



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL
EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE, 2014**

SUSTENTADO POR:

NUBIA ISBETH MENDOZA ALVARADO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, DISTRITO CENTRAL, HONDURAS, C.A

JULIO, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA CALVO

**EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL
EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE, 2014**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN ALBERTO SOLANO**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**NANCY URBINA
CLAUDIO ARCHILA**



EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE.

AUTOR:

Nubia Isbeth Mendoza Alvarado

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación consistió en la evaluación de la gestión de control de los proyectos de la ONG AHPE, tomando como referencia las buenas prácticas de control en la administración de los proyectos, establecidas a nivel internacional por el Project Management Institute (PMI), la investigación fue realizada utilizando como instrumentos la encuesta y la entrevista aplicada a los encargados de la gestión de los proyectos de AHPE, encontrándose como hallazgos principales el hecho de que únicamente el 50% de los encargados de gestionar proyectos utilizó medidas para controlar lo planificado versus lo ejecutado en el control de la calidad, riesgos, alcance y costo, el 50% utilizó herramientas de control en la gestión de la calidad, alcance, tiempo, costo y adquisiciones, se documentaron las lecciones aprendidas en un porcentaje menor o igual al 50%, únicamente el 33% documentó las acciones correctivas del control de adquisiciones, calidad, riesgos, alcance, tiempo y costo, de los resultados antes descritos. Se concluyó que la gestión de control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones no se está realizando en todos los proyectos de AHPE, siguiendo las buenas prácticas establecidas por el PMI, debido a que no existe una metodología y herramientas de control comunes para ser aplicada en todos los proyectos.

Palabras claves: Gestión de control de los proyectos, buenas prácticas de control en la administración de los proyectos, Project Management Institute.



EVALUATION OF PRACTICE MANAGEMENT CONTROL PROJECT IN ONGAHPE

BY:

Nubia Isbeth Mendoza Alvarado

ABSTRACT

This research involved the evaluation of the management control of projects of the NGO AHPE with reference to good practice in the management control of projects internationally established by the Project Management Institute (PMI), research was performed using as instruments the survey and interview applied to managers of projects AHPE, finding main results the fact that only 50% of those who manage projects, measures used to control the planned versus executed in quality control, risk, scope and cost, 50% control tools used in the management of the quality, scope, time, cost and procurement, lessons learned were documented on a percentage or less 50%, only 33% documented corrective actions control procurement, quality, risk, scope, time and cost, the results described above it was concluded that the management control of scope, time, cost, quality, communications, risk, procurement is not performing in all projects AHPE following good practices established by the PMI, because there is no methodology and tools common control to be applied to all projects.

Key words: Management control of projects, Good practice in the management control of projects, Project Management Institute.

DEDICATORIA

A Dios, por su gran amor, por estar en cada momento de mi vida junto a mí y darme la oportunidad y fortaleza para alcanzar esta nueva meta en mi vida.

A mi padre, Ovidio E. Mendoza Z. (QDDG), quien con sus consejos siempre me motivó e impulsó para que obtuviera el título de Máster y ahora desde el cielo está contemplando con satisfacción este momento.

A mi madre, Ana Leticia Alvarado P, por su amor y ayuda incondicional para llegar a culminar mis estudios de postgrado.

A mis hermanos: Ovidio, Edgardo, Magda Jacqueline, Joshy Gerard, Ana Karina y Cristian Moisés.

A mis sobrinos: José Gerardo, Cristopher, Jesse, Mariela, Alejandra, Josecito y Carlitos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), a la facultad de Potsgrado, a los catedráticos de la Maestría de Administración de Proyectos, quienes nos brindaron sus conocimientos para formar mejores profesionales en la administración de proyectos, en beneficio de nuestro país.

De manera especial a Juan Jacobo Paredes y Juan Alberto Solano, quienes con su experiencia y conocimientos han sido una invaluable guía para realizar este estudio de investigación.

Al personal de la ONG AHPE por su valiosa colaboración para obtener la información necesaria para realizar este estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES EN ESTUDIO	8
1.5.1 HIPÓTESIS.....	8
1.5.2 VARIABLES	9
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	19
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	19
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	20
2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	21
2.2. TEORÍAS.....	27
2.2.1. ONG.....	27
2.2.2. PROYECTO.....	27
2.2.3. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)	27
2.2.4. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTO	27

2.2.5.	BALANCE SCORECARD	29
2.2.6.	GESTIÓN DE PROYECTOS	30
2.2.7.	OFICINA DE PROYECTOS	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		40
3.1.	ENFOQUE Y MÉTODOS	40
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2.1.	POBLACIÓN	42
3.2.2.	MUESTRA	42
3.2.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	42
3.2.4.	INSTRUMENTOS APLICADOS.....	42
3.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	44
3.3.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	44
3.3.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		46
4.1.	PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	46
4.2	ALCANCE - GESTIÓN DE PROYECTOS.....	47
4.3	TIEMPO – GESTIÓN DE PROYECTOS	52
4.4	COSTO - GESTIÓN DE PROYECTOS	57
4.5	CALIDAD - GESTIÓN DE PROYECTOS	61
4.6	COMUNICACIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS.....	67
4.7	RIESGOS - GESTIÓN DE PROYECTOS.....	70
4.8	ADQUISICIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS	74
4.9	ALCANCE, TIEMPO, COSTO, CALIDAD, COMUNICACIONES, RIESGOS, ADQUISICIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS AHPE	78
4.10	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	84
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		86

5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	88
6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE CONTROL DE LOS PROYECTOS DE LA ONG AHPE.....	90
6.2. INTRODUCCIÓN.....	91
6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	91
6.3.1. HERRAMIENTA PARA CONTROL.....	91
6.3.2. PLANTILLA PARA CONTROL DE CAMBIOS	95
6.3.3. OFICINA DE PROYECTOS	100
6.3.4. ORGANIGRAMA PROPUESTO	101
6.4. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	102
6.5. PRESUPUESTO	102
6.6. RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN	104
ANEXO 1.....	107
ANEXO 2.....	118
ANEXO 3.....	123
ANEXO 4.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pobreza de los hogares según dominio de estimación.....	4
Tabla 2. Operacionalización de las variables	11
Tabla 3. Proyectos ONG AHPE	23
Tabla 4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento	31
Tabla 5. Resultados de prueba de Kendall.....	46
Tabla 6. Porcentaje en el que se presentaron modificaciones a las especificaciones...	48
Tabla 7. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción	88
Tabla 8. Resumen de presupuesto para implementación del plan	102
Tabla 9. Detalle del presupuesto para implementación del plan de acción	103
Tabla 10. Responsables de implementación	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sondeo de opinión gestión de proyectos AHPE	5
Figura 2. Variables	10
Figura 3. Organigrama AHPE.....	22
Figura 4. Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia	29
Figura 5. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida.	30
Figura 6. Grupos de procesos interactúan en una fase.....	33
Figura 7. Enfoque y metodología.....	41
Figura 8. Grado de aceptación formal del proyecto.....	47
Figura 9. Utilizó herramientas para control de cambio de las especificaciones.....	49
Figura 10. Porcentaje en el que se documentó el estado final del alcance	49
Figura 11. Utilizaron algún tipo de medidas para controlar el trabajo	50
Figura 12. Porcentaje en el cual se documentó causas de variaciones al alcance	50
Figura 13. Documentó las acciones correctivas al alcance	51
Figura 14. Se estableció línea base del alcance	51
Figura 15. Si el alcance sufrió cambios revisó línea base	52
Figura 16. Porcentaje en el cual se presentaron modificaciones al cronograma	53
Figura 17. Porcentaje en el que se documentaron las variaciones al cronograma.....	53
Figura 18. Porcentaje en que se documentaron las causas de las variaciones	54
Figura 19. Documentó las acciones correctivas al cronograma	54
Figura 20. Documentó las lecciones aprendidas en el control del cronograma.....	55
Figura 21. Utilizó herramientas para control de cambio de cronograma	55
Figura 22. Al inicio del proyecto se estableció la línea base del cronograma.....	56
Figura 23. Si el cronograma sufrió cambios, revisó la línea base del cronograma	56
Figura 24. Se tomó algún tipo de medidas para controlar el presupuesto.....	57
Figura 25. Porcentaje documentado de causas a variaciones del presupuesto	58
Figura 26. Documentó las acciones correctivas al presupuesto.....	58
Figura 27. Documentó las lecciones aprendidas en el control del presupuesto	59
Figura 28. Uso de herramientas para control de cambio de presupuesto	59
Figura 29. Estableció línea base de los costos.....	60
Figura 30. Porcentaje en el cual se revisó la línea base de los costos.....	60

Figura 31. Utilizó algún tipo de medidas para controlar la calidad del proyecto	62
Figura 32. Utilizó herramientas para el control de cambio de cualquier elemento.....	62
Figura 33. Existen medidas para controlar la calidad de los entregables.....	63
Figura 34. Realizó control de la calidad del proyecto	63
Figura 35. Porcentaje documentado de lecciones aprendidas en la calidad	64
Figura 36. Utilizó algún procedimiento para realizar solicitudes de cambio.....	64
Figura 37. Tiene un plan de calidad de su proyecto	65
Figura 38. Porcentaje en que se documentaron los cambios del plan de calidad	65
Figura 39. Realizó algún tipo de control al plan de calidad de su proyecto	66
Figura 40. Documentaron los cambios del plan de mejoras del proceso	66
Figura 41. Porcentaje de actualización del proyecto con los estándares de calidad	67
Figura 42. Elaboró algún formato(s) para informar el desempeño del proyecto	68
Figura 43. Se contó con un plan de la periodicidad de entrega de la información.....	69
Figura 44. Documentó las lecciones aprendidas sobre la comunicación	69
Figura 45. Porcentaje documentado de cambios con relación a la comunicación.....	70
Figura 46. Utilizó algún tipo de medidas para controlar los riesgos del proyecto	71
Figura 47. Porcentaje documentado de las lecciones aprendidas sobre los riesgos.....	71
Figura 48. Porcentaje registrado de las plantillas para el plan de riesgos	72
Figura 49. Utilizó procedimiento para realizar solicitudes de cambio ante riesgos.....	72
Figura 50. Documentaron los documentos del proyecto con los riesgos.....	73
Figura 51. Documentó los cambios del proyecto producto de los riesgos.....	73
Figura 52. En que porcentaje se realizó un registro de las facturas, garantías.	74
Figura 53. Estableció un plan de correspondencia con el vendedor	75
Figura 54. Utilizó durante el proyecto un control de los pagos	75
Figura 55. Realizó un registro del desempeño del vendedor	76
Figura 56. Porcentaje en el cual se documentó los cambios del proyecto	76
Figura 57. Estableció una línea base para las adquisiciones	77
Figura 58. Porcentaje en el cual se actualizó la línea base de las adquisiciones.....	77
Figura 59. Utilizó medidas para controlar lo planificado versus lo ejecutado	78
Figura 60. Utilizó herramientas para control	80
Figura 61. Porcentaje documentado de lecciones aprendidas	81

Figura 62. Porcentaje de modificaciones presentadas	82
Figura 63. Porcentaje documentado de causas de variación	82
Figura 64. Documentación de acciones correctivas.....	83
Figura 65. Propuesta de organigrama AHPE incluyendo PMO.	101

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento de la investigación, el cual está conformado por una introducción, los antecedentes, la definición del problema, los objetivos del proyecto, la hipótesis, las variables de investigación y la justificación.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer el problema que se va a abordar y estudiar las causas por las que se ha elegido como objeto de análisis, así como los lineamientos a seguir para alcanzar los resultados esperados.

1.1 INTRODUCCIÓN

El ejercicio de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONG) es regulado por la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC) dependiente de la Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización. Mediante decreto de ley No 32.2011, publicado en La Gaceta el día lunes 27 de junio de 2011, el Congreso Nacional emite la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), teniendo por objetivos garantizar el goce y ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y en los tratados vigentes para Honduras para que las personas puedan agruparse en ONG.

Ante el creciente número de ONG operando en el país, mediante el presente decreto, el gobierno busca regular el registro de éstas a través del establecimiento de los requisitos de funcionamiento, creación, organización, sanciones, etc., que este tipo de Organizaciones deben cumplir para operar en el país. Actualmente en Francisco Morazán, en el municipio del Distrito Central, operan hasta mayo de 2014 un total de 1,085 ONG de carácter civil, este número está siendo depurado por la URSAC, mediante la evaluación y verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley.

Uno de los requisitos establecidos en la ley es que promuevan “el desarrollo económico, social, cultural, ambiental, en la defensa de los derechos humanos o de cualquier otro tema vinculado al desarrollo del país” (La Gaceta, 27 de junio de 2011, Pág. 2). Es en este sentido que la ONG Asociación Hondureña para la Promoción Educativa (AHPE), creada en 1981, objeto del presente estudio, promueve el desarrollo del país a través de los proyectos que ha realizado. Mediante este estudio, se busca analizar la forma en la cual se ha realizado la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, tomando como referencia las buenas prácticas de control en la administración de los proyectos, establecido como estándar internacional, por el Project Management Institute (PMI).

A partir de este estudio se pretende analizar los resultados obtenidos y proponer un plan de acción, para la mejora continua de la gestión de proyectos en el proceso de control de esta ONG.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Honduras, según la clasificación mundial a “nivel de desarrollo humano ocupa el antepenúltimo puesto a nivel de Latinoamérica, con un nivel de desarrollo humano de “0.632, ocupa la posición 120 en la clasificación mundial y el puesto 30 entre los 33 países de América Latina y el Caribe” (PNUD, 2013, cuadro 1 anexo estadístico). Si bien es cierto el Gobierno de la República ha realizado esfuerzos para mejorar esta situación, a través del decreto 286-2009, Ley de Establecimiento de una Visión de País 2010-2032 y Plan de Nación 2010- 2022, cuyos lineamientos estratégicos son:

Desarrollo sostenible de la población, democracia ciudadana y gobernabilidad, reducción de la pobreza, generación de activos e igualdad de oportunidades, educación y cultura como medios de emancipación social, salud como fundamento para la mejora de la condiciones de vida, seguridad ciudadana como requisito del desarrollo, desarrollo nacional, recursos naturales y ambiente, infraestructura productiva como motor de la actividad económica, estabilidad macroeconómica

como fundamento de ahorro interno, competitividad, imagen de país y desarrollo de sectores productivos, adaptación y mitigación al cambio climático (Visión de País 2010-2032 y Plan de Nación 2010- 2022. Gobierno de Honduras, 2010, Pág. 30).

Adicionalmente, ha impulsado el cumplimiento de estos lineamientos a través de leyes en pro de la mejora de la educación, salud, diseñando programas y políticas para la inserción exitosa de los jóvenes y las mujeres en los mercados de trabajo y para la ampliación de su acceso a activos productivos. La solución de estos problemas requiere del apoyo de otros sectores de la sociedad que promuevan desarrollo como, por ejemplo, la empresa privada y las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo, organizaciones sin fines de lucro que buscan la mejora de las condiciones de vida de los hondureños.

Mediante el decreto 262-2011 de fecha 22 de febrero de 2012, el Gobierno de la República publicó en La Gaceta la nueva Ley Fundamental de Educación, quedando abolida la ley anterior. Esta nueva ley tiene como objetivo regular la calidad de la educación, buscando asegurar que la educación llegue a todos sin ningún tipo de discriminación, es en este sentido la ONG AHPE ha realizado y está realizando proyectos de educación, específicamente a través de la construcción de escuelas de hostelería para jóvenes mujeres de escasos recursos económicos del país.

La ONG AHPE, ha trabajado desde 1981 en proyectos que han beneficiado y están beneficiando a parte de un sector urbano y rural de la población del Distrito Central, en materia de educación, cultura, deporte y ayuda social, población que según datos del INE a mayo de 2013, era de 1,101,942 habitantes lo que representa un 27.6% de la población total del país, en la cual se concentra el 48.5% de la pobreza a nivel nacional, la cual a mayo de 2013 era de 35.5%.

Tabla 1. Pobreza de los hogares según dominio de estimación

Dominio	Total	Porcentaje de pobres	Pobres		
			Total	Relativa	Extrema
Total nacional	100	35.5	64.5	21.9	42.6
Urbano	100	39.6	60.4	31.4	29.0
Distrito Central	100	48.5	51.5	30.4	21.1
San Pedro Sula	100	46.0	54.0	34.3	19.7
Resto urbano	100	33.1	66.9	30.9	36.0
Rural	100	31.5	68.5	12.9	55.6

Fuente: INE, 2013.

Para lograr que los objetivos previamente establecidos por AHPE sean cumplidos, se requiere de una gestión eficiente y eficaz de los proyectos desarrollados, si bien es cierto AHPE ha logrado satisfacer las necesidades de sus beneficiarios y cubrir con los requisitos de sus contribuyentes durante estos últimos 33 años, se requiere evaluar cómo se ha realizado la gestión de los proyectos tomando como referencia las buenas prácticas de control en la administración de los proyectos, con el fin de eficientar los procesos para desarrollar más proyectos en beneficio de los hondureños.

A través de este estudio se busca evaluar la gestión de los proyectos realizados tomando como referencia las buenas prácticas en el control utilizadas por el PMI, con el fin de implantar esta gestión en los futuros proyectos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema, conformado por el enunciado del problema, formulación del problema y preguntas de investigación, tiene como objetivo describir en primer lugar, el objeto de estudio, las interrogantes que se plantean para abordarlo y para dar respuesta a éstas.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Como resultado del sondeo de opinión realizado a los directores de proyectos que han trabajado como voluntarios y contratados en la ONG AHPE, se ha encontrado que un 25% de los proyectos han tenido dificultades en la gestión de control de sus proyectos, en más de tres de las áreas de conocimiento establecidas como buenas prácticas, según el PMI.

En vista de la importancia que tienen las buenas prácticas de control de la administración de los proyectos, en toda organización o empresa, es necesario realizar una evaluación que permita determinar cómo se ha realizado la gestión hasta la fecha, planteando una estrategia de solución, para mejorar esta situación.

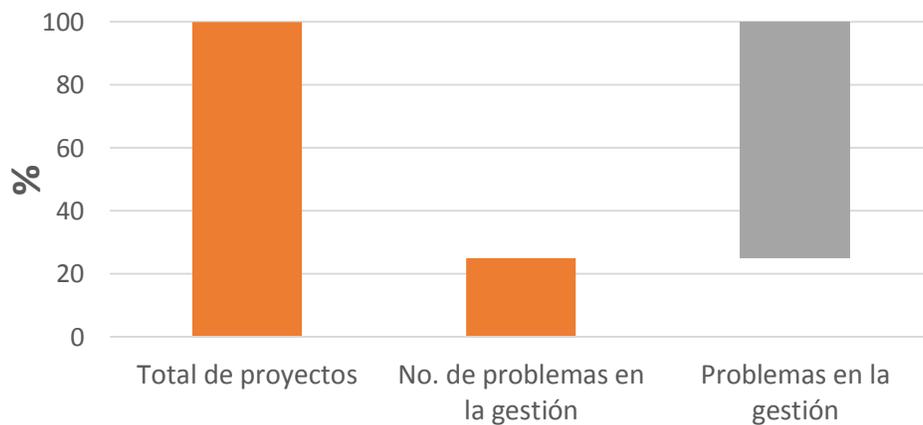


Figura 1. Sondeo de opinión gestión de proyectos AHPE

La Figura 1 describe la situación que normalmente se presenta en los proyectos, donde se identifican diferentes problemas en la gestión del control, mediante este estudio se pretende identificar cuáles son esos problemas a la luz de las buenas prácticas establecidas a nivel internacional por el PMI, a fin de proponer recomendaciones para la mejora continua de la administración de los proyectos de AHPE.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A través de la formulación del problema a continuación descrito, se pretende afinar la idea de la investigación a realizar, la cual es conocer cómo se ha realizado la gestión de los proyectos en AHPE, evaluando esta gestión con el estándar definido por el PMI con relación al control que debe realizarse en el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

¿Qué influencia tiene la gestión de control del alcance, gestión de control del tiempo, gestión de control de los costos, gestión de control de la calidad, gestión de control de las comunicaciones, gestión de control de los riesgos y gestión de control de las adquisiciones, en la gestión de los proyectos realizados por la ONG AHPE?

1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante las siguientes preguntas se pretende dar respuesta a la influencia que tiene la gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de la calidad, gestión de las comunicaciones, gestión de riesgos y gestión de las adquisiciones en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE.

- 1) ¿Qué influencia tiene la gestión de control del alcance en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?
- 2) ¿Qué influencia tiene la gestión de control del tiempo en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?
- 3) ¿Qué influencia tiene la gestión de control de los costos en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?
- 4) ¿Qué influencia tiene la gestión de control de la calidad en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?

- 5) ¿Qué influencia tiene la gestión de control de las comunicaciones en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?
- 6) ¿Qué influencia tiene la gestión de control de los riesgos en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?
- 7) ¿Qué influencia tiene la gestión de control de las adquisiciones en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto, tanto el objetivo general como los específicos, planteados en esta investigación, marcan los lineamientos a través de los cuales se abordará el problema de investigación, son una guía para el estudio a realizar.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es definir lo que se pretende lograr con la investigación planteada, es decir, definir qué se hará para realizar la investigación, como se hará y para qué se realizará.

Evaluar la gestión de los proyectos de la ONG AHPE utilizando como referencia las buenas prácticas de control de la administración de proyectos, cuyo resultado sirva de base para elaborar un plan de acción para la gestión de futuros proyectos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mediante la definición de los objetivos específicos, se pretende cumplir con el objetivo general descrito, indicando cómo se logrará este objetivo en cada etapa.

- 1) Determinar la influencia de la gestión del control del alcance en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.

