del periodo | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|
| # | Actividad | | | | | |
| | Descripción breve de la actividad realizada en el periodo. | | | | | |
| | | | | | | |
| Problemas | | | | | | |
| # | Problemas | Respuesta | Responsable/rol | Fecha Compromiso | | |
| | Descripción del problema. | Plan de acción para gestionar el problema. | Nombre o rol del encargado de gestionar el plan de respuesta. | Fecha límite para solucionar el problema. | | |
| | | | | | | |
| Cambios | | | | | | |
| ID | Descripción | Impacto | Fecha de apertura | Estatus | Fecha de Cierre | Responsable |
| | Descripción del cambio. | Impacto del cambio en los objetivos del proyecto, alcance, tiempo o costo. | Fecha en la que se solicitó el cambio. | Situación actual del cambio solicitado. | Fecha en la que el cambio fue realizado satisfactoriamente. | Nombre o rol del encargado de realizar el cambio. |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Actividades a realizar para el próximo periodo | | | | | | |
| # | Actividad | | | | | |
| | Breve descripción de la actividad a realizar en el próximo periodo. | | | | | |
| | | | | | | |

Procesos de Cierre



Acta de Cierre

| Acta de Cierre del Proyecto | | | |
|---|--|---|--|
| Proyecto | Apoyo Educativo | | |
| Código | MT2011-12 | | |
| Financiado por el Proyecto | Banco Interamericano de Desarrollo | | |
| Entidad Ejecutora | Ministerio de Economía y Finanzas | | |
| Gerente del Proyecto | Erika Estrada | | |
| Fecha Inicio | 1/6/2011 | Fecha Fin | 30/6/2013 |
| Descripción del Proyecto | | | |
| Con este proyecto se pretende lograr un sistema educativo para todos los niños, bien administrado, sin matrículas escolares, financiado judicialmente, y dedicado a brindar servicios educativos de calidad, además de un conjunto de servicios sociales, durante un periodo de dos años. Este proyecto de US\$30 millones es el primer paso para responder a las necesidades de corto plazo para la reconfiguración del sistema educativo y sentar las bases para el apoyo a largo plazo a la reforma educativa. | | | |
| Objetivos del Proyecto | Criterio de Éxito | Resultados | Variación |
| Infraestructura Suministrar infraestructura de calidad a 30 escuelas. | 30 escuelas construidas, equipadas y con contratos de mantenimiento. | 30 escuelas construidas y equipadas, todas con sus respectivos contratos de mantenimiento. | Se cumplió cabalmente la meta establecida de escuelas construidas y equipadas. |
| Mejorar la calidad de la educación mediante la capacitación de 300 maestros y abastecer de útiles escolares a 9.000 estudiantes. | 80% de los maestros aprobados en el examen de evaluación docente. | 278 maestros aprobaron el examen de evaluación docente, es decir un 92% de los 300 maestros que fueron capacitados. | Se logró superar el criterio de éxito en un 12% gracias al buen trabajo de los capacitadores y el compromiso de los maestros. |
| Implementar una campaña efectiva de apoyo y aceptación del proyecto. | 80% de la población ha escuchado los mensajes en la radio. | 75% de la población escuchó los spots de radio. | No se llegó a la meta establecida, esto se debió a que el inicio del proyecto no se tuvo una mezcla de medios adecuada. |
| Tiempo Entregar las 30 escuelas construidas, equipadas y listas para su operación de acuerdo con el cronograma. | Entregar las escuelas construidas para el 16 de junio del 2013. | La entrega de las escuelas se realizó el 18 de junio del 2013. | La entrega de las escuelas se realizó 2 días posteriores a la fecha establecida debido a algunas cuestiones de logística. Sin embargo no es una variación considerable por lo que se considera dentro del criterio de éxito. |
| Capacitar a los 300 profesores antes del inicio del ciclo escolar. | 300 maestros capacitados antes del 30 de abril del 2013. | 300 maestros capacitados para el 22 de abril del 2013. | Se cumplió el objetivo antes de la fecha programada. |
| Divulgar la campaña de apoyo y aceptación del proyecto antes de que las escuelas entren en operación. | Fin de la campaña el 3 de abril del 2013. | La campaña finalizó el 8 de abril del 2013. | Se cumplió en tiempo el lanzamiento de la campaña. |