- 2) Determinar la influencia de la gestión del control del tiempo en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.
- 3) Determinar la influencia de la gestión del control de los costos en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.
- 4) Determinar la influencia de la gestión del control de la calidad en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.
- 5) Determinar la influencia de la gestión del control de las comunicaciones en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.
- 6) Determinar la influencia de la gestión del control de los riesgos en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.
- 7) Determinar la influencia de la gestión del control de las adquisiciones en la administración de los proyectos realizados por la ONG AHPE.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES EN ESTUDIO

El presente estudio pretende comprobar o rechazar la hipótesis nula, planteada con relación a la influencia que tienen las buenas prácticas de control en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE.

Las variables de estudio planteadas aquí, se analizarán para determinar la influencia que cada una de ellas tiene, en la variable dependiente “Gestión de proyectos ONG AHPE”.

1.5.1 HIPÓTESIS

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones.

De hecho, son respuestas provisionales formuladas a las preguntas de investigación” (Sampieri, 2006, Pág.161), para efectos de esta investigación se han formulado la hipótesis alternativa y la hipótesis nula siguientes:

H1: La gestión del control del alcance, gestión del control del tiempo, gestión del control de los costos, gestión del control de la calidad, gestión del control de las comunicaciones, gestión del control de los riesgos y gestión del control de las adquisiciones están influenciando la administración de los proyectos de la ONG AHPE en el año 2014.

Ho: La gestión del control del alcance, gestión del control del tiempo, gestión del control de los costos, gestión del control de la calidad, gestión del control de las comunicaciones, gestión del control de los riesgos y gestión del control de las adquisiciones no están influenciando la administración de los proyectos de la ONG AHPE en el año 2014.

1.5.2 VARIABLES

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”, en este estudio se utilizarán la variable dependiente gestión de proyectos y las variables independientes alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones (Sampieri, 2006, Pág.162).



Figura 2. Variables

Fuente: (Manual para la redacción de tesis de postgrado, 2014).

La Figura 2 representa la variable dependiente administración de proyectos de la ONG AHPE y las variables independientes gestión de control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, mediante esta investigación se determinará la influencia de cada una de las variables independientes en la variable dependiente, analizando la correlación que existen entre ellas.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)	
Alcance	Debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto comprenda todo el trabajo que permita completarlo de forma exitosa (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 17).	Verificar alcance: proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado (PMI, 2008, Pág.111).	Entregables aceptados	Aceptación formal del proyecto	¿Cuál es el grado de aceptación formal del proyecto, en base al trabajo realizado?	Muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno	
			Solicitudes de cambio	Necesidad de cambio	¿En qué porcentaje se presentaron modificaciones a las especificaciones inicialmente definidas?	Más 75%,75%, 50%, 25%, 0%	
				Control cambio	¿Se utilizaron herramientas para control de cambio de las especificaciones en el proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas	
			Actualizaciones a los documentos del proyecto	Documentar estado de terminación del alcance	¿En qué porcentaje se documentó el estado final del alcance del proyecto?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%	
			Controlar alcance: Proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto y se gestionan cambios a la línea base del alcance.(PMI, 2008, p.113)	Mediciones de desempeño del trabajo	Medir lo planificado versus ejecutado	¿Se utilizó algún tipo de medidas para controlar el trabajo planificado versus lo ejecutado?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
				Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Causas de las variaciones	¿En qué porcentaje se documentaron las causas de las variaciones al alcance?	Más 75%, 75%, 50%, 25%, 0%
		Acciones correctivas			¿Documentó las acciones correctivas en el alcance y por qué las realizó?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre	
		Actualizaciones a la línea base del alcance		Línea base del alcance	¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base del alcance?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre	
				Revisión del alcance, EDT, diccionario	¿Si el alcance sufrió cambios, revisó la declaración...?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre	

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)
Tiempo	Incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del horizonte temporal preestablecido. (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 33).	Controlar el cronograma: proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el cronograma. (PMI, 2008, p. 116)	Mediciones de desempeño del trabajo	Medir lo planificado versus ejecutado	¿En qué porcentaje se presentaron modificaciones al cronograma inicialmente definido?	más 75%, 75%, 50%, 25%, 0%
			Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	Causas de las variaciones	¿En qué porcentaje se documentaron las variaciones al cronograma?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
				Documentación de las variaciones	¿En qué porcentaje se documentaron las causas de las variaciones del cronograma?	más 75%, 75%, 50%, 25%, 0%
				Acciones correctivas	¿Documentó las acciones correctivas al cronograma y por qué las realizó?	nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Lecciones aprendidas	¿Documentó las lecciones aprendidas en el control del cronograma?	nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Solicitudes de cambio	Documentar los cambios al cronograma	¿Se utilizaron algún tipo de herramientas para control de cambio del cronograma?	nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Actualizaciones línea base del cronograma	Línea base de cronograma	¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base del cronograma?	nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
Revisión del alcance, recursos de las actividades, estimados de duración de las actividades	¿Si el cronograma sufrió cambios revisó la declaración del alcance, los recursos y estimado de duración de las actividades?	nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre				

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)
Costo	Debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del presupuesto preestablecido Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 59). Controlar los costos: proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base del costo de costo (PMI, 2008, Pág. 146).		Mediciones de desempeño del trabajo	Medir presupuesto planificado versus ejecutado	¿Se tomó algún tipo de medidas para controlar el presupuesto planificado versus lo ejecutado?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Causas de las variaciones	¿En qué porcentaje se documentó las causas de las variaciones del presupuesto?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
				Acciones correctivas	¿Documentó las acciones correctivas al presupuesto y el porqué las realizó?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Lecciones aprendidas	¿Documentó las lecciones aprendidas en el control del presupuesto?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Solicitudes de cambio	Documentar los cambios al presupuesto	¿Se utilizó algún tipo de herramientas para control de cambio del presupuesto?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Actualizaciones línea base de los costos	Línea base del costo	¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base de los costos?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Revisión del alcance, recursos, estimados de costo	¿En qué porcentaje se revisó la declaración del alcance, los recursos y estimaciones de costos, al haber cambios en el costo del proyecto?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)
Calidad	Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido (PMI, 2008, Pág. 166).	Controlar la calidad: proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios (PMI, 2008, Pág.166).	Mediciones al control de calidad	Resultados documentados del control de calidad	¿Se utilizó algún tipo de medidas para controlar la calidad del proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Cambios validados	Inspección antes de cualquier cambio a realizar	¿Se utilizó algún tipo de herramienta para el control de cambio de cualquier elemento cambiado o reparado?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Entregables validados	Aceptación de los entregables	¿Existen medidas para controlar la calidad de cada uno de los entregables?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Actualización es a los activos de los procesos de la organización	Listas de control	¿Se realizó control de la calidad del proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
				Lecciones aprendidas	¿En qué porcentaje se documentaron las lecciones aprendidas en el control de la calidad?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
			Solicitudes de cambio	Documentar las solicitudes de cambio	¿Se utilizó algún procedimiento para realizar solicitudes de cambio, por el impacto en la calidad?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Actualización es al plan de dirección del proyecto	Plan de gestión de calidad	¿Tiene un plan de calidad de su proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
				Documentación plan de calidad	¿En qué porcentaje se documentaron los cambios del plan de calidad?	más 75%, 75%, 50%, 25%, 0%
				Plan de mejoras del proceso	¿Tiene un plan de mejoras su proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
				Documentación plan de mejoras	¿Se documentó los cambios del plan de mejoras de los procesos?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Actualización es a los documentos del proyecto	Documentar estándares de calidad	¿En qué porcentaje se actualizaron los documentos del proyecto con los estándares de calidad?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS (PREGUNTAS)	CATEGORÍAS (RESPUESTAS)
Comunicaciones	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 105).	Informar del desempeño: "Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones" (PMI, 2008, Pág. 211).	Informes de desempeño	Análisis del desempeño, estado de riesgos, trabajo completado, resumen de cambio, conclusión proyectada	¿Se elaboró algún formato(s) para informar el desempeño del proyecto?	Ninguno, muy pocos, pocos, algunos, muchos
				Plan de entrega de información	¿Se contó con un plan de la periodicidad de entrega de la información del proyecto y a quiénes y qué se debe enviar?	Ninguno, muy pocos, pocos, algunos, muchos
			Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Lecciones aprendidas	¿En qué porcentaje documentó las lecciones aprendidas sobre la comunicación del proyecto?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
			Solicitudes de cambio	Acciones correctivas	¿En qué porcentaje documentó los cambios del proyecto con relación a la comunicación de futuros proyectos?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)
Riesgos	Pretende reconocer y manejar aspectos problemáticos potenciales e imprevistos que pueden darse cuando el proyecto se lleva a la práctica (Gray, 2009, Pág. 182).	Monitorear y controlar los riesgos: proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto (PMI, 2008, Pág. 234).	Actualizaciones al Registro de Riesgos	Revisiones periódicas de los riesgos	¿Se utilizó algún tipo de medidas para controlar los riesgos del proyecto?	Ninguna, muy pocas, pocas, algunas, muchas
			Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Lecciones aprendidas	¿En qué porcentaje documentó las lecciones aprendidas sobre los riesgos?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
				Plantillas	¿En qué porcentaje se registraron las plantillas para el plan de gestión de los riesgos?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
			Solicitudes de cambio	Documentar los cambios	¿Se utilizó algún procedimiento preestablecido para realizar solicitudes de cambio debido a la utilización de planes de contingencia al presentarse riesgos?	Ninguno, muy pocos, pocos, algunos, muchos
			Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto	Plan de gestión de riesgos	¿Se documentaron los documentos del proyecto con los riesgos presentados?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Actualizaciones a los documentos del proyecto	Documentos que pueden actualizarse	¿Documentó los cambios del proyecto en relación a los riesgos ocurridos, como lecciones aprendidas para futuros proyectos?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre

Continuación tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems (preguntas)	Categorías (respuestas)
Adquisiciones	Procesos necesarios para adquirir los bienes y servicios externos a la organización a fin de lograr el alcance del proyecto (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 123). Administrar las adquisiciones: proceso de gestionar las relaciones de las adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario (PMI, 2008, Pág. 267).		Documentación de la adquisición	Documentación técnica del vendedor, contrato, facturas, garantías	¿En que porcentaje se llevó un registro de las facturas, garantías de los entregables del proyecto que han sido contratados?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%
			Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Correspondencia	¿Se estableció un plan de correspondencia con el vendedor, correos, reuniones, etc.	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Cronograma y solicitudes de pago	¿Se utilizó durante el proyecto un control de los pagos mediante el uso de un cronograma de pagos?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Documentación sobre la evaluación de desempeño del vendedor	¿Se realizó un registro del desempeño del vendedor, para futuras adquisiciones?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
			Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto	Línea base de adquisiciones	¿Se estableció una línea base para las adquisiciones?	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre
				Actualizaciones de línea base	¿En qué porcentaje se actualizó la línea base de adquisiciones?	0%, 25%, 50%, 75%, más de 75%

1.6 JUSTIFICACIÓN

El objetivo de la justificación es documentar la importancia que tiene el estudio realizado, tanto para la ONG a la cual está dirigido, como cualquier ONG que busque evaluar y mejorar su gestión de proyectos, se desglosan a continuación las principales razones que dan soporte a la realización de este estudio:

- 1) Actualmente no se cuenta con un diagnóstico de la gestión de los proyectos de la ONG AHPE.
- 2) Este estudio puede ser utilizado como referencia para realizar la evaluación de la utilización de las buenas prácticas de control en la administración de los proyectos de otras ONG.
- 3) Contar con un plan de acción que permita estandarizar la gestión de los proyectos desarrollados por la ONG AHPE, a través del uso de las buenas prácticas de control, facilitando de esta forma su integración a redes de ONG e instituciones que promueven el desarrollo.
- 4) Contar con una solución que facilite el logro de manera más eficaz y eficiente la administración centralizada y coordinada de los proyectos, garantizando de esta forma los fines que persigue la ONG.
- 5) Facilitar el uso de las buenas prácticas de control en la administración de proyectos, que permita la identificación de mayor número de ONG intermediarias y financieras, para el desarrollo de los proyectos planificados en pro de la promoción del desarrollo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El capítulo dos tiene como objetivo desglosar toda la información que se utilizará como soporte para sustentar el tema de investigación, en el caso concreto de este estudio, en la cual se está evaluando la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, dentro del marco teórico se describirá cómo se realiza la gestión de proyectos en el macro entorno, a nivel internacional; en el microentorno, a nivel nacional y finalmente en el entorno de la ONG AHPE, objeto de este estudio, en este capítulo se detallan además las teorías relacionadas con la gestión de proyectos, que servirán de apoyo al estudio a ser realizado.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se describe el entorno del problema objeto de esta investigación, abordándose de la siguiente forma: en primer lugar se analizará cómo se realiza la gestión de los proyectos en el entorno internacional, cómo se realiza en el entorno nacional, específicamente qué se está haciendo en Honduras y, finalmente, en el entorno propio de la organización no gubernamental AHPE.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La necesidad de gestionar proyectos de manera eficiente y utilizando las mejores prácticas es cada vez más importante para las empresas y organizaciones, ya sean privadas, del gobierno, con o sin fines de lucro. Esta gestión se ha estandarizado a nivel internacional a través del Project Management Institute (PMI®). El Project Management Institute es una “organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos”, actualmente cuenta con más de “500,000 miembros en cerca de 185 países y representado por más de 250 capítulos” (PMI, 2014).

Su oficina central está instalada en “Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia, en Pennsylvania (Estados Unidos) y sus principales objetivos son: formular estándares profesionales en gestión de proyectos, generar conocimiento a través de la

investigación, promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación (PMI, 2014). "La idea de fundar el PMI surgió en Estados Unidos en 1969, cuando en una cena social en Filadelfia tres visionarios representantes de mandos medios de tres ramas industriales diferentes reconocieron que la semiprofesión que desarrollaban dirigiendo proyectos, se convertiría con el tiempo en una de las mayores necesidades del mundo de los negocios" (El País, 2006, julio 17).

“En América Latina se cuenta con capítulos en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela” (PMI, 2014). El PMI facilita las herramientas y apoyo necesarios para realizar una gestión efectiva y eficaz de los proyectos, así mismo extiende certificaciones a las empresas y/o miembros, que utilizan las buenas prácticas en los proyectos a través de la utilización de la guía práctica de los proyectos (Pmbok).

Adicionalmente, el PMI trabaja con organizaciones y universidades alrededor del mundo con el objetivo de formar en la administración de proyectos en las universidades promueve el desarrollo de programas para la dirección de proyectos a nivel universitario. En el caso de las organizaciones cuenta con proveedores de educación registrados que brindan capacitación en proyectos a las organizaciones que lo requieran.

Así mismo brinda soluciones de negocio para que las empresas mejoren la administración de proyectos, capacitando sobre las herramientas y servicios disponibles, cómo utilizarlos y aprovecharlos. Promueve el desarrollo profesional de sus afiliados a través de propuestas, productos o servicios con los que cuenta.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El capítulo de Honduras del PMI inició operaciones en el año 2012, actualmente se encuentran afiliados a este capítulo profesionales y empresas que buscan gestionar de manera estandarizada la gestión de proyectos. Dentro de los beneficios que se obtienen

al ser miembro del capítulo Honduras figura: el “acceso a los estándares, herramientas, técnicas y buenas, mejores prácticas de la administración de proyectos (Guzmán, presentación Pág. 1).

El capítulo de Honduras ofrece el acceso a los mismos beneficios para la administración de proyectos que se dan a nivel internacional, como uso de herramientas, acceso a capacitaciones, participación en congresos para la mejora continua de las organizaciones, instituciones o personas certificadas. Dentro de la página web del capítulo en Honduras, se puede acceder a capacitaciones para la gestión de proyectos de ONG, a través del curso PMEf (Educational Foundation).

Hasta la fecha, se han capacitado a más de 85 empleados de al menos 37 organizaciones, el PMEF es el brazo social del PMI, a través de la fundación de educación ofrece apoyo en recurso de aprendizaje sobre proyectos, concede becas y recursos para padres y estudiantes, brinda apoyo en el uso de la administración de proyectos en ONG (PMI, 2014).

La facilidad de acceder a este tipo de capacitaciones es una opción para las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, que buscan realizar sus proyectos de manera exitosa y no cuentan con suficientes recursos, tal es el caso de la ONG AHPE, objeto de estudio. Tal y como realiza el PMI a nivel internacional, el capítulo de Honduras del PMI ha establecido alianzas con las universidades, entre las cuales se encuentran la Universidad José Cecilio del Valle, Universidad Tecnológica Centroamericana y ADEN School of Business.

2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

En este apartado se realizará el análisis del entorno interno del tema de estudio en este caso concreto la ONG AHPE, cuándo fue creada, su organización, proyectos que ha realizado.

2.1.3.1. ONG AHPE

La Asociación Hondureña para la Promoción Educativa (AHPE) es una ONG, sin fines de lucro, formada por profesionales y padres de familia que se asociaron en el año 1981 para promover actividades privadas de educación, cultura, deporte y ayuda social, sin discriminación de raza, credo o condición, y cuyo “principal objetivo es enseñar a todos los participantes de sus actividades el valor del trabajo bien hecho” (AHPE, Pág. 1. s. f.-e).

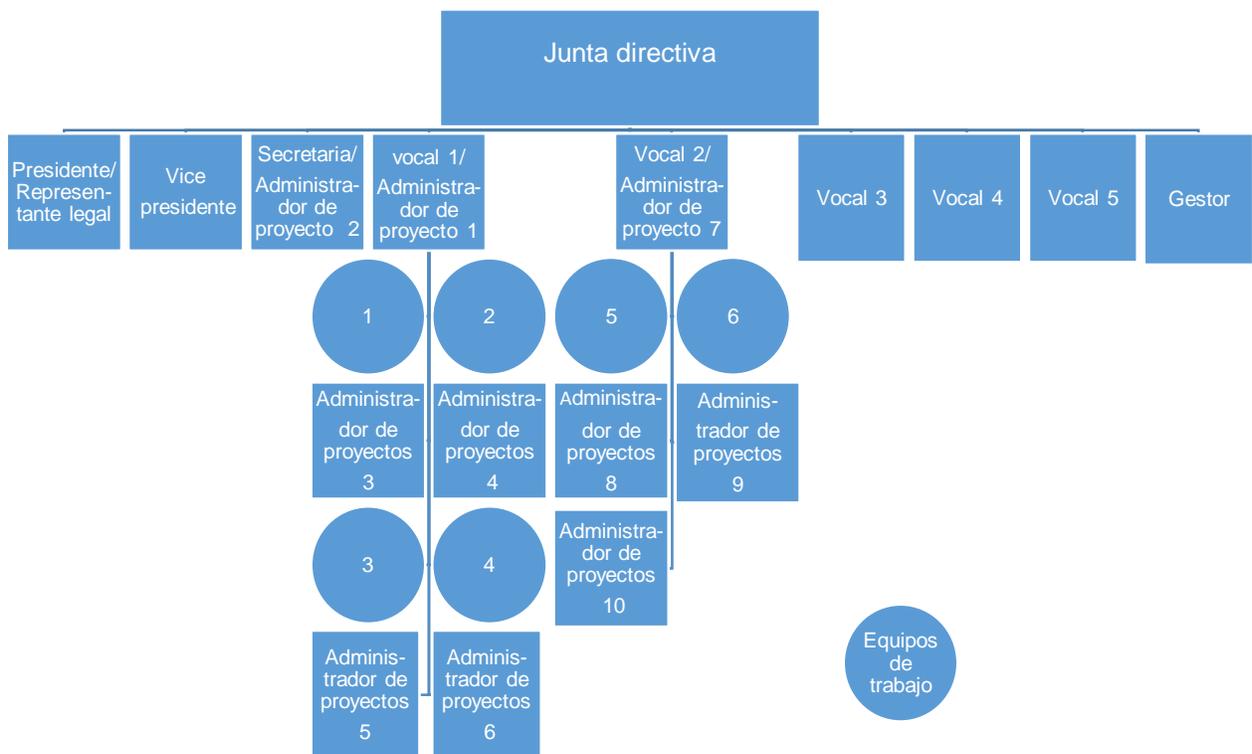


Figura 3. Organigrama AHPE

En el organigrama se define la estructura actual de la ONG AHPE, incluyéndose la gestión de proyectos, donde aparecen los administradores de los proyectos ejecutados y en ejecución y los equipos de trabajo asignado a los diferentes proyectos, tanto los administradores de proyecto como los equipos de trabajo, en su mayoría, dependen funcionalmente de los vocales 1 y 2, respectivamente.

Tal y como puede apreciarse, la secretaria de la ONG AHPE, así como varios de las vocales, en su momento han realizado la función de administradores de proyectos.

2.1.3.2. CREACIÓN Y RÉGIMEN JURÍDICO

Personería Jurídica extendida mediante “resolución No 92, constituida en fecha 22 de julio de 1981” (AHPE, s. f.-f).

2.1.3.3 PROYECTOS REALIZADOS POR AHPE

AHPE ha impulsado, a lo largo de estos 33 años, 10 proyectos de carácter educativo y social en beneficio de la juventud, la salud, la educación y la formación de la mujer hondureña.

Tabla 3. Proyectos ONG AHPE

No	Nombre del proyecto
1	Talleres de informática en Centro para la Mujer Ilama
2	Talleres de panadería y repostería básica para microempresarias en Centro para la Mujer Ilama
3	Equipamiento de cocina de la Escuela de Hostelería Los Sauces*.
4	Construcción Centro Universitario Guaymura
5	Equipamiento de aula de cómputo Escuela Los Sauces
6	Construcción de aulas Centro para la Mujer Ilama
7	Programa para mejorar la situación laboral y social de la mujer en Honduras
8	Equipamiento de Centro para la Mujer Ilama
9	Mejorada la formación de la mujer en el área rural de Zambrano, Amarateca y San Francisco de Soroguara
10	Construcción de la Escuela de Hostelería Mairin*

* Actualmente en ejecución

Fuente: Elaboración propia. Datos de ONG AHPE

Tal y como puede apreciarse en La Tabla 3, AHPE ha realizado y está realizando diferentes proyectos en beneficio de la mujer y hombre hondureños, de diferentes edades y condiciones sociales, con el objetivo de que sean agentes de cambio en el lugar donde viven, mejoren sus condiciones de vida y la de su entorno.

2.1.3.4 PROYECTOS SOCIALES EN PRO DE LA MUJER

AHPE ha impulsado en estos años varios proyectos en pro de la mujer hondureña, muchas veces cabeza de hogar, orientados para que a través de la educación y formación técnica especializada sean insertadas al mundo laboral. Dentro de los proyectos desarrollados en el área rural se encuentra el proyecto “Mejorada la formación de la mujer en el área rural de Zambrano, Amaratéca y San Francisco de Soroguara” (Memoria centro de desarrollo para la mujer Aragua, AHPE, s. f.-a).

Proyecto desarrollado en el Centro de Desarrollo Rural para la Mujer Aragua, cuya zona de influencia se encuentra en el departamento de Francisco Morazán, en las comunidades de Zambrano, San Francisco de Soroguara, Amaratéca, La Montera, Las Moras, Las Botijas y en el departamento de Comayagua, en las comunidades de Las Flores, Lejamaní, Lamaní. El Centro de Desarrollo Rural para la Mujer Aragua tiene como objetivo capacitar a mujeres campesinas de las comunidades de Zambrano, Las Botijas, San Francisco de Soroguara y otras aldeas aledañas en las áreas de panadería, cocina, repostería, costura, bordado, belleza y agricultura con el objetivo de que se involucren en el proceso productivo del país.

Durante estos años se ha capacitado a mujeres en las áreas de panadería, cocina, belleza, corte y confección. Adicionalmente, funciona desde hace tres años un taller de bordado a través del cual se encuentran generando ingresos para el sostenimiento de 10 mujeres y sus familias, de la aldea de Zambrano. Hasta el 2010, se han beneficiado directamente alrededor de 800 mujeres. Durante los meses de marzo a julio de 2012 se capacitó a 240 mujeres campesinas con fondos adquiridos a través de la colaboración de la Fundación del Valle y Food for the Poor en las áreas de corte y confección, belleza y panadería.

Se han realizados varios convenios con el Programa de Asignación Familiar de Honduras (PRAF) y, recientemente, se ha firmado un convenio con la Cruz Roja para capacitar a mujeres con el objetivo de que sean agentes de cambio en sus comunidades.

2.1.3.5 PROYECTOS ESCUELA DE HOSTELERÍA LOS SAUCES

Dentro de los proyectos en beneficio de la mujer hondureña a través de la mejora en su educación, para lograr un mejor nivel de vida se han ejecutado por la ONG AHPE los proyectos siguientes desarrollados en la Escuela de Hostelería Los Sauces:

“Equipamiento de aula de cómputo de la Escuela de Hostelería Los Sauces” (año 2010) y “Equipamiento de cocina de la Escuela de Hostelería Los Sauces” (año 2013) (Memoria Los Sauces, AHPE, s. f.-d).

La Escuela de Hostelería Los Sauces está ubicada en Tegucigalpa, ha capacitado a jóvenes mujeres del área rural de todos los departamentos de Honduras. Tiene como objetivo formar integralmente a jóvenes mujeres de escasos recursos económicos, provenientes de diferentes partes del país en el área de hostelería.

Realiza una capacitación teórico-práctico en el arte culinario y de repostería; atención de comedores y cafeterías; planchado y conservación de la ropa; limpieza y mantenimiento del inmueble; formación en valores y liderazgo. Las alumnas que egresan de Los Sauces obtienen el título de Bachilleres en Ciencias y Letras con un Diplomado en Hostelería. Hasta la fecha se han beneficiado directamente 600 jóvenes, e indirectamente alrededor de 3,600 personas que conforman las familias de las beneficiarias directas. La Escuela de Hostelería Los Sauces cuenta con la aprobación del Ministerio de Educación Pública de Honduras.

2.1.3.6 PROYECTOS DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN VALORES

A través de los proyectos de educación y valores, AHPE ha capacitado a mujeres y hombres en diferentes áreas de formación, con el equipamiento del Centro para la Mujer ILama se ha logrado impartir cursos de panadería, arte culinario, computación, ética e imagen entre otros. Una vez finalizada la construcción de la Escuela Mairin, las jóvenes mujeres que ingresen a la escuela recibirán el título de Bachilleres en Hostelería. A continuación se detallan los proyectos orientados la educación y formación de valores.

- 1) Construcción del Centro Universitario Guaymura
- 2) Equipamiento de Centro para la Mujer ILama
- 3) Programa para mejorar la situación laboral y social de la mujer en Honduras
- 4) Construcción de aulas Centro para la Mujer ILama
- 5) Construcción de la Escuela de Hostelería Mairin
- 6) Talleres de panadería y repostería básica para microempresarias en el Centro para la Mujer Ilama
- 7) Talleres de informática en el Centro para la Mujer Ilama

Mediante el presente estudio se busca evaluar la gestión de proyectos realizado por el personal de la ONG AHPE, a fin de determinar si se han utilizado los estándares internacionales definidos por el PMI, para la gestión de control de los proyectos.

Debido a que varios de los proyectos realizados por esta ONG se ejecutan con una parte de capital extranjero, cuya contraparte cuentan con oficinas de proyectos, donde administran los proyectos utilizando las buenas prácticas definidas por el PMI, es cada

vez más importante que AHPE realice sus proyectos utilizando estos estándares internacionales.

2.2. TEORÍAS

A continuación se detalla toda la documentación teórica que sustenta el estudio realizado.

2.2.1. ONG

Una ONG es “toda entidad de carácter privado, apolítica en el sentido partidario, sin fines de lucro y sin objetivos preponderantemente gremiales, laborales o religiosos, con diferentes objetivos que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines, definidos por sus integrantes” (La Gaceta, 2013, Pág. 12).

2.2.2. PROYECTO

Según la PMI, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2008, Pág. 11).

2.2.3. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

Es una guía de prácticas estándar definido por el PMI como un fundamento para la dirección de proyectos. Para efectos de esta investigación se está utilizando la cuarta edición, publicada en el año 2008.

2.2.4. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS

“La estrategia se pone en práctica a través de proyectos, cada uno debe tener un enlace claro con la estrategia de la organización” (Gray, 2009, Pág. 21). La estrategia de la organización debe ser ampliamente conocida y asumida por toda la organización para lograr la visión compartida, los directores de proyecto y su equipo deben identificarse con

la estrategia de la organización a fin de lograr ir todos en una misma línea, cumpliendo con la visión, misión y objetivos previamente establecidos.

Tal y como establece Thompson, “la estrategia de una compañía es un plan de acción para competir con éxito, obtener utilidades” (Arthur A. Thompson, 2012, Pág. 4). En el caso concreto de las ONG sin fines de lucro, ese plan de acción se enfoca en la búsqueda por alcanzar las metas de desempeño deseadas, atraer y satisfacer al cliente, para ello es importante tener muy definida de parte de la ONG, el tipo de estrategia a utilizar, tener un diagnóstico de su situación, ¿a dónde irá? y ¿cómo?, orientando todos sus proyectos al logro de esta estrategia. La estrategia no es estática, debe evolucionar con el tiempo, debido a que se presentan nuevas necesidades, avances en la tecnología, etc., para satisfacer a los clientes tanto internos como externos, en vista de lo cual la gestión de los proyectos debe ir encaminada a satisfacer a los interesados a través de una buena gestión de la comunicación y del recurso humano de los proyectos.

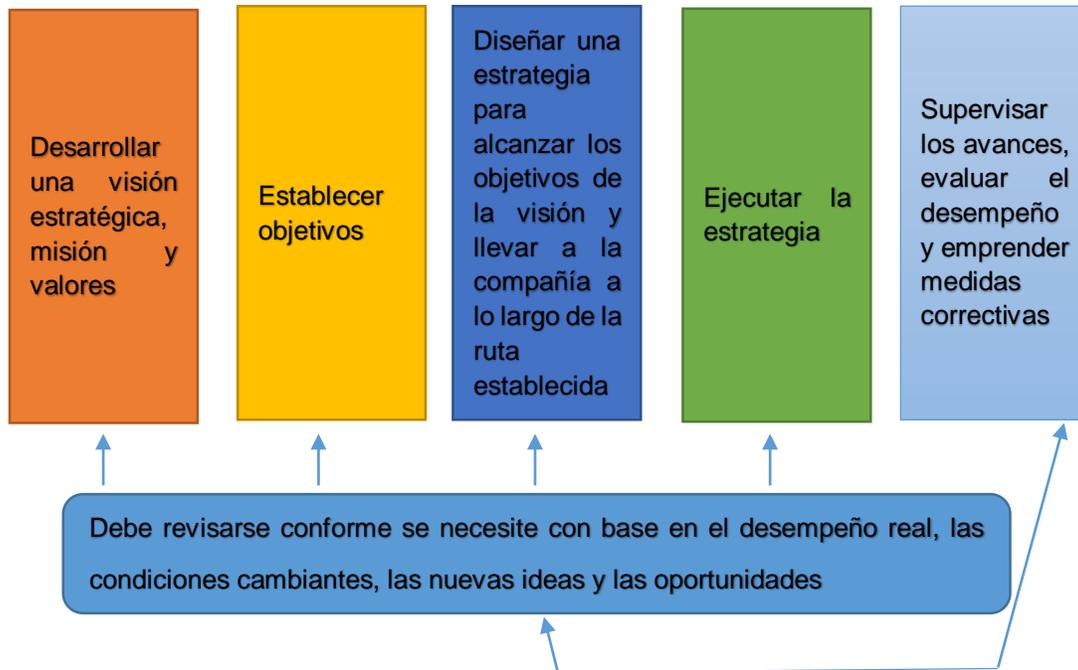


Figura 4. Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia

Fuente: Administración estratégica. Thompson Peteraf. Gamble Strickland

La Figura 4 presenta el proceso de elaboración, ejecución y supervisión de una estrategia, llevar a cabo este proceso es recomendable para lograr las metas que se desean alcanzar en todo tipo de organización. La visión, misión y valores como primer paso, definen cuál es la razón de ser de la organización, su posicionamiento actual y futuro, así como la cultura que impera dentro de la organización a través de los valores que se practican. Los objetivos indican el cómo se logrará la misión y visión propuesta, seguidamente es importante ejecutar la estrategia y estar continuamente controlándola para ajustarla.

2.2.5. BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Alberto Fernández, Pág. 2. s. f.).

El Balance Scorecard puede ser implementado en cualquier tipo de organización, grande o pequeña, con o sin fines de lucro. La necesidad “no depende del tipo de empresa, sino de los problemas que tiene” (Alberto Fernández, Pág. 2 s. f.) y si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión.

La ONG AHPE fue conformada para promover actividades privadas de educación, cultura, deporte y ayuda social, sin discriminación de raza, credo o condición y cuyo principal objetivo es enseñar a los participantes de sus actividades el valor del trabajo bien hecho, persigue orientar sus proyectos a la búsqueda de mejores condiciones de vida para los pobladores del Distrito Central, en materia de educación, salud, empoderamiento de la mujer a través de su formación, orientando sus proyectos con la visión, misión y objetivos que persigue.

2.2.6. GESTIÓN DE PROYECTOS

“La administración eficiente de un proyecto implica la utilización de procesos de gestión para las etapas de inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto” (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 7).

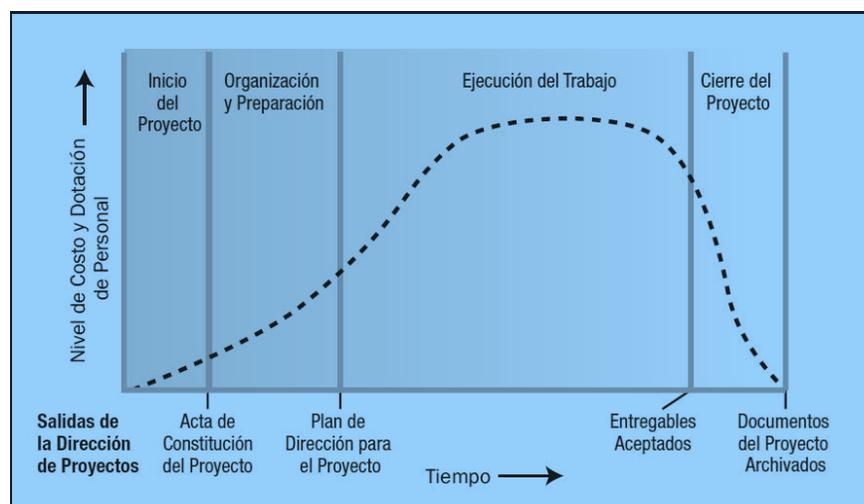


Figura 5. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida.
Fuente: (PMI, 2008)

Todo tipo de empresa u organización, con o sin fines de lucro, desea lograr que sus proyectos se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, para alcanzar los objetivos estratégicos previamente definidos. Esta gestión de los proyectos tal y como establece el PMI, 2008, se realiza a través de las nueve 9 áreas de conocimiento: 1. la gestión de la integración del proyecto, 2. gestión del alcance del proyecto, 3. gestión del tiempo del proyecto, 4. gestión de los costos del proyecto, 5. gestión de la calidad del proyecto, 6. gestión de los recursos humanos del proyecto, 7. gestión de las comunicaciones del proyecto, 8. gestión de los riesgos del proyecto y 9. gestión de las adquisiciones del proyecto y sus respectivos procesos, conocido como buenas prácticas en la administración de proyectos.

En este estudio se evaluará cómo se efectúa la gestión de los proyectos realizados por la ONG AHPE, tomando la referencia las buenas prácticas de la administración de proyectos, en el grupo de procesos de monitoreo y control correspondientes a las áreas del conocimiento incluidas en este proceso: alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, tal y como se indica en la Tabla 4. Y a partir del análisis de los resultados obtenidos, proponer un plan de acción para la gestión de los futuros proyectos gestionados por esta ONG.

Tabla 4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento

Grupos de proceso de la administración de proyectos					
Área de conocimiento	Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
Gestión de la integración	Desarrollo de acta constitución	Desarrollar el plan del proyecto	Dirigir y administrar la ejecución del proyecto	Monitoreo y control del trabajo del proyecto	Cerrar el proyecto o una fase
Gestión del alcance		Recopilar requerimientos		Verificar el alcance	
		Definir el alcance		Controlar el alcance	
		Crear EDT			
Gestión del tiempo		Definir las actividades		Controlar el cronograma	
		Secuenciar las actividades			

Continuación Tabla 4.

Grupos de proceso de la administración de proyectos					
Área de conocimiento	Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
Gestión del tiempo		Estimar los recursos de las actividades			
		Estimar la duración de las actividades			
		Desarrollar el cronograma			
Gestión del costo		Estimar los costos		Controlar los costos	
		Determinar el presupuesto			
Gestión de la calidad		Plan de calidad	Realizar el aseguramiento de la calidad	Controlar la calidad	
Gestión del recurso humano		Plan de recurso humano	Adquirir el equipo del proyecto		
			Desarrollar el equipo del proyecto		
			Administrar el equipo del proyecto		
Gestión de las comunicaciones	Identificación de los interesados	Plan de las comunicaciones	Distribuir la información	Informar el desempeño	
			Manejar las expectativas de los interesados		
Gestión del riesgo		Plan de manejo de riesgos		Monitoreo y control de riesgos	
		Identificar los riesgos			
		Análisis de la cualificación de riesgos			
		Análisis de la cuantificación de riesgos			
		Plan de respuestas al riesgos			
Gestión de las adquisiciones		Plan de adquisiciones	Llevar a cabo la contratación	Administrar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones

Fuente: (PMI, 2008)

Tal y como puede mostrarse en la Tabla 4, este estudio se ubica en el proceso de monitoreo y control, donde se analizará en el área de conocimiento del alcance, los procesos verificar y controlar el alcance; en el área de conocimiento del tiempo, el proceso controlar el tiempo; en el área de conocimiento del costo, el proceso controlar el costo; en el área de conocimiento de la calidad, el proceso controlar la calidad; en el área de conocimiento de las comunicaciones, el proceso de informar del desempeño; en el área de conocimiento de riesgos, el proceso monitorear y control de riesgos y en el área de conocimiento de las adquisiciones, el proceso de administrar las adquisiciones. (PMI, 2008, Pág. 46).

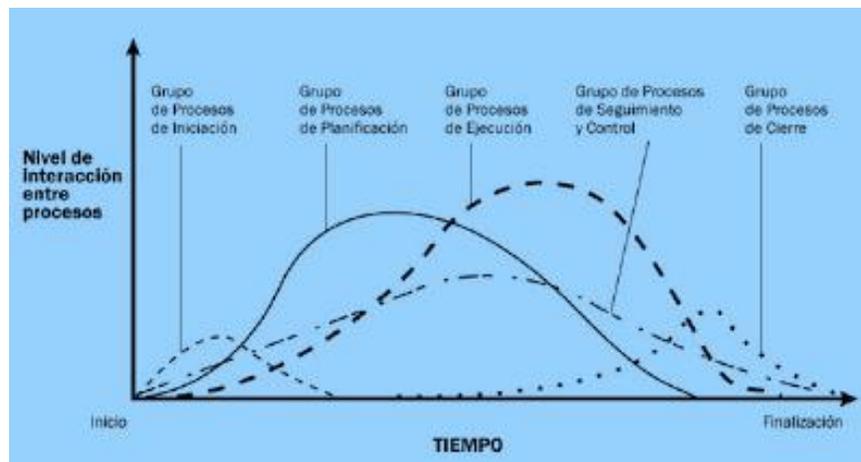


Figura 6. Grupos de procesos interactúan en una fase

Fuente:(PMI, 2008)

Como puede apreciarse en la Figura 6, el proceso de monitoreo y control interactúa desde el inicio hasta el fin del proyecto.

2.2.6.1. GESTIÓN DEL ALCANCE

La gestión del alcance “debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto comprenda todo el trabajo que permita completarlo de forma exitosa” (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 17). Según establece el Pmbok_ 4ta, la gestión del alcance se realiza a través de cinco procesos: 1. planificación, 2. definición, 3. creación de la estructura de desglose de trabajo (EDT), 4. verificación y 5. control. Específicamente para este estudio se evaluará los procesos de verificación del alcance y control del alcance.

La verificación del alcance consiste, tal y como establece el Pmbok, en revisar que los entregables han cubierto las expectativas del cliente obteniendo su aceptación, es decir, que todas las actividades que conforman el proyecto cumplan con los requerimientos previamente establecidos por el cliente, llamase cliente el patrocinador, los beneficiarios, según el grado de influencia establecido en la planificación del proyecto.

El control del alcance tal y como expone el Pmbok, consiste en revisar el estado del alcance con relación a la línea base, siendo la línea base en donde se documenta los cambios de la declaración del alcance, el producto a ofrecerse, el desglose de las actividades que lo conforman y el diccionario que define cada una de las actividades.

2.2.6.2. GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo “debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del horizonte temporal preestablecido” (Rivarola, 2007, Pág. 33). Según establece (PMI, 2008): la gestión del tiempo se realiza a través de 6 procesos: 1. definición de las actividades, 2. secuencia de las actividades, 3. estimación de los recursos, 4. duración de cada actividad, 5. agenda o programación del proyecto y 6. control de cambios.

En la gestión del tiempo se evaluará el proceso control del cronograma, este proceso consiste en actualizar el avance del cronograma del proyecto con relación a la línea base

del cronograma, actualizando los cambios que han sido generados; controlar el cronograma consiste en vigilar que el tiempo estimado para desarrollar el proyecto se cumpla. Goldratt, 1997 afirma : “Una forma de controlar el desempeño del proyecto es a través del método de la cadena crítica, este método permite reducir los retrasos en el tiempo, insistiendo en que la gente use los cálculos de tiempo de actividad 50/50” (Gay, 2009. Pág. 252). El control del cronograma se realiza a través de una herramienta manual o un software de gestión que permita comparar el avance real contra lo planificado.

2.2.6.3. GESTIÓN DEL COSTO

“Debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del presupuesto preestablecido” (Rivarola, 2007, Pág. 59).

Según establece el Pmbok_ 4ta, la gestión del costo se realiza a través de tres procesos (PMI, 2008, Pág. 146):

- 1) Estimación de costos.
- 2) Presupuestos de costos.
- 3) Control de costos.

La evaluación de la influencia de la gestión del costo se realizará a través del proceso control de costos, el cual consiste en verificar los cambios que se presentan en el presupuesto inicialmente establecido, actualizando la línea base del presupuesto, documentando los cambios, la línea base del presupuesto está compuesta por la suma de los costos estimados de las actividades que conforman el proyecto.

2.2.6.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido”. Según establece el Pmbok_ 4ta, la gestión

de calidad se realiza a través de tres procesos: 1. planificación de la calidad, 2. aseguramiento de la calidad y 3. control de la calidad (PMI, 2008, Pág. 166).

La gestión de la calidad se evaluará en el proceso control de calidad, en este proceso tal y como cita el Pmbok, se registran el resultado de la inspección de calidad, para recomendar los cambios que se requieran.

El control de la calidad se puede realizar a través de la utilización de las 7 herramientas de Ishikawa: 1. causa y efecto, 2. diagrama de control, 3. diagrama de flujo, 4. histograma, 5. ley de Pareto, 6. diagrama de tendencia y 7. diagrama de dispersión.

2.2.6.5. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos “pretende reconocer y manejar aspectos problemáticos potenciales e imprevistos que pueden darse cuando el proyecto se lleva a la práctica” (Gray, 2009, Pág. 182). Según establece el Pmbok_ 4ta, la gestión de los riesgos se realiza a través de 6 procesos: 1. planificación de la gestión de riesgos, 2. identificación de riesgos, 3. análisis cualitativo de los riesgos, 4. análisis cuantitativo de los riesgos, 5. planificación de la respuesta a los riesgos, monitoreo y control del riesgo, 6. los riesgos se evaluarán en el proceso monitoreo y control de riesgos (PMI, 2008, Pág. 234).