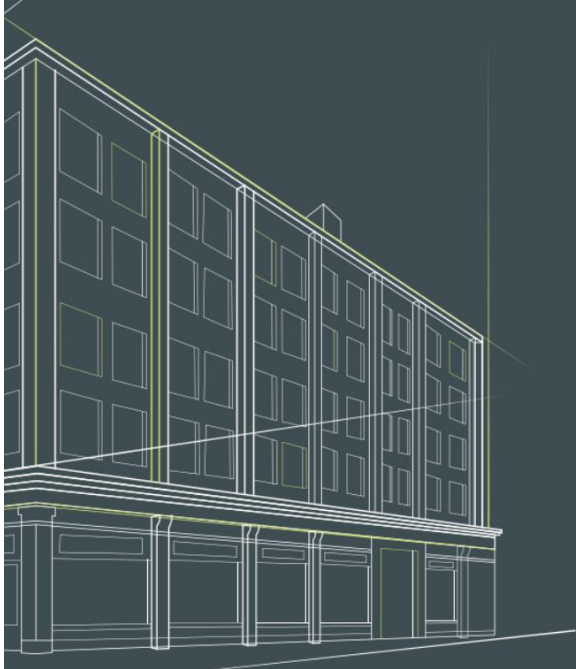
| Costo | Cumplir cabalmente con el presupuesto asignado al proyecto. | Cumplir con el presupuesto asignado de US\$30 millones, con una variación no mayor al 10% del proyecto. | El costo final del proyecto fue de US\$31.5 millones. | El costo del proyecto fue de US\$1.5 mayor al planeado, es decir un 5% arriba de la línea base. Esto se debió al alza de precios de los materiales de construcción. |
|---------|--|---|---|---|
| Calidad | Comprobar el éxito del proyecto a través de evaluaciones y auditorías. | Resultados satisfactorios en por lo menos 25 de las 30 escuelas puestas en operación. | Las evaluaciones y auditorías reflejaron resultados satisfactorios en 27 de las 30 escuelas puestas en operación. | Ya se trabaja en la mejora de resultados de las 3 escuelas con resultados no satisfactorios de operación. |

| Beneficios y/o Impactos del Proyecto en: | |
|--|---|
| Infraestructura | El proyecto proporcionó 30 escuelas equipadas con mobiliario, computadoras, cocina y biblioteca. Invertir en este tipo de infraestructura ofrece los medios necesarios para promover el desarrollo social y económico del país. Además, con estas acciones se logra recuperar la infraestructura educativa perdida a causa del terremoto que sucedió al país hace algunos años. |
| Crecimiento Económico | La mejora de la calidad de los servicios educativos ofrecerá a largo plazo importantes beneficios individuales y sociales en el ámbito económico del país. Para los individuos, significará generalmente un mayor nivel de renta y empleo. Para la sociedad, implicará un mayor crecimiento económico, mayor productividad y competitividad. |
| Desarrollo Social | Proporcionar educación de calidad será un pilar de la lucha en contra de la pobreza y el subdesarrollo al que se enfrenta el país actualmente. |

Información de Contratos
* Los contratos con las empresas encargadas de la arquitectura, la construcción y supervisión de las 30 escuelas se cerraron satisfactoriamente.

Nombre y Firma del Gerente del Proyecto

Nombre y Firma del Patrocinador

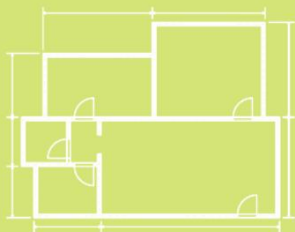


06

¿Qué es una PMO?

Los proyectos varían en tamaño y complejidad pero básicamente etapas de inicio, una etapa de preparación, ejecución y cierre.

.....Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....



Roles de la PMO

1. Proveer metodologías de dirección de proyectos
2. Dar soporte para gestionar proyectos
3. Ser responsable del éxito o fracaso de los proyectos



Actividades de la PMO son

1. Gestionar las interdependencias entre proyectos
2. Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos
3. Colaborar en la asignación de recursos compartidos
4. Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto

Beneficios de las PMO

Disminución en proyectos fallidos.

Disminución en los atrasos.

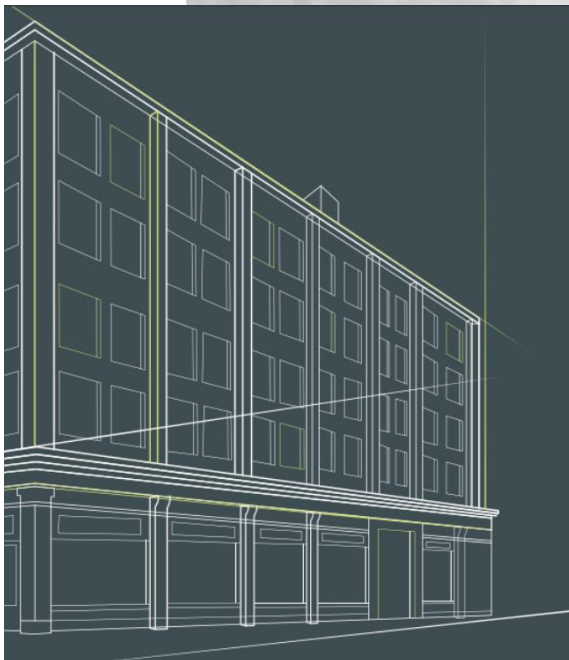
Aumento en proyectos terminados antes de la fecha programada.

Disminución de sobrecostos.

Aumento de proyectos terminados dentro del presupuesto.

Promueve la gestión de proyectos dentro de la organización.

Apoyo importante en el logro de los objetivos estratégicos.



07

¿Qué es OPM3?

El OPM3 es el Acrónimo de
Organizational Project Management
Maturity Model ó Modelo de Madurez
Organizacional en Gestión de
Proyectos.



Proceso de evaluación con el método OPM3

PASO 1: Conocer el estado actual, procesos y cultura organizativa

PASO 2: Evaluar el grado de aplicación de las buenas prácticas del estándar

PASO 3 y 4: Identificar ámbitos de mejora aplicar las mejoras identificadas

PASO 5: Volver a iniciar el proceso.

**Gracias por su
apoyo a nuestra
investigación!**