Durante este proceso objeto de este estudio, se realiza la estrategia de respuesta ante los riesgos, durante el cual se realiza, de ser necesario el control de cambios que pueden verse afectados en el alcance, tiempo, costo, producto de los riesgos ocurridos (Administración de proyectos, 2009, Pág. 197).

2.2.6.7. GESTIÓN DE ADQUISICIONES

La gestión de adquisiciones son “procesos necesarios para adquirir los bienes y servicios externos a la organización a fin de lograr el alcance del proyecto” (Rivarola, 2007, Pág. 123). Según establece el Pmbok_ 4ta, la gestión de adquisiciones se realiza

a través de 6 procesos: 1. planificar las adquisiciones, 2. planificar la contratación, 3. solicitar respuestas del proveedor, 4. selección del proveedor, 5. administración del contrato y 6. cierre del contrato (PMI, 2008, Pág. 267). La influencia de la gestión de adquisiciones en la gestión de proyectos de la ONG AHPE se evaluará en el proceso administración de contrato.

2.2.6.8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos consiste en “incluir los procesos necesarios para asegurar que las capacidades de las personas involucradas en el proyecto se utilicen de manera eficiente” (Rivarola, 2007, Pág. 97).

Tal y como establece el Pmbok se distinguen cuatro procesos (PMI, 2008), p.88:

- 1) Planificación de los recursos humanos: proceso durante el cual se “identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación y se crea el plan para la dirección del personal”.
- 2) Adquisición del equipo del proyecto: en esta etapa se “incorpora los recursos humanos que trabajará en las actividades del proyecto”.
- 3) Desarrollo del equipo del proyecto: para el logro de los objetivos planteados en el proyecto, durante este proceso se “influye sobre las habilidades individuales y de equipo, para incrementar las capacidades y logros del proyecto”.
- 4) Gestión del equipo del proyecto: proceso mediante el cual el director del proyecto “realiza el seguimiento sobre la evolución del equipo de trabajo, comunica al equipo sobre los avances y cambios del proyecto y resuelve los problemas y conflictos que suelen ocurrir entre los miembros del equipo”.

Tal y como se ha explicado anteriormente, el área de conocimiento de recursos humanos no tiene procesos dentro del grupo de procesos de monitoreo y control, por lo tanto no es objeto del análisis de este estudio.

2.2.6.9. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

“La gestión de las comunicaciones Incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto genere, recolecte, distribuya, almacene y disponga de la información en tiempo y forma” (Gustavo Rivarola, 2007, Pág. 105). Es el vínculo crítico entre personas, ideas y la información necesaria para el éxito del proyecto.

Según lo establece el Pmbok_4ta, la gestión de las comunicaciones se realiza a través de cinco 5 procesos (PMI, 2008, Pág. 211):

- 1) Identificar a los Interesados: es el proceso que consiste en identificar los grupos objetivo (Gray, 2009, Pág. 100). Los grupos objetivo son todas aquellas personas u organizaciones impactadas por el proyecto y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.
- 2) Planificar las Comunicaciones: “es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos”.
- 3) Distribuir la Información: “es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido”.
- 4) Gestionar las Expectativas de los Interesados: “es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan”

- 5) Informar el Desempeño: “es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones”.

2.2.7. OFICINA DE PROYECTOS

En la gestión de proyectos ocupa un puesto muy importante la creación y buen funcionamiento de una oficina de proyectos, debido a que coordina de forma unificada la asignación de recursos, lo que permite ahorrar costos, así mismo controla de forma centralizada que los diferentes proyectos cumplan con los objetivos de la organización, establece metodología comunes que permiten a través de formatos dar un mejor seguimiento y control de los proyectos. “Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción” (PMI, 2008, Pág. 31).

Dentro de las funciones de una oficina de proyectos se encuentran: la gestión de los recursos compartidos de la organización, desarrollo de metodología, procesos, mejores prácticas, instruir orientar, capacitar y supervisar, monitoreo y control, coordinar las comunicaciones. Adicionalmente, es la encargada de establecer los índices de manejo de los proyectos en relación a la triple restricción (costo, tiempo y calidad), define los activos procesos de la organización, establece la estrategia a seguir en el manejo de los interesados así como la gobernanza de los proyectos y los factores ambientales de la empresa.

Según los datos suministrados por el PMI en su White paper se ha reflejado un incremento en las organizaciones que cuentan con una PMO de un 36% de 2000 a un 84% en el 2010. He ahí la importancia que tiene para las buenas prácticas de control en los proyectos contar con una oficina de proyectos para la optimización de los recursos utilizados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se define el diseño de la investigación a utilizar, el tipo de enfoque a utilizar, se define la población objeto y la muestra elegida de esa población, los instrumentos utilizados para recopilar la información necesaria para el análisis, se realiza la confirmación de la validez y confiabilidad del instrumento a utilizar, así como las fuentes de información primarias y secundarias utilizadas.

3.1. ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en esta investigación es mixto. Es cuantitativo debido a que durante el estudio se analizarán las variables gestión de control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, riesgos y adquisiciones en los proyectos realizados por ONG AHPE, a través de la aplicación de encuestas, las cuales serán procesadas de forma estadística a través del software SPSS Statistic 19.

Es no experimental, debido a que la información no es medida, es obtenida con base en la información registrada por los diferentes encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, es transversal porque las variables serán medidas en una sola ocasión, correlacional debido a que se analizarán la correlación entre la gestión de proyectos y las variables gestión del control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

El enfoque es, además, cualitativo debido a que se entrevistarán a los directores de los proyectos de la ONG AHPE, para recolectar información y documentar cómo se ha realizado la gestión de los proyectos, por ellos administrados, analizando las variables gestión del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, riesgos y adquisiciones.

Se utilizará la teoría fundamentada, usando una muestra dirigida igual a la población, la que es de 13 encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE.

A continuación se describe el diagrama del enfoque y la metodología a utilizar en este estudio.

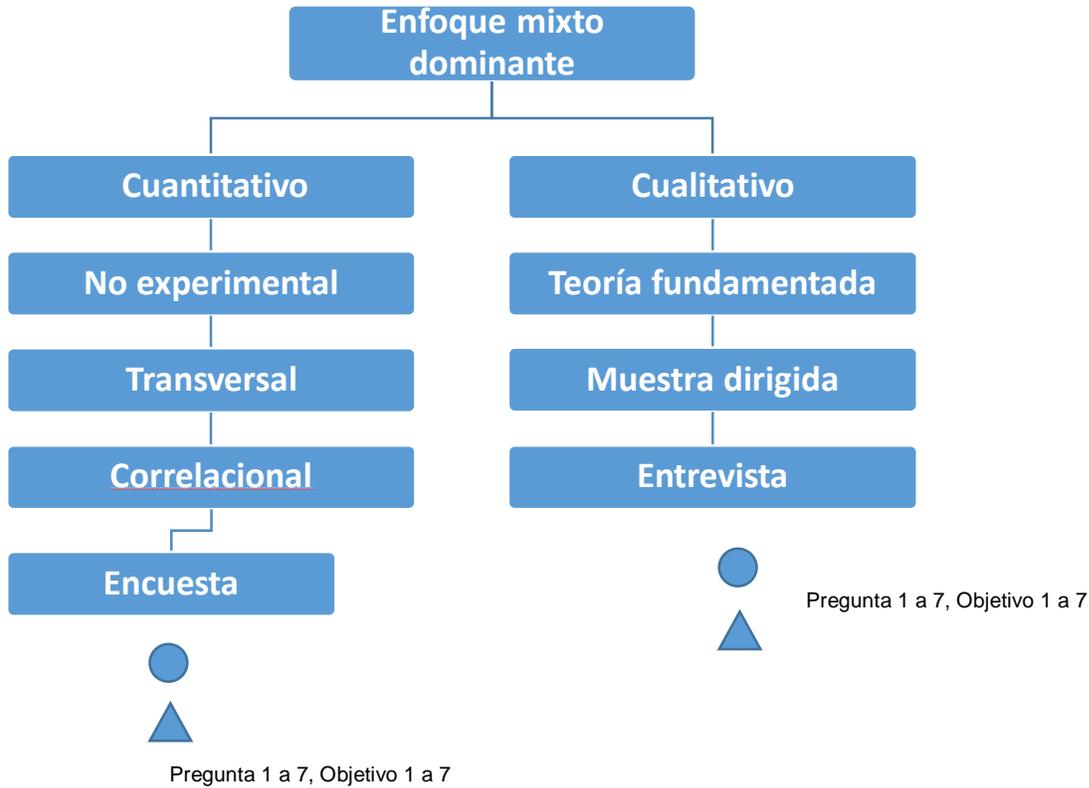


Figura 7. Enfoque y metodología

Fuente: (Metodología de la investigación, 2006)

En la Figura 7 se describe el tipo de enfoque a utilizar en la presente investigación, el cual como puede apreciarse es un enfoque mixto, que es una combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, es no experimental debido a que no se manipulan variables, es transversal porque se analizará en un solo momento, se realizarán correlación de variables entre la variable dependiente y las independientes y se realizará a través de la encuesta conformada por 59 preguntas a los encargados de la gestión de proyectos de AHPE. Por otro lado en cualitativa, debido a que es una teoría fundamentada, es una muestra dirigida a los encargados de gestión de proyectos de AHPE a través de la entrevista.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detalla el diseño de la investigación, la población objeto, la forma en cómo se ha definido la muestra a utilizar, las técnicas e instrumentos aplicados, las fuentes de investigación.

3.2.1. POBLACIÓN

Según (Sampieri, 2006, Pág. 276), la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, tomando en cuenta esta definición se establece como la población objeto de este estudio a los 13 encargados de realizar la gestión de los proyectos de la ONG AHPE.

3.2.2. MUESTRA

La muestra se define según (Sampieri, 2006), como un subgrupo de la población para esta investigación con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población de 13 encargados de la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, utilizando el programa Net quest, la muestra a encuestar es de 13.

3.2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Con el objetivo de analizar las diferentes variables que conforman el estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos.

3.2.4. INSTRUMENTOS APLICADOS

Los instrumentos de medición son todos los recursos que se utilizaron para obtener y registrar los datos sobre las variables objeto de análisis (Sampieri, 2006. Pág. 312), son las técnicas utilizadas, bases de datos, encuestas y entrevistas.

3.2.4.1. TÉCNICA DE DELPHI

Este estudio está enfocado a la evaluación de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, por eso las personas entrevistadas y encuestadas deben ser los expertos en el tema de gestión de proyectos. Para verificar que esto se cumplió, se utilizó la técnica Delphi en la cual un grupo de expertos contesta de manera anónima cuestionarios, cuya respuesta está en poder del moderador, con el objetivo de encontrar el contraste entre la respuesta, obteniéndose el siguiente resultado (PMI, 2008):

Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall ^a	.792
Chi-cuadrado	144.202
GI	14
Sig. asintót.	.000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

El W de Kendall obtenido es de 0.792, lo que significa que hay un nivel de concordancia entre las respuestas de las 13 personas encuestadas, de manera que puede concluirse que las personas consultadas son expertas en la materia “Gestión de proyectos”.

3.2.4.2. BASES DE DATOS

Información suministrada por los encargados de la gestión de los proyectos de la ONG AHPE.

3.2.4.3. ENCUESTAS

Para procesar de manera estadística la información sobre la gestión de los proyectos, se realizará una encuesta de 59 preguntas relacionados con las variables a ser analizadas, al personal encargado de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, siendo

uno de los requisitos que debe tener un instrumento de medición, la confiabilidad (Sampieri, 2006). Con el objetivo de corroborar si el instrumento utilizado es o no confiable se utilizó el programa SPSS Statistic 19, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.97, lo que indica que el instrumento utilizado tiene una fiabilidad de 97%, tal y como puede apreciarse en el cuadro adjunto.



Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.970	59

3.2.4.4. ENTREVISTAS

Con el objetivo de recopilar información sobre la gestión de proyectos de la ONG AHPE, se entrevistarán a administradores los proyectos, realizándoseles 33 preguntas relacionadas con los proyectos por ellos administrados.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todo el material soporte para aplicar la metodología de la investigación, dentro de la cuales están las fuentes primarias y las secundarias.

3.3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las fuentes primarias utilizadas en este estudio son la información obtenida de las entrevistas a los encargados de la gestión de proyectos, las respuestas de las encuestas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, todas la documentación obtenida de los proyectos de AHPE, a través de las memorias.

3.3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se utilizaron como soporte de la presente investigación las siguientes fuentes:

- 1) Manual de redacción de tesis, utilizado como referencia para realizar la investigación siguiendo los lineamientos previamente establecidos.
- 2) Libro "Metodología de la investigación, texto utilizado como base teórica para la elaboración del diagrama de enfoque, metodología a utilizar.
- 3) PMbook, cuarta edición.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados en el estudio, encuestas, entrevistas, técnica Delphi, aplicados a los 13 encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, con las respuestas obtenidas de estos instrumentos se realizaron gráficas y tablas para representar los resultados y realizar el análisis respectivo, los cuales se realizaron para cada una de las variables objeto de estudio, realizándose así mismo la comprobación de la hipótesis.

4.1. PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Tal y como ha sido citado en el Capítulo 3, se realizó la prueba de correlación de Kendall con las respuestas obtenidas de los 13 encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, sobre la consulta relacionada al orden de importancia de los problemas presentados en la gestión de control de los proyectos, realizada mediante la técnica Delphi, obteniéndose el resultado siguiente:

En la tabla a continuación detallada aparecen los principales problemas en la gestión de control de los proyectos identificados según el orden de importancia de 1 a 14.31, siendo 1 el problema más importante y 14.31 el menos importante.

Tabla 5. Resultados de prueba de Kendall

Problemas en la gestión de control de los proyectos	Rango promedio
Poca definición del alcance	1.00
Poca definición del costo del proyecto	3.54
Falta de herramientas y medidas de control del alcance	4.15
Falta de plan de comunicaciones	4.85
Poca definición de estándares de calidad solicitados	5.23
Poca definición de la duración del proyecto	5.46
Falta de herramientas y medidas de control del costo	7.31
Falta de documentación de los cambios en el alcance	7.85
Falta de herramientas y medidas de control del tiempo	8.31
Falta de herramientas y medidas de control de la calidad de los entregables	9.31
Falta de documentación de las variaciones de las variaciones de costo	11.31
Falta de documentación de las lecciones aprendidas	11.77
Falta de documentación de las variaciones del cronograma	12.31

Falta de un plan de contingencia ante los riesgos	13.31
Falta de herramientas y medidas de control de los riesgos	14.31

Como puede apreciarse en la Tabla 5, para los expertos encuestados el principal problema que se presenta en la gestión de los proyectos es la poca definición del alcance, seguido por la poca definición del costo del proyecto y el último lugar lo ocupa la falta de herramientas y medidas de control de los riesgos.

Este resultado confirma la importancia que tiene en la formulación de los proyectos definir con claridad el alcance, debido a que el alcance consiste en definir con la mayor precisión posible los productos para el usuario final, un alcance mal definido es una barrera para el éxito del proyecto.

4.2 ALCANCE - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión de control del alcance, obtenida con base en las respuestas de las 9 preguntas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, la gestión del alcance del grupo de procesos del control “control del alcance”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva fuerte de 0.809**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se define correctamente el alcance, se documentan los cambios en el alcance, se utilizan medidas y herramientas para controlar el alcance, se realiza una correcta gestión de los proyectos.

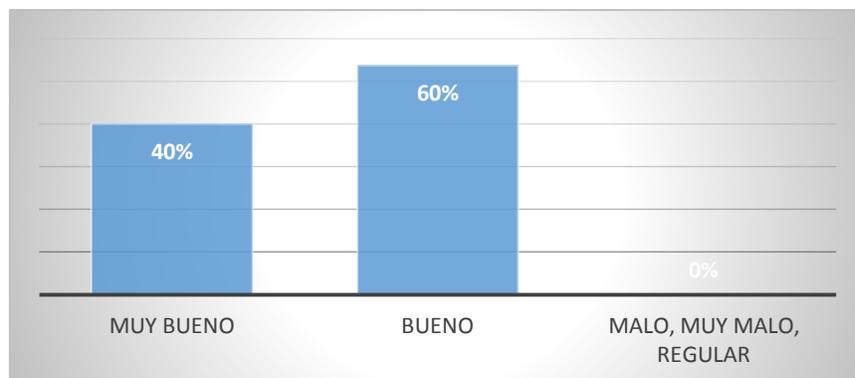


Figura 8. Grado de aceptación formal del proyecto

Como puede apreciarse en la Figura 8, el 100% de los encuestados contestó que el grado de aceptación del proyecto es muy bueno y bueno, siendo ambas respuestas las puntuaciones más alta indicadas en la encuesta, esto refleja que tanto para los encargados de la gestión de proyectos, como para los beneficiarios del proyecto, se cumplió con las expectativas demandadas con relación al producto o servicio que fue entregado.

Tabla 6. Porcentaje en el que se presentaron modificaciones a las especificaciones

Porcentaje modificado del alcance	Porcentaje de encuestados
0%	8%
< 25%	77%
> 50%	15%

Como puede apreciarse en la Tabla 6, en la gestión de proyectos realizada por AHPE 85% no modificó o modificó el alcance en menos de un 25% de lo planificado. Según los datos obtenidos mediante la entrevista, estas modificaciones al alcance se realizaron en un máximo de un 10% de lo planificado inicialmente, lo que significa que si bien es cierto estas modificaciones se presentan en porcentajes bajos, es necesario definir muy bien el alcance desde la planificación para evitar cambios posteriores que impliquen retrasos o afecten el éxito del proyecto.

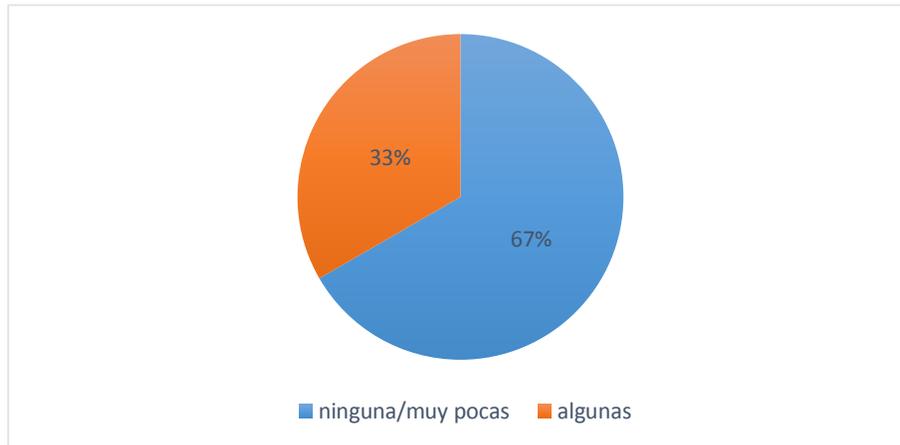


Figura 9. Utilizó herramientas para control de cambio de las especificaciones

La Figura 9 refleja que no es utilizada por la mayoría de encargados de la gestión de proyectos de AHPE, una herramienta para controlar el cambio de especificaciones en los proyectos.

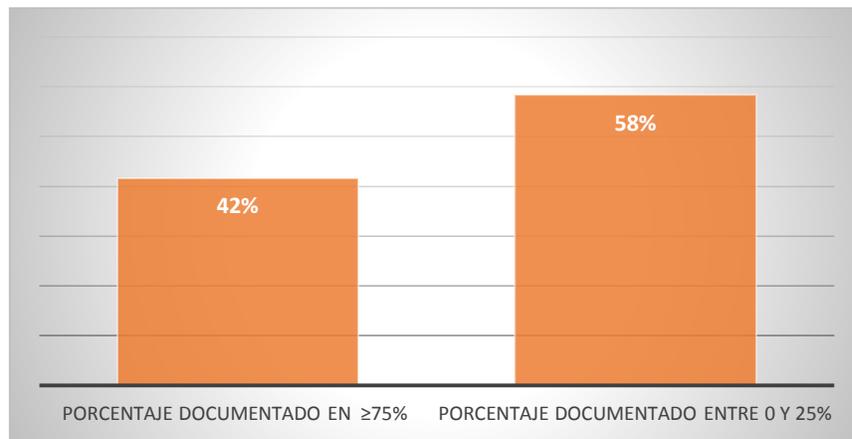


Figura 10. Porcentaje en el que se documentó el estado final del alcance

Esta Figura 10 refleja que menos de la mitad de los encuestados documentan toda la información relacionada con el alcance y sus modificaciones, esto significa que no existe una supervisión centralizada que verifique al finalizar el proyecto en qué porcentaje se documentan las modificaciones de los proyectos en cuanto al alcance.

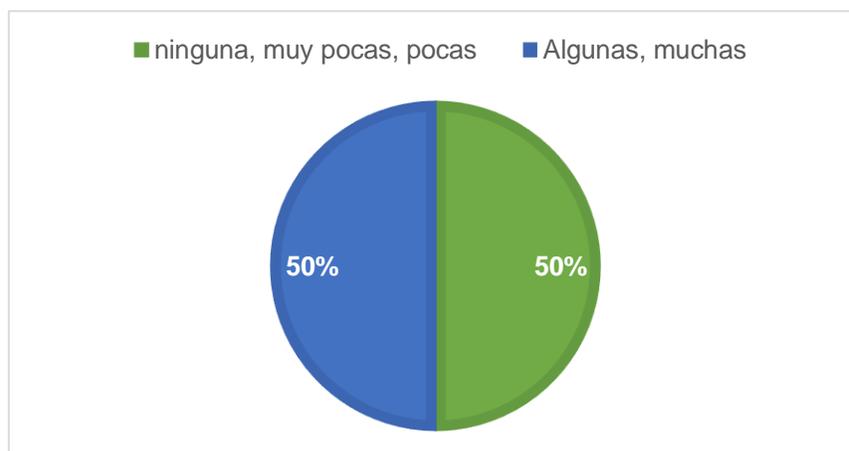


Figura 11. Utilizaron algún tipo de medidas para controlar el trabajo

La Figura 11 refleja que gestión de control del alcance en cuanto al uso de medidas de control de lo planificado contra lo ejecutado no se encuentra estandarizado a nivel de los encargados de gestión de proyectos de ONG AHPE, ya que solo la mitad de los encargados manifestó que utilizó medidas para controlar el alcance del proyecto.

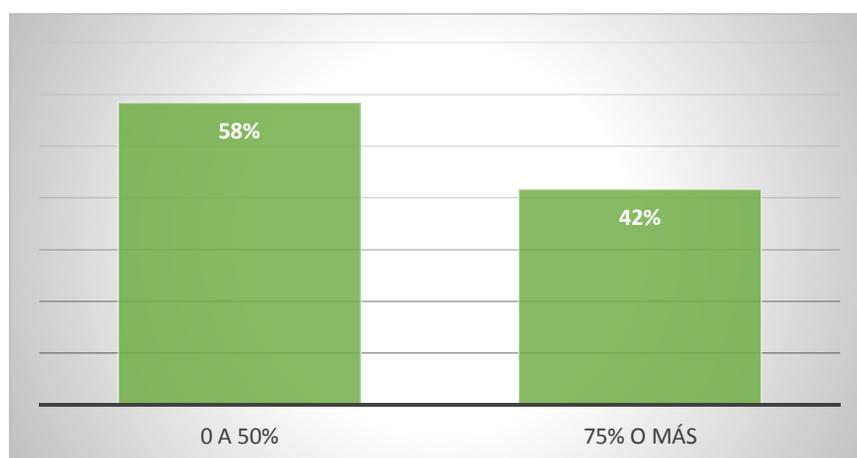


Figura 12. Porcentaje en el cual se documentó causas de variaciones al alcance

De la Figura 12 se desprende que un poco menos de la mitad de los encargados de la gestión de proyectos de AHPE documentó la causa de las variaciones en el alcance, se puede decir que no existe una metodología unificada para documentar las variaciones surgidas durante la vida del proyecto con relación al alcance.

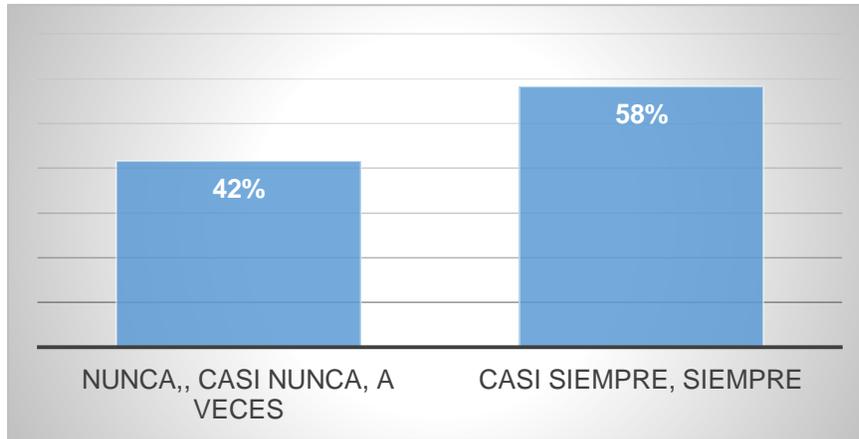


Figura 13. Documentó las acciones correctivas al alcance

En la Figura 13 se refleja nuevamente la variación que existe en cuanto al control del alcance con respecto a la documentación de las acciones correctivas, con la gestión de los proyectos de AHPE, donde un poco menos de la mitad de los encargados de gestión de los proyectos documentó muy pocas veces las acciones correctivas al alcance.

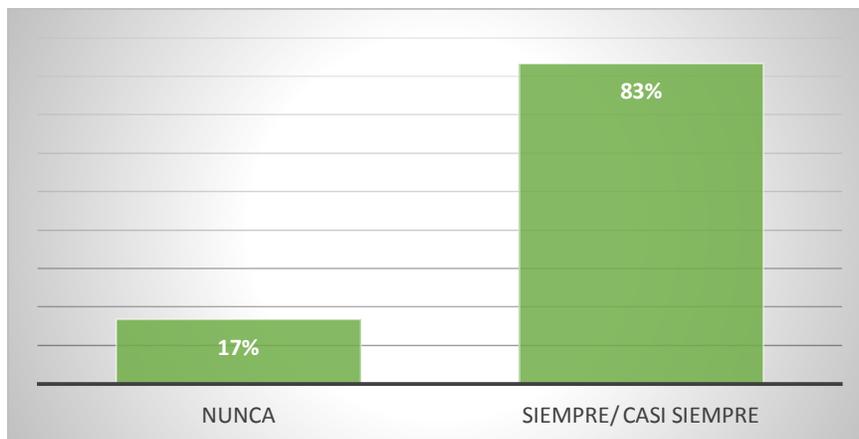


Figura 14. Se estableció línea base del alcance

Como puede apreciarse en la Figura 14, la mayor parte de los encargados de la gestión de los proyectos estableció al inicio la línea base del alcance, la cual incluye la declaración del alcance, los entregables y el diccionario de los entregables.



Figura 15. Si el alcance sufrió cambios revisó línea base

Tal y como se refleja en la Figura 15, la mayor parte de los encargados de la gestión de proyectos de AHPE no realizó la revisión de la línea base del alcance al presentarse modificaciones, esto refleja nuevamente que no existe una metodología común para documentar la información de cambio en el alcance de los proyectos de la ONG AHPE.

4.3 TIEMPO – GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión de control del tiempo, obtenida con base en las respuestas de las 8 preguntas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, la gestión del tiempo del grupo de procesos del control “control del tiempo”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva moderada de 0.624*, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se define correctamente el tiempo de ejecución del proyecto, se documentan los cambios en el cronograma, se actualiza la línea base del cronograma producto de los cambios presentados, se realiza una correcta gestión de los proyectos.

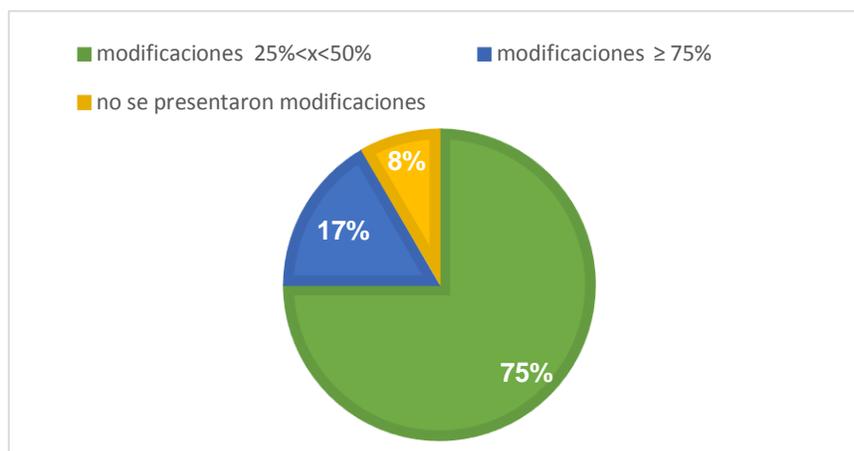


Figura 16. Porcentaje en el cual se presentaron modificaciones al cronograma

Como puede apreciarse en la Figura 16, los datos obtenidos reflejan que un 82% de los encargados de proyectos manifestó que en la mayor parte de los proyectos de la ONG AHPE han presentado modificaciones en su cronograma.

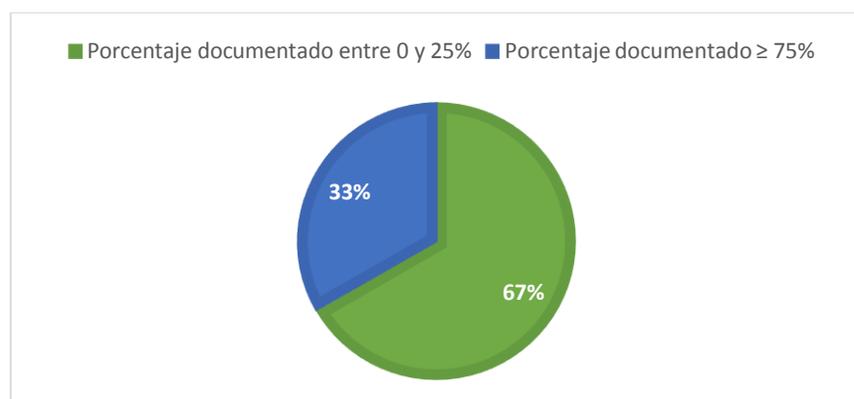


Figura 17. Porcentaje en el que se documentaron las variaciones al cronograma

La Figura 17 refleja que menos de la mitad de los encuestados documentan toda la información relacionada con el alcance y sus modificaciones, lo que significa que no existe una supervisión centralizada que verifique al finalizar el proyecto en qué porcentaje se documentan las modificaciones de los proyectos en cuanto al cambio del cronograma.



Figura 18. Porcentaje en que se documentaron las causas de las variaciones

En la Figura 18 se refleja que un poco menos de la mitad de los encargados de la gestión de proyectos de AHPE documentó la causa de las variaciones al cronograma, se puede decir que no existe una metodología unificada para documentar las variaciones surgidas durante la vida del proyecto en relación al tiempo.

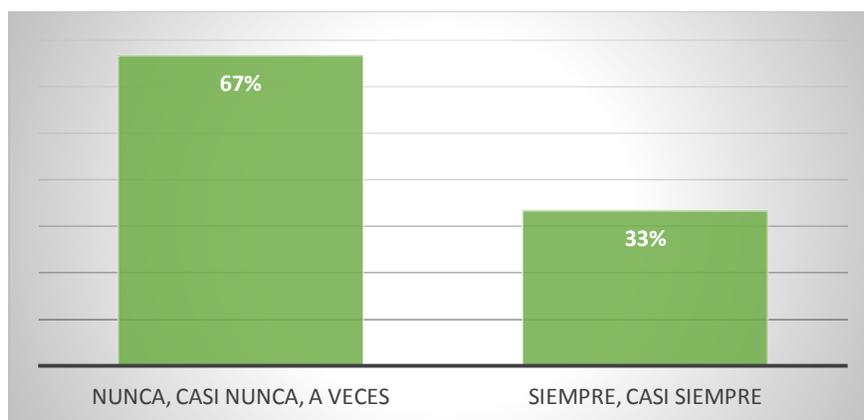


Figura 19. Documentó las acciones correctivas al cronograma

En la Figura 19 se observa nuevamente la variación que existe en cuanto al control del tiempo con respecto a la documentación de las acciones correctivas, en la gestión de los proyectos de AHPE, donde un poco menos de la mitad de los encargados de gestión de los proyectos documentó muy pocas veces las acciones correctivas del cronograma del proyecto por ellos gestionado.

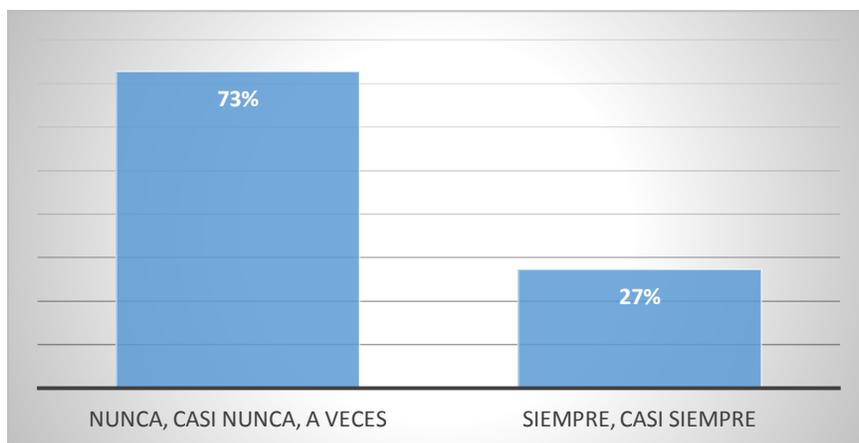


Figura 20. Documentó las lecciones aprendidas en el control del cronograma

Tal y como puede apreciarse, solo un poco más de la cuarta parte de encargados de gestionar los proyectos documentó las lecciones aprendidas sobre las variaciones del cronograma, esta situación refleja que no existe una metodología unificada que establezca para todos los encargados de proyecto la necesidad de documentar lo ocurrido en relación a los cambios en el cronograma del proyecto .

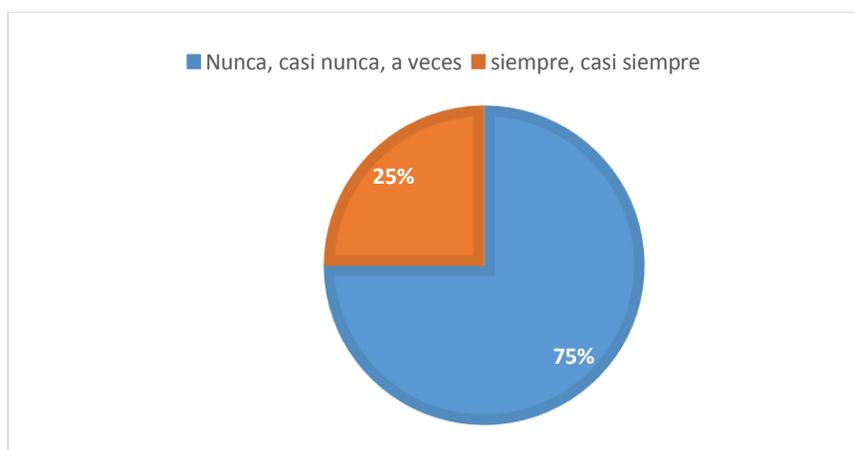


Figura 21. Utilizó herramientas para control de cambio de cronograma

Como puede apreciarse en la Figura 21, únicamente la cuarta parte de los encargados de proyectos de la ONG AHPE utilizó herramientas para control del cambio de cronograma, esto refleja que no existe una herramienta de uso común para el control del cronograma de los proyectos de la ONG AHPE.

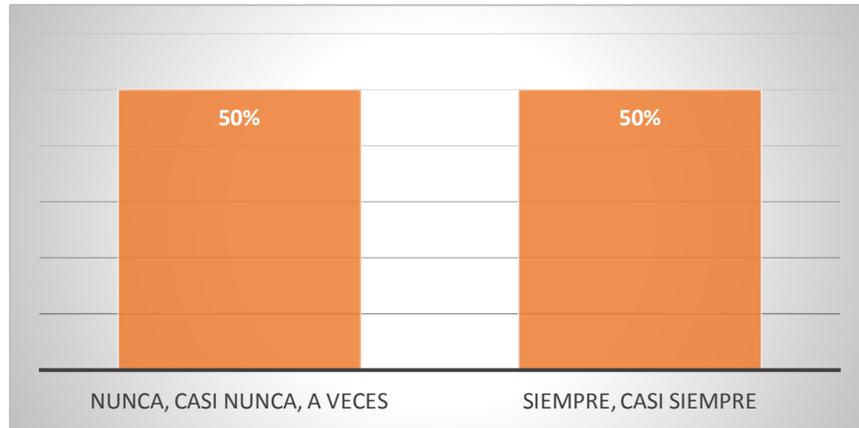


Figura 22. Al inicio del proyecto se estableció la línea base del cronograma

Tal y como se puede observar en la Figura 22, la mitad de los encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE estableció una línea base para el cronograma, lo que refleja que se requiere unificar la forma en la cual se realiza el control del cronograma de los proyectos desde el establecimiento obligatorio de la línea base, que permita a lo largo de la vida del proyecto, verificar los cambios que surgen para poder así aplicar acciones correctivas, con el fin de lograr el éxito de los proyectos.

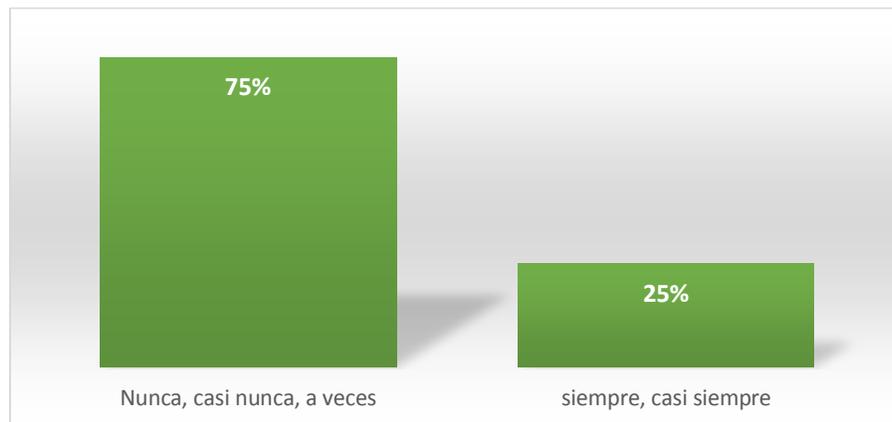


Figura 23. Si el cronograma sufrió cambios, revisó la línea base del cronograma

En la Figura 23 se reflejan los resultados obtenidos, únicamente la cuarta parte de los encargados de gestionar los proyectos, revisó la declaración del alcance, los recursos y estimado de la duración de las actividades, es decir, actualizó la línea base del cronograma. Como resultado de la entrevista realizada a los encargados de los proyectos

realizados por la ONG AHPE, el 70% de los que realizaron control del cronograma lo hicieron utilizando el programa Microsoft Excel, el restante 30% utilizó la herramienta propuesta por el financiador.

4.4 COSTO - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión de control del costo obtenida con base en las respuestas de las 7 preguntas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, la gestión del costo del grupo de procesos del control “control del costo”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva fuerte de 0.753**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se define correctamente el costo del proyecto, se realiza una correcta gestión de los proyectos .

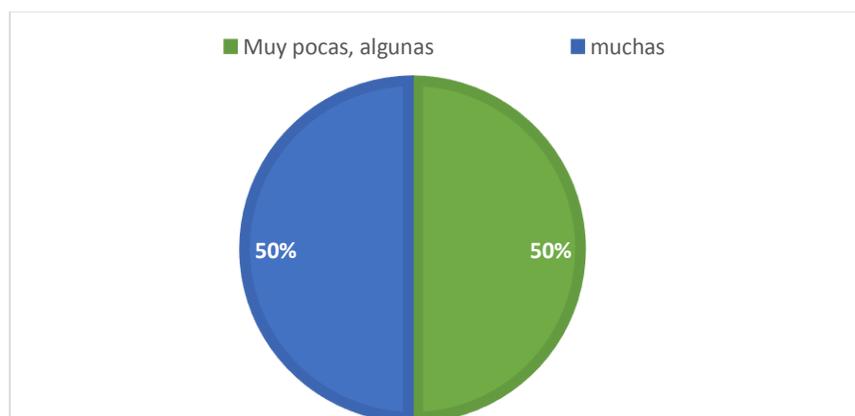


Figura 24. Se tomó algún tipo de medidas para controlar el presupuesto

Como puede apreciarse en la Figura 24, la mitad de los encargados de gestionar los proyectos de la ONG AHPE utilizó medidas para controlar el presupuesto, esto refleja que no existe una metodología común que establezca las medidas que deben aplicarse para para un efectivo control del presupuesto.

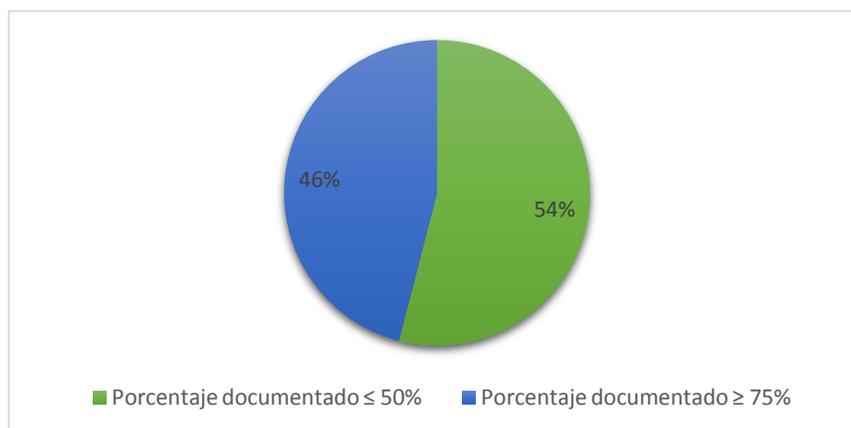


Figura 25. Porcentaje documentado de causas a variaciones del presupuesto

De la figura anterior puede asegurarse que casi la mitad de los encargados de la gestión de proyectos de AHPE, documentaron en porcentajes distintos las variaciones al presupuesto, lo que refleja nuevamente que no existe una metodología unificada para documentar las variaciones surgidas durante la vida del proyecto en relación al costo.



Figura 26. Documentó las acciones correctivas al presupuesto

En la Figura 26 se refleja nuevamente la variación que existe en la gestión de control del costo, específicamente con relación a la documentación de las acciones correctivas que se presentaron a lo largo del proyecto, entre los encargados de la gestión de proyectos de AHPE, donde la mayor parte de los encargados de gestión de los proyectos no documentó o lo hizo muy poco, las acciones correctivas del presupuesto del proyecto por ellos gestionado.

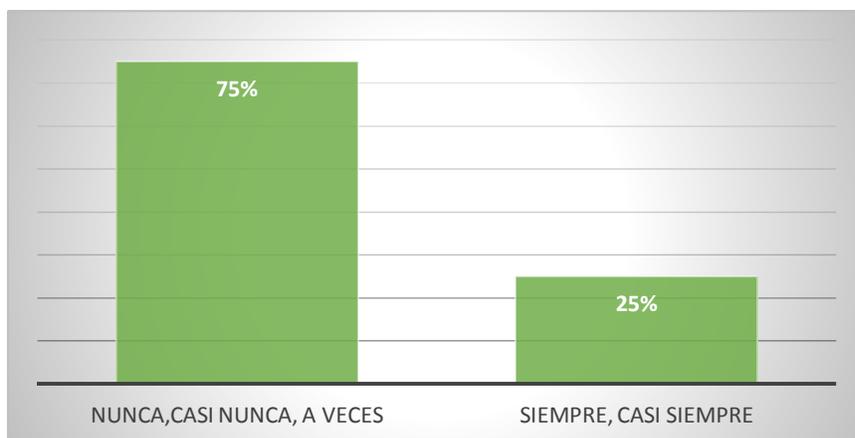


Figura 27. Documentó las lecciones aprendidas en el control del presupuesto

En Figura 27 puede observarse que únicamente un cuarto de los encargados de la gestión de proyectos documentó las experiencias recopiladas en el control del presupuesto, este resultado refleja que no se ha establecido lineamientos para que todos los encargados de la gestión de los proyectos documenten las lecciones aprendidas que sirvan para el control de nuevos proyectos.

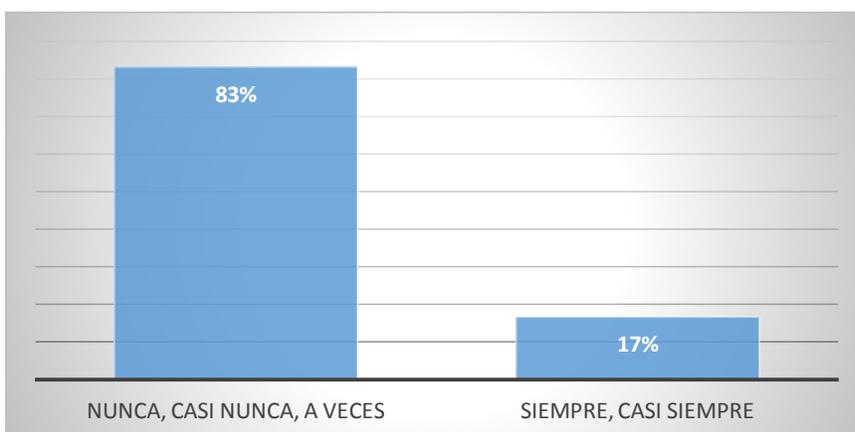


Figura 28. Uso de herramientas para control de cambio de presupuesto

Tal y como puede apreciarse en la Figura 28, la mayoría de los encargados de la gestión de control de costos de la ONG AHPE no utiliza herramientas para el control del cambio del presupuesto.

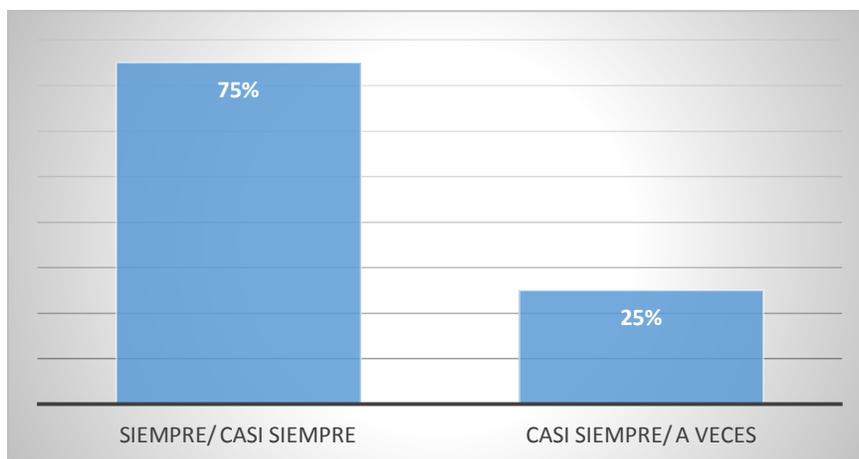


Figura 29. Estableció línea base de los costos

La mayor parte de los responsables de la gestión estableció al inicio una línea base de los costos, esta herramienta es muy importante para verificar y controlar los cambios que se pueden ir presentando a lo largo de la vida del proyecto.

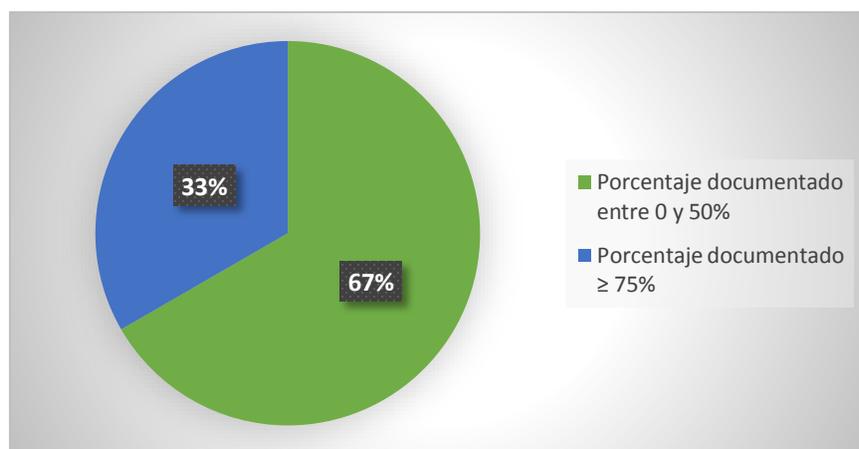


Figura 30. Porcentaje en el cual se revisó la línea base de los costos

Como se aprecia en la Figura 30, los encargados de la gestión de proyectos AHPE revisaron en porcentajes diferentes los cambios surgidos en la línea base de los costos (declaración del alcance, recursos y estimaciones de costos), la mayor parte de los encargados de gestión de los proyectos revisó la línea base en menos de un 50%, esto refleja que hace falta establecer mecanismos y lineamientos para documentar los cambios.

4.5 CALIDAD - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión de control de la calidad, obtenida con base en las respuestas de las 11 preguntas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, la gestión de la calidad del grupo de procesos del control “control de la calida”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva fuerte de 0.886**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se realiza un buen control de la calidad, se documentan los cambios, lecciones aprendidas, se utilizan herramientas para controlar la calidad del producto a entregar, se realiza una correcta gestión de los proyectos .

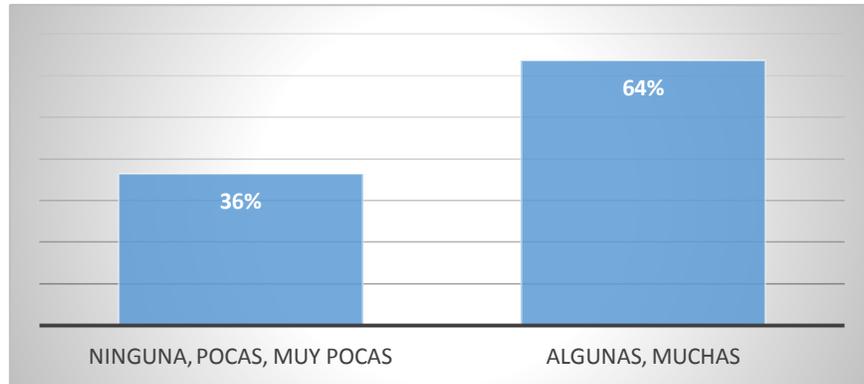


Figura 31. Utilizó algún tipo de medidas para controlar la calidad del proyecto

En la Figura 31 puede apreciarse nuevamente que existe una diferencia en la gestión de control de la calidad entre los encargados de la gestión de proyectos de la ONG AHPE, en cuanto al uso de medidas para controlar la calidad de los proyectos, siendo en este caso más de la mitad, los que utilizaron medidas de control de calidad.

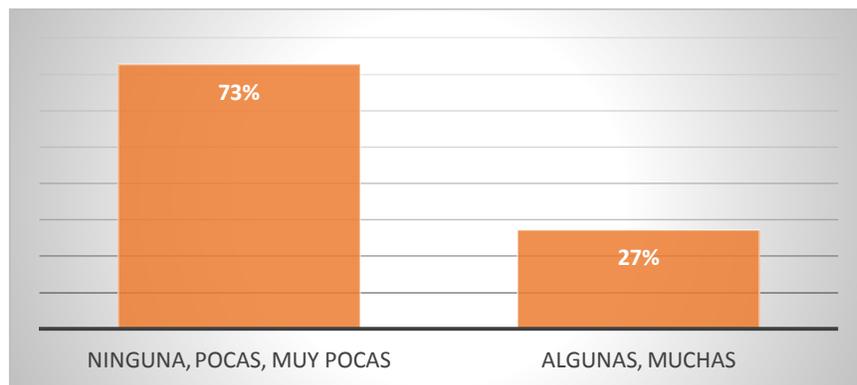


Figura 32. Utilizó herramientas para el control de cambio de cualquier elemento

En la Figura 32 se observa que nuevamente que la mayor parte de los encargados de gestión de proyectos no utilizaron ningún tipo de herramientas para controlar la calidad, además, se observa la diferencia en cuanto a la gestión de control realizada por parte de los encargados de gestión de los proyectos de AHPE.



Figura 33. Existen medidas para controlar la calidad de los entregables

Como se aprecia en la Figura 33, más de la mitad de los encargados de gestión de los proyectos de AHPE, no contaba con medidas establecidas para controlar la calidad de los entregables, siendo estos cada uno de las actividades que conforman el proyecto, nuevamente se puede apreciar la diferencia de cómo se ha gestionado el control de la calidad en los proyectos de AHPE.

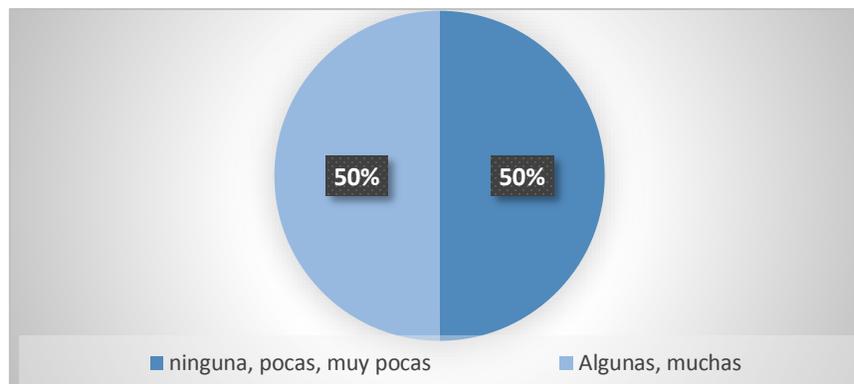


Figura 34. Realizó control de la calidad del proyecto

En la Figura 34 se observa que existe diferencia marcada en la forma en la que se ha realizado la gestión de control de la calidad del proyecto en los encargados de gestión de los proyectos de AHPE.

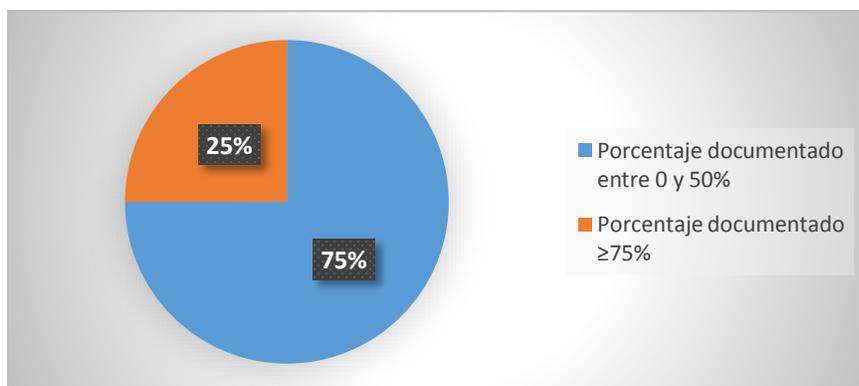


Figura 35. Porcentaje documentado de lecciones aprendidas en la calidad

En la Figura 35 se aprecia que la mayor parte de los encargados de la gestión de proyectos documento menos del 50% de las experiencias ocurridas en relación al control de la calidad de los proyectos, lo que refleja que hace falta un formato común para que todos los encargados de proyectos de AHPE documenten las lecciones aprendidas en cuanto al control de la calidad de los proyectos.

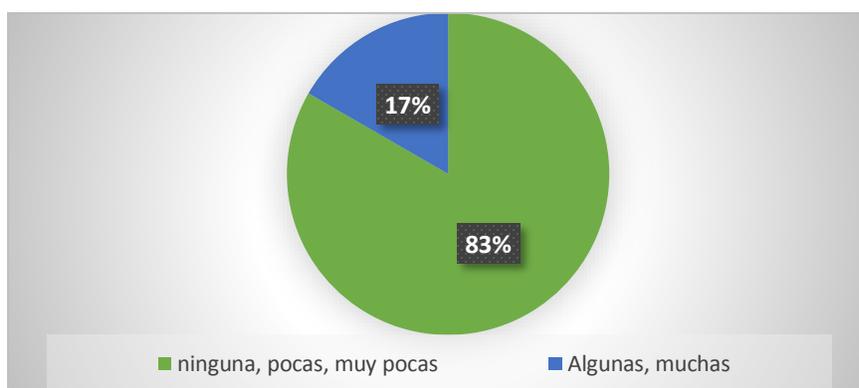


Figura 36. Utilizó algún procedimiento para realizar solicitudes de cambio

Tal y como se refleja en la Figura 36, la mayor parte de los encargados de proyectos de AHPE no cuenta con ningún procedimiento para realizar cambios con relación al impacto de la calidad.

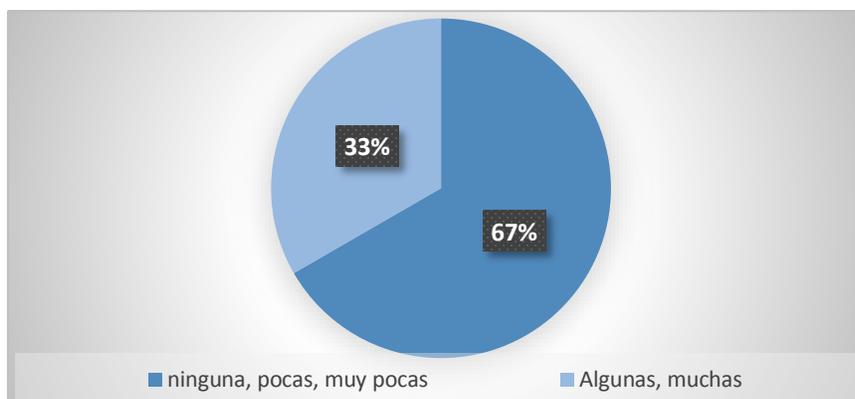


Figura 37. Tiene un plan de calidad de su proyecto

La Figura 37, muestra cómo más de la mitad de los encargados de la gestión de los proyectos de AHPE no contaba con un plan de calidad para su proyecto, nuevamente puede apreciarse la diferencia existente en la gestión de control de los proyectos de AHPE.

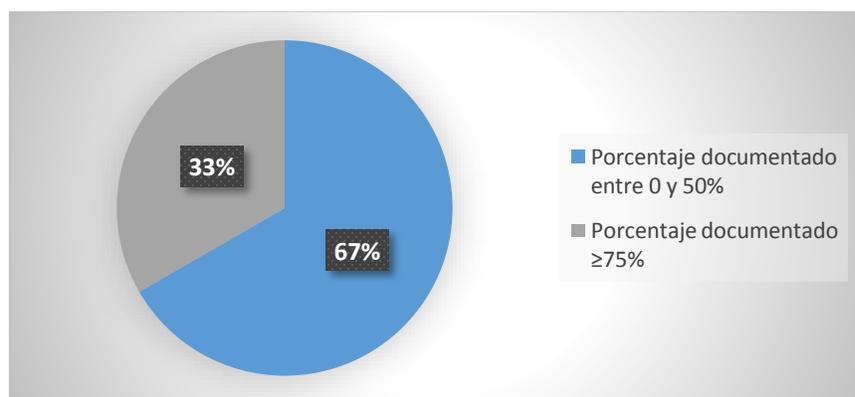


Figura 38. Porcentaje en que se documentaron los cambios del plan de calidad

Tal y como se aprecia en la Figura 38, la diferencia en la cual se realiza la gestión de control de la calidad, al documentar de forma diferente los cambios surgidos en el plan de calidad.



Figura 39. Realizó algún tipo de control al plan de calidad de su proyecto

La Figura 39 refleja nuevamente la diferencia en la cual se realiza la gestión de control de calidad de los proyectos de AHPE, donde un poco más de la mitad no realizó ningún tipo de control al plan de calidad, es claro el resultado tomando en cuenta que la mayor parte de los encargados de proyecto expresaron que no contaban con un plan de calidad del proyecto por ellos administrado.

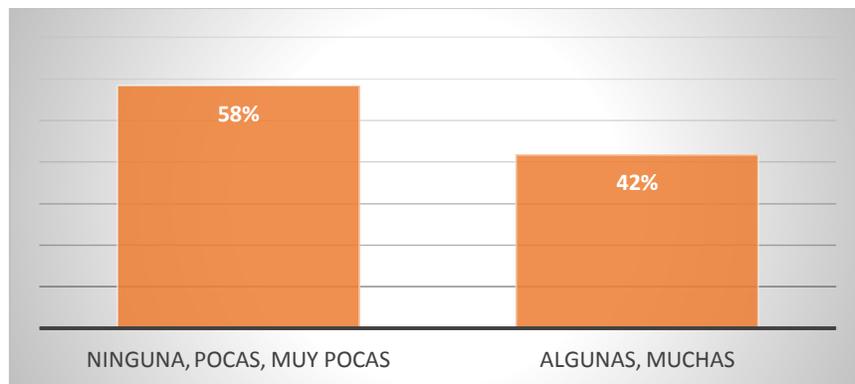


Figura 40. Documentaron los cambios del plan de mejoras del proceso

Nuevamente en la Figura 40, puede apreciarse que no existe un procedimiento establecido en cuanto a la documentación que debe realizarse por los encargados de la gestión de proyectos de AHPE con relación a los cambios presentados a raíz del control de la calidad de los proyectos.

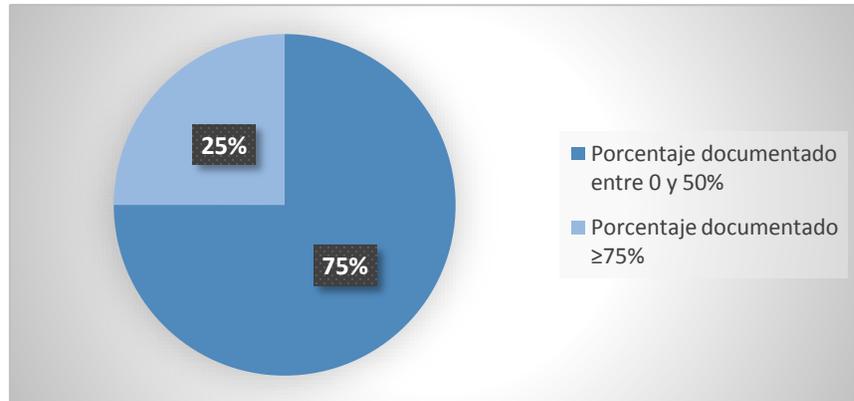


Figura 41. Porcentaje de actualización del proyecto con los estándares de calidad

En la Figura 41, observamos que la mayor parte de los encargados de proyecto actualizó menos del 50% de los documentos del proyecto con los estándares de calidad previamente definidos, este resultado refleja la necesidad de establecer formatos para documentar los cambios en los proyectos de AHPE y la necesidad de supervisar que se realicen la documentación respectiva para tener un buen control de la calidad de los proyectos.

Como resultado de la entrevista realizada a los administradores de proyecto, se determinó que los encargados de la gestión de proyecto que documentaron las fallas surgidas durante la vida del proyecto, lo realizaron tomando como referencia las normas de calidad previamente establecidas.

4.6 COMUNICACIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión de control de las comunicaciones obtenida con base en las respuestas de las 4 preguntas realizadas a los encargados de la gestión de proyectos, la gestión de las comunicaciones del grupo de procesos del control “Informar desempeño”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva fuerte de 0.840**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se realiza un buen control de las comunicaciones, se cuenta con un plan de periodicidad de información, con un formato para informar el

desempeño del proyecto, se documentan los cambios, lecciones aprendidas en relación de la comunicaciones, se realiza una correcta gestión de los proyectos .

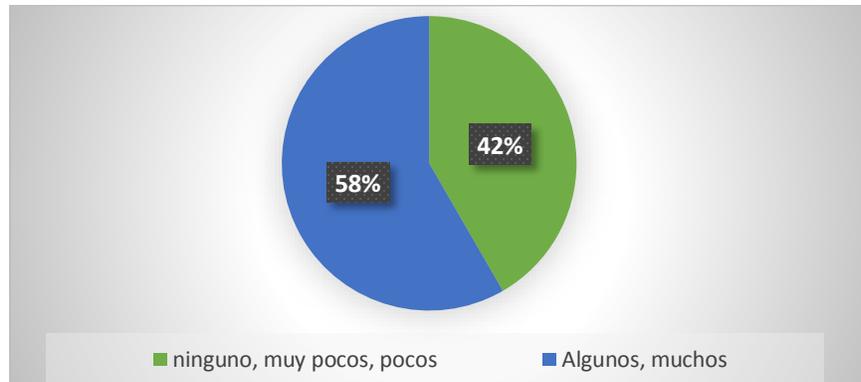


Figura 42. Elaboró algún formato(s) para informar el desempeño del proyecto

Tal y como se muestra en la Figura 42, no se está realizando la gestión de control de la comunicaciones en todos los proyectos gestionados en la ONG, se ha gestionado de forma diferente el control de la comunicación, con relación al número y frecuencia en la que se elaboraron formatos para informar sobre el desempeño de los proyectos, en vista de lo cual se hace necesario estandarizar estos procedimientos y supervisar que sean aplicados en todos los proyectos.

Como resultado de la entrevista realizada a los administradores de proyectos de la ONG AHPE, la forma y medios de comunicación en el proyecto se estableció al inicio de éste. Únicamente el 33% transmitió de forma clara a su equipo de trabajo los objetivos del proyecto.



Figura 43. Se contó con un plan de la periodicidad de entrega de la información

La Figura 43, refleja nuevamente que existe diferencia en el procedimiento utilizado para gestionar el control de la comunicación relacionado con la entrega de la información de los proyectos, donde casi la mitad de los encargados no contaba con un plan para la entrega de información del proyecto.

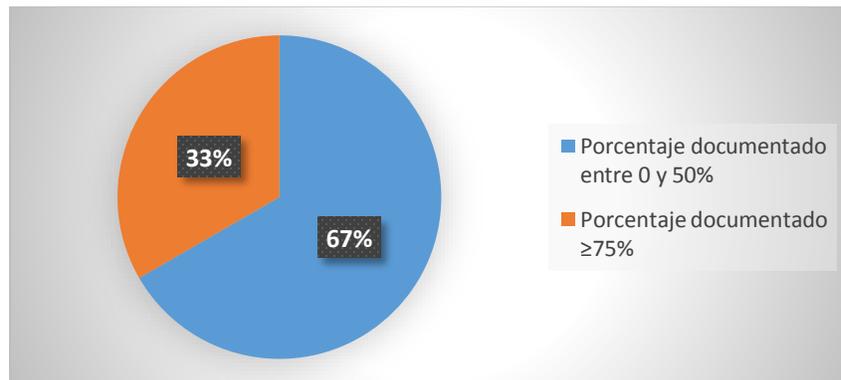


Figura 44. Documentó las lecciones aprendidas sobre la comunicación

En la Figura 44, se aprecia que la mayor parte de los encargados de la gestión de proyectos documentó menos del 50% de las experiencias ocurridas con relación al control de las comunicaciones de los proyectos, lo que refleja que hace falta un formato común para que todos los encargados de proyectos de AHPE documenten las lecciones aprendidas en cuanto al control de las comunicaciones de los proyectos.

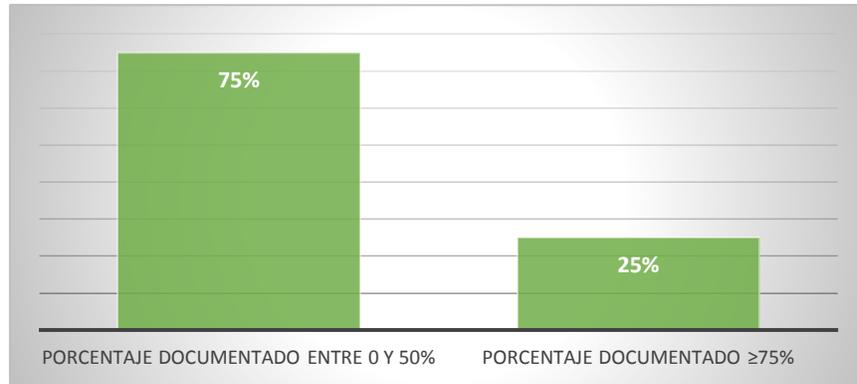


Figura 45. Porcentaje documentado de cambios con relación a la comunicación

La Figura 45 refleja que no existe un procedimiento y formato establecido para documentar los cambios con relación a las comunicaciones, únicamente la cuarta parte de los encargados de la gestión de control de la comunicaciones documentó en 75% o más los cambios del proyecto en relación a la comunicación.

4.7 RIESGOS - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión del control de riesgos, obtenida de las respuestas a las 6 preguntas de la encuesta realizada a los encargados de los administradores de proyectos, la gestión de los riesgos del grupo de procesos del control “gestionar y monitorear riesgos”, influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación fuerte de 0.898**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional, en la medida en que se realiza un buen control del riesgo, se cuenta con formato para controlar los riesgos, se documentan los cambios, lecciones aprendidas en relación de los riesgos, se realiza una correcta gestión de los proyectos.

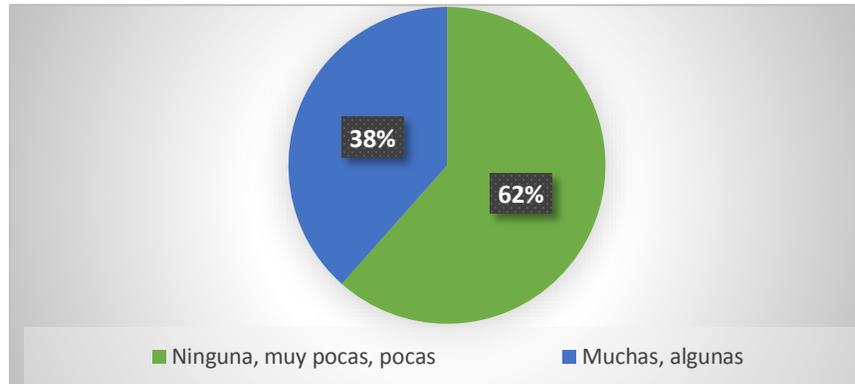


Figura 46. Utilizó algún tipo de medidas para controlar los riesgos del proyecto

Tal y como puede apreciarse en la Figura 46, más de la mitad de los encargados de proyecto no utilizó ninguna medida para controlar los riesgos de los proyectos, este resultado refleja la diferencia que existe con relación a la gestión del control de riesgos en los proyectos de AHPE.

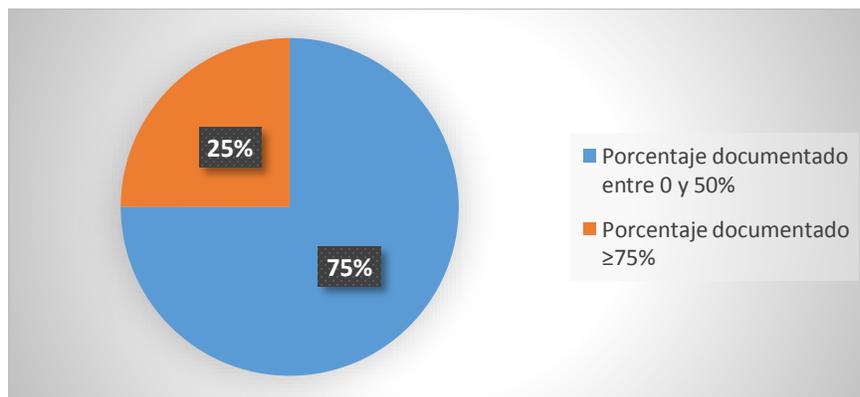


Figura 47. Porcentaje documentado de las lecciones aprendidas sobre los riesgos

En la Figura 47 se aprecia que la mayor parte de los encargados de la gestión de proyectos documentó menos del 50% de las experiencias ocurridas con relación al control de los riesgos de los proyectos, lo que refleja que hace falta un formato común para que todos los encargados de proyectos de AHPE documenten las lecciones aprendidas en cuanto al control de las riesgos de los proyectos.

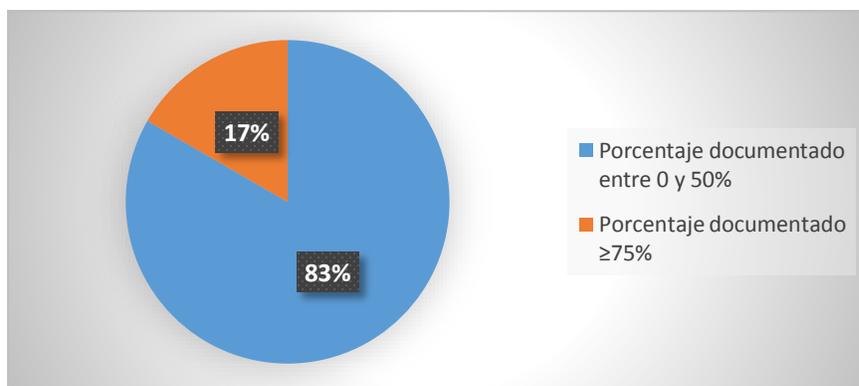


Figura 48. Porcentaje registrado de las plantillas para el plan de riesgos

La Figura 48 refleja que no existe un procedimiento establecido para registrar las plantillas de la gestión de los riesgos, ya que únicamente un 17% de los encuestados documentó las plantillas en un 75% o más.

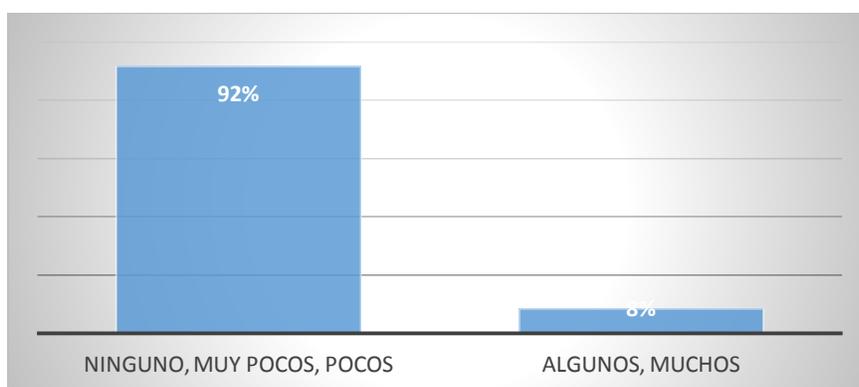


Figura 49. Utilizó procedimiento para realizar solicitudes de cambio ante riesgos

La Figura 49 muestra que la mayoría de los encargados de la gestión de los proyectos no utilizó ningún procedimiento para realizar las solicitudes de cambio en caso de presentarse riesgos en los proyectos de AHPE.

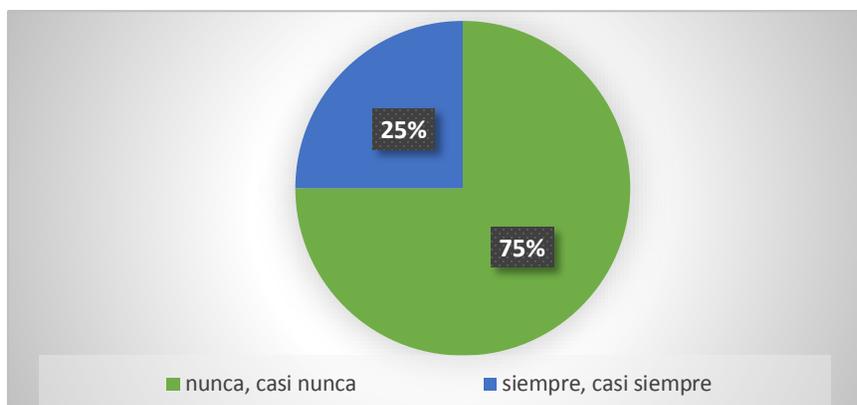


Figura 50. Documentaron los documentos del proyecto con los riesgos

En la Figura 50 se puede apreciar que la mayor parte de los encargados de la gestión de los proyectos de AHPE no documentaron los riesgos ocurridos.

Como resultado de la entrevista realizada, los encargados de la gestión de proyectos expresaron que los riesgos presentados en los proyectos administrados por ellos eran de tipo externo y de la organización.

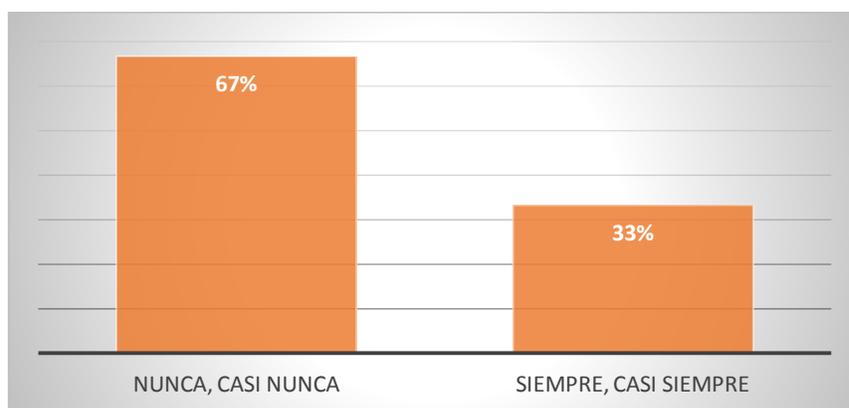


Figura 51. Documentó los cambios del proyecto producto de los riesgos

En la Figura 51 se observa que la mayor parte de los encargados de la gestión de proyectos no documentó las experiencias ocurridas con relación al control de los riesgos de los proyectos, lo que refleja que hace falta un formato común para que todos los encargados de proyectos de AHPE documenten las lecciones aprendidas en cuanto al control de los riesgos de los proyectos.

Según los resultados de las entrevistas realizadas, la gestión de control de riesgos no ha sido muy utilizada por los encargados de la gestión de proyectos.

4.8 ADQUISICIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS

Como resultado de la aplicación de la correlación de Pearson entre la gestión de proyectos de la ONG AHPE y la gestión del control de adquisiciones, se realizó a través de las respuestas a las siete preguntas realizada a los encargados de los administradores de proyectos, la gestión de las adquisiciones del grupo de procesos del control “Administrar adquisiciones” influye en la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, con una correlación positiva fuerte de 0.873**, lo cual significa que la correlación es directamente proporcional en la medida en que se realiza un buen control de las adquisiciones, se realiza un registro de las facturas, cuenta plan de correspondencia con el vendedor, control de pagos, formato para el desempeño del vendedor, se realiza una correcta gestión de los proyectos.

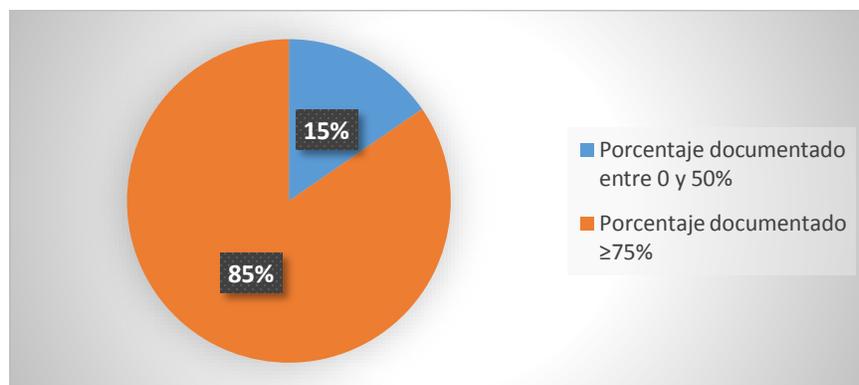


Figura 52. En que porcentaje se realizó un registro de las facturas, garantías.

La Figura 52 muestra que la mayor parte de los encargados de la gestión de los proyectos documentó las facturas y garantías del proyecto. Este resultado refleja, por un lado, el alto nivel de control que se realizó en las adquisiciones, en cuanto a la documentación de las facturas, garantías etc. de los proyectos gestionados y, por otro lado, la necesidad de implementar este mismo procedimiento en la gestión de todos los proyectos.

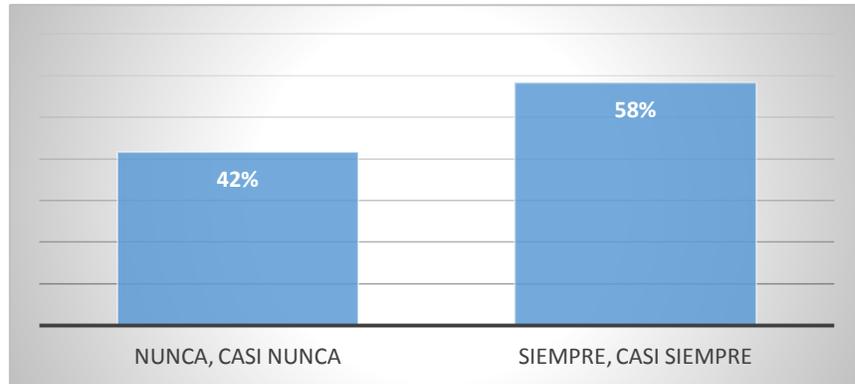


Figura 53. Estableció un plan de correspondencia con el vendedor

El Figura 53 refleja que un poco más de la mitad de los encargados de la gestión de proyectos mantuvo comunicación mediante diferentes medios con los proveedores de los proyectos, este dato refleja nuevamente que un poco más de la mitad de los proyectos se ha gestionado de forma distinta, siguiendo diferentes criterios para el control de la comunicación.

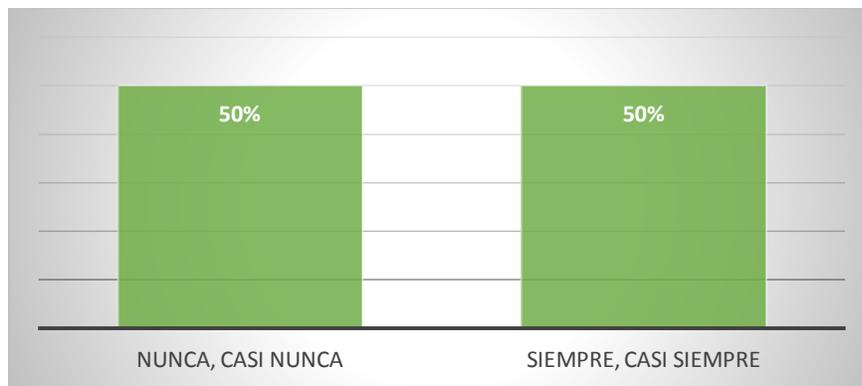


Figura 54. Utilizó durante el proyecto un control de los pagos

En esta figura podemos observar nuevamente el mismo comportamiento en cuanto al control de las adquisiciones, donde existe una diferencia en la forma de control ejercida por la mitad de los encargados de proyectos, en cuanto a la utilización de un plan de pagos.



Figura 55. Realizó un registro del desempeño del vendedor

Tal y como se aprecia en la Figura 55, la mayor parte de los encargados de gestión de los proyectos de AHPE no documenta el desempeño de los proveedores, como una buena práctica para futuros proyectos.

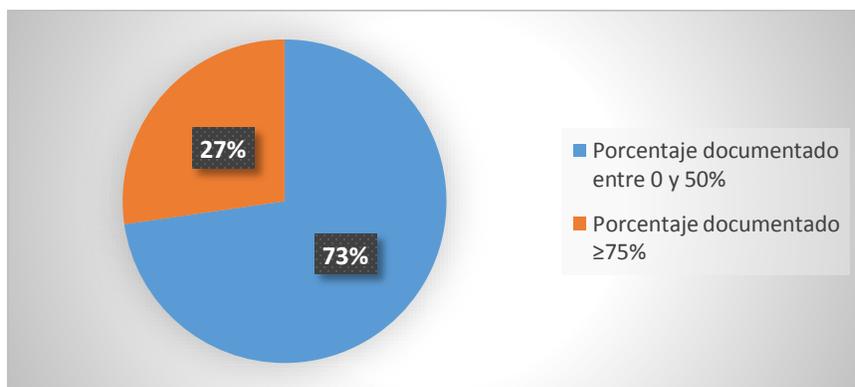


Figura 56. Porcentaje en el cual se documentó los cambios del proyecto

Tal y como aparece en la Figura 56, la mayor parte de los encargados de gestión de proyectos documentó muy poco los cambios surgidos producto de las recomendaciones del proveedor.

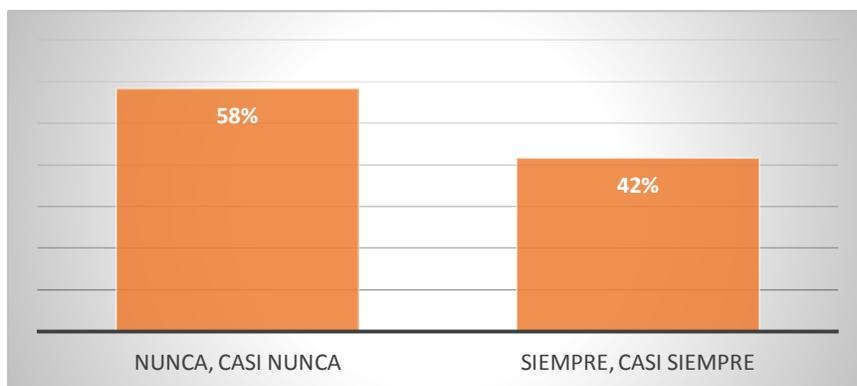


Figura 57. Estableció una línea base para las adquisiciones

La figura 57 muestra que más de la mitad de los encargados de la gestión de los proyectos de AHPE no estableció una línea base de las adquisiciones, nuevamente se refleja en esta figura la diferencia en cuanto a la gestión de control realizada por los administradores de los proyectos.

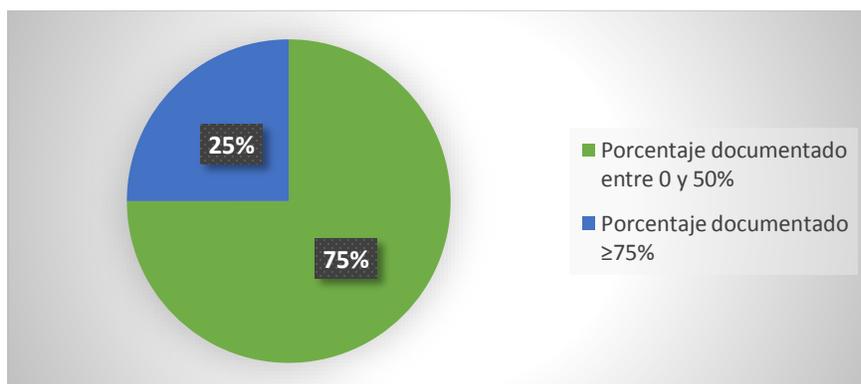


Figura 58. Porcentaje en el cual se actualizó la línea base de las adquisiciones

Tal y como se aprecia en al Figura 58, la mayoría de los encargados de la gestión de los proyectos actualizó muy poco la línea base de las adquisiciones, este resultado refleja nuevamente la diferencia en la cual se llevó a cabo el control de las adquisiciones por parte de los administradores de proyectos.

4.9 ALCANCE, TIEMPO, COSTO, CALIDAD, COMUNICACIONES, RIESGOS, ADQUISICIONES - GESTIÓN DE PROYECTOS AHPE

Con el objetivo de realizar un análisis comparativo en la gestión de control de las diferentes variables dependientes se realizaron los siguientes gráficos:

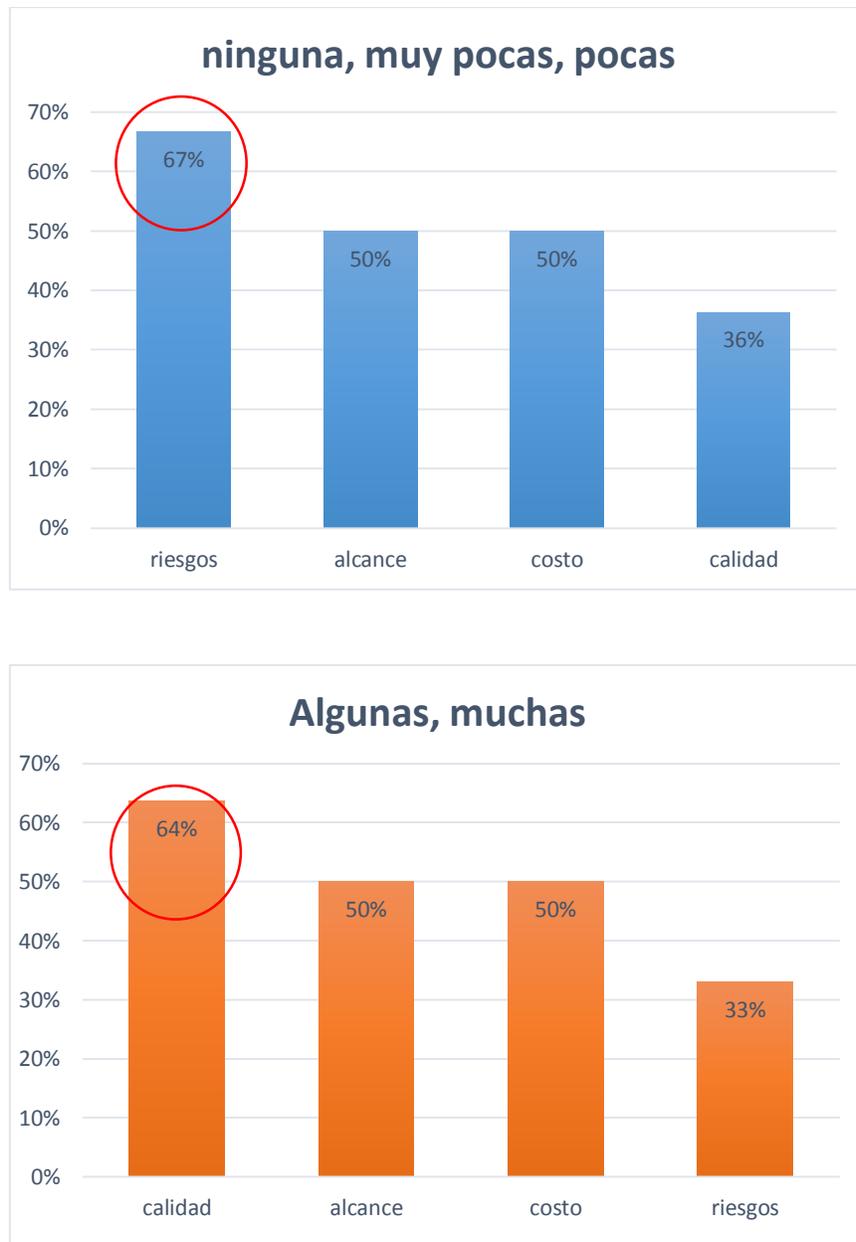
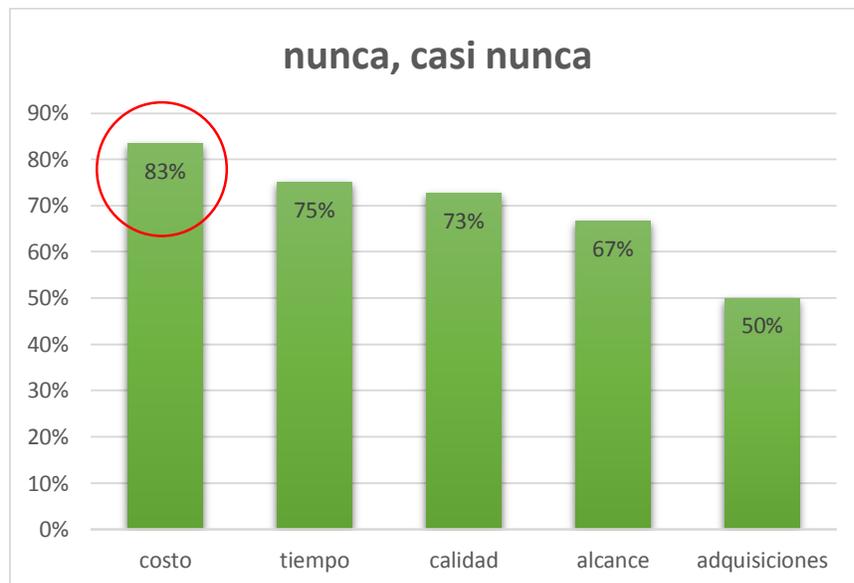


Figura 59. Utilizó medidas para controlar lo planificado versus lo ejecutado

Según los datos mostrados en la Figuras anteriores , un promedio de un 50% de los encargados de gestionar proyectos utilizó medidas para controlar los planificado versus lo ejecutado en calidad, riesgos, alcance y costo, el porcentaje más alto de uso de medidas para control se refleja en la gestión de control de la calidad, con un 64% y el más bajo el control de riesgos, con un 33%.

Se puede apreciar que los encargados de proyectos de AHPE, dan muy poca importancia al uso de medidas de control para los riesgos, esta situación puede afectar la ejecución de los proyectos, al no monitorearse los eventos que puedan afectar el proyecto, por otra parte es importante resaltar que la mayoría de los encargados de gestión de los proyectos de AHPE, han buscado cumplir con la calidad del producto entregado.



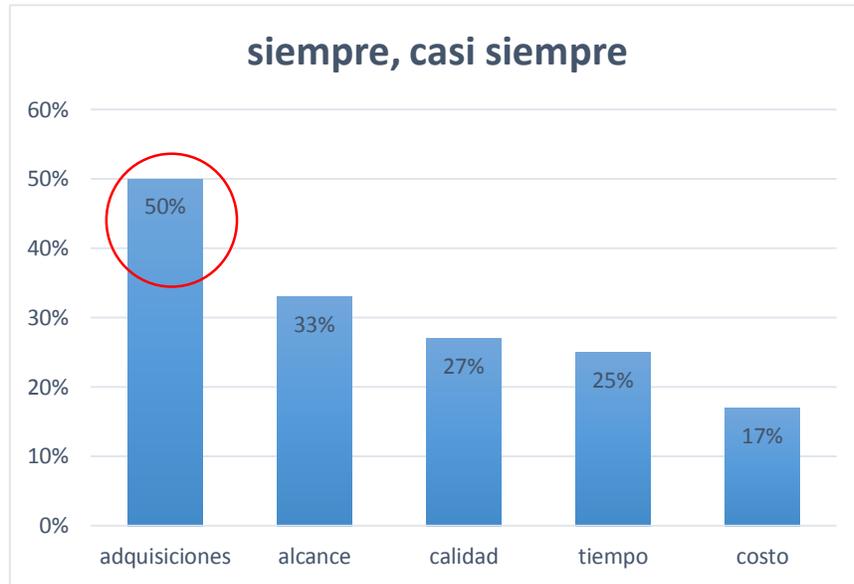


Figura 60. Utilizó herramientas para control

Una promedio de un 50% de los encargados de gestionar proyectos utilizó herramientas de control en calidad, alcance, tiempo, costo y adquisiciones, el porcentaje más alto de uso de herramientas para control se refleja en la gestión de control de las adquisiciones, con un 50% y el más bajo el control de costos con un 17%.

Según lo expresado en la entrevista realizada a los administradores de los proyectos, un 50% de ellos utilizó su propia metodología de control, usando Excel como herramienta de control. La gestión del control de las adquisiciones se realizó en un mayor porcentaje debido a que se llevó un buen control de las facturas de todos los proyectos ejecutados.

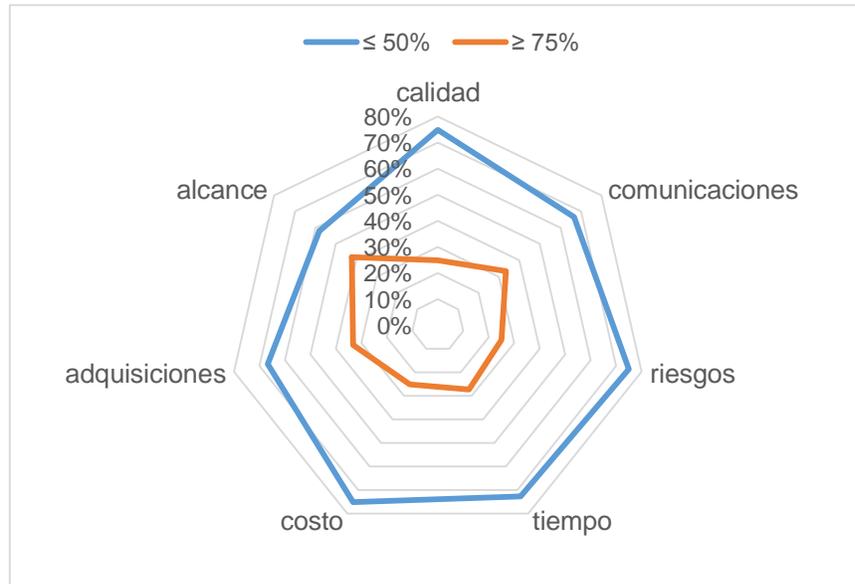


Figura 61. Porcentaje documentado de lecciones aprendidas

El porcentaje más alto reflejado en la Figura 61 sobre la documentación de las lecciones aprendidas en más de un 75%, se presenta en el alcance, con un 42%, por lo que se puede deducir de la gráfica que se documentaron las lecciones aprendidas en un porcentaje $\leq 50\%$, en las adquisiciones, comunicaciones, riesgos, tiempo, costo, calidad.

Los encargados de gestión de proyectos de AHPE han dado mucha importancia al control del alcance en cuanto a la documentación de lecciones aprendidas, debido a que ellos consideran que la falta de definición correcta del alcance es uno de los principales problemas en la gestión de control.

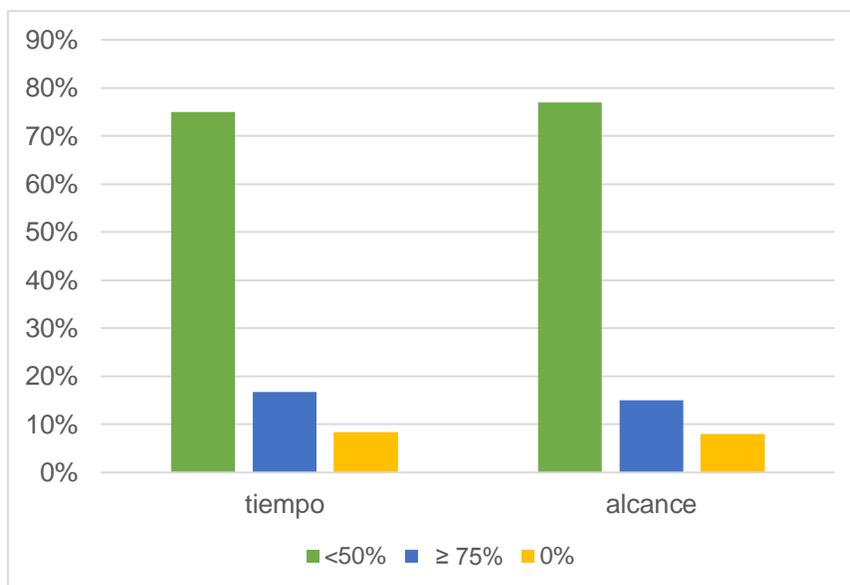


Figura 62. Porcentaje de modificaciones presentadas

De la Figura 62 puede deducirse que las modificaciones presentadas en el cronograma y en el alcance fueron menores al 50%. Con base en los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los administradores de proyectos de la ONG AHPE, las modificaciones en el alcance se dieron en orden al 10% y las del cronograma 33%, esta situación puede mejorarse en el momento de la planificación de los proyectos, para evitar lo más posible los cambios.

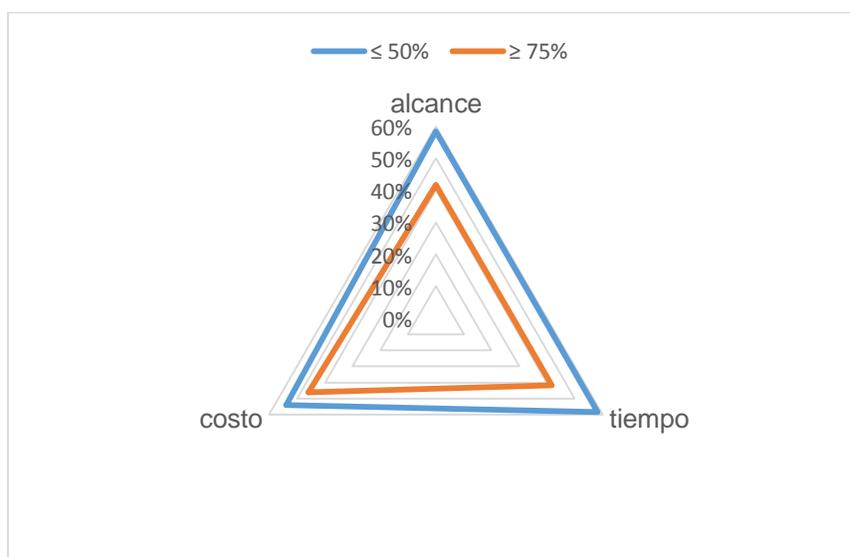


Figura 63. Porcentaje documentado de causas de variación

Como puede apreciarse en la Figura 63, los resultados reflejan que un poco menos de la mitad de los encargados de la gestión de los proyectos de AHPE, documentó las causas de variaciones en el tiempo, costo y alcance, esta situación refleja que se requiere un más alto nivel de documentación de causas de variación en la triple restricción de todos los proyectos, con el fin de poner medidas para la mejora continua de los futuros proyectos de AHPE .

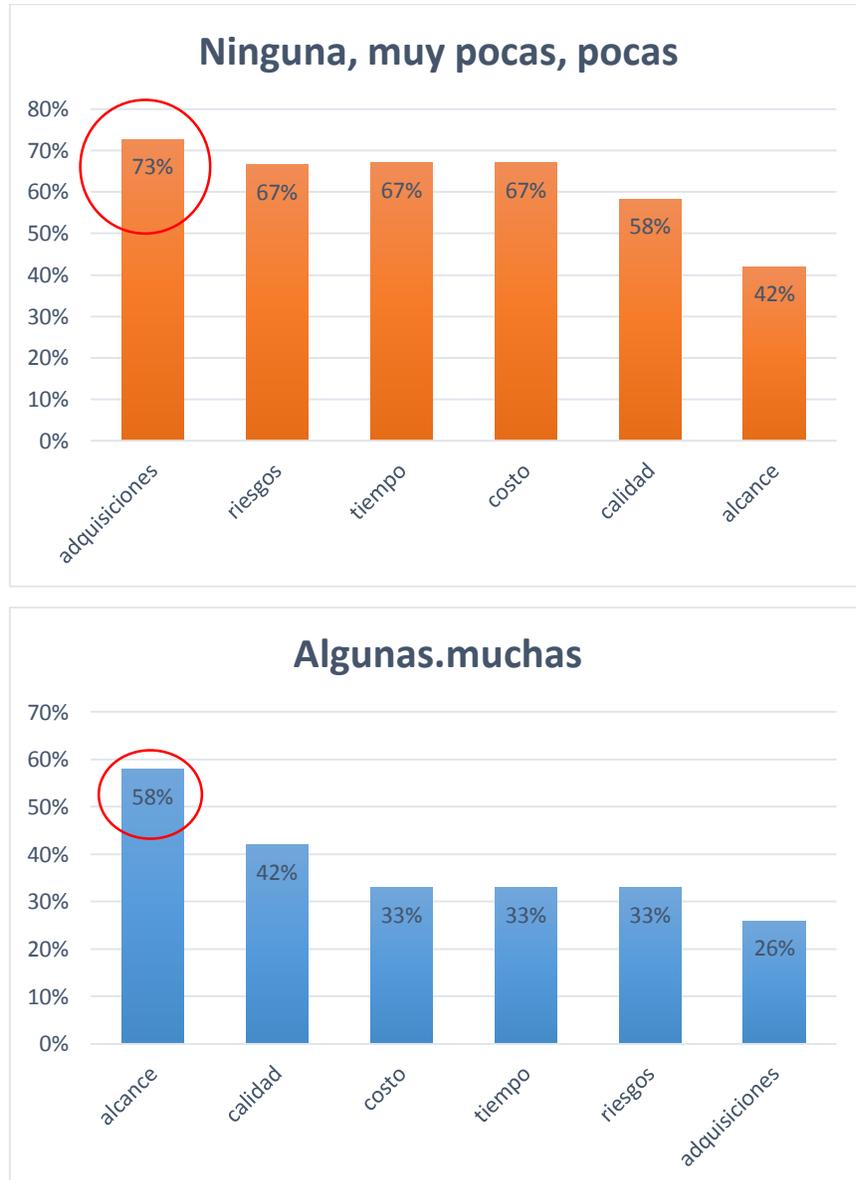


Figura 64. Documentación de acciones correctivas

El promedio de la documentación de las acciones correctivas para adquisiciones, calidad, riesgos, alcance, tiempo y costo es de un 37%, este dato refleja que la mayor parte de los administradores de los proyectos de AHPE necesita implementar la gestión de control en cuanto a la documentación de acciones correctivas, contar con la documentación de acciones correctivas contribuye a contar con información para evaluar el desarrollo del proyecto, cuales han sido los errores y que acciones se han tomado para enmendarlos.

4.10 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba de correlación bilateral de Pearson, la cual permite determinar la correlación entre variables, cuyos valores oscilan en -1 y +1, siendo positiva cuando los valores son mayores a cero y negativa para valores menores de cero, entre más cerca del +1 sea el resultado, la correlación es fuerte. En este estudio se aplicó la correlación de Pearson entre la variable dependiente gestión de proyectos y cada una de las variables independientes, gestión de control del alcance, control de tiempo, control de costo, control de la calidad, control de las comunicaciones, control de riesgos y control de las adquisiciones, utilizando el instrumento SPSS Statistic 19 y se obtuvo el siguiente resultado:

		gestión_ proyectos
gestión_proyectos	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	13
alcance	Correlación de Pearson	.809**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	13
controlar_cronograma	Correlación de Pearson	.624*
	Sig. (bilateral)	.030
	N	12
controlar_costos	Correlación de Pearson	.753**
	Sig. (bilateral)	.005
	N	12
controlar_calidad	Correlación de Pearson	.886**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	12
informar_desempeño	Correlación de Pearson	.840**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	13
monitorear_riesgos	Correlación de Pearson	.898**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	12
administrar_adquisiciones	Correlación de Pearson	.873**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	12

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tal y como puede apreciarse en el cuadro anterior, todas las variables independientes (alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones tienen correlación moderada y fuerte con la variable dependiente, gestión de proyectos, con valores que van desde 0.624 * a 0.898 **, siendo su correlación significativa, debido a que los valores de significancia son <0.05 y <0.01 respectivamente, en vista de lo cual a través de esta prueba se acepta la hipótesis alternativa:

H1: La gestión del control del alcance, gestión del control del tiempo, gestión del control de los costos, gestión del control de la calidad, gestión del control de las comunicaciones, gestión del control de los riesgos y gestión del control de las adquisiciones están influenciando la gestión de los proyectos de la ONG AHPE en el año 2014.

Y se rechaza la hipótesis nula:

H0: La gestión del control del alcance, gestión del control del tiempo, gestión del control de los costos, gestión del control de la calidad, gestión del control de las comunicaciones, gestión del control de los riesgos y gestión del control de las adquisiciones no están influenciando la gestión de los proyectos de la ONG AHPE en el año 2014.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo cinco se exponen las conclusiones a las cuales se ha llegado después del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, a través de las conclusiones se busca dar respuesta al problema planteado, así mismo en este capítulo se presentan las recomendaciones que se considera deberían ser aplicadas por la ONG AHPE para la mejora continua de su gestión de control de proyectos.

5.1. CONCLUSIONES

- 1) La gestión de control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones no se está realizando en todos los proyectos de AHPE, siguiendo las buenas prácticas establecidas por el PMI, debido a que no existe una metodología y herramientas de control comunes para ser aplicada en todos los proyectos, cada encargado de la gestión de los proyectos ha utilizado los formatos y/o requerimientos establecidos por el financiador del proyecto que ha administrado.
- 2) En la gestión de control de calidad, costo, tiempo, alcance, comunicaciones, riesgos y adquisiciones se han documentado muy poco las variaciones surgidas en los proyectos administrados por la ONG AHPE, las causas de estas variaciones y las lecciones aprendidas, debido a que no se posee un procedimiento ni formato preestablecido para uso de todos los proyectos.
- 3) En la gestión de control de los proyectos de AHPE, del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, se carece de un procedimiento y de un formato común para documentar los cambios realizados.
- 4) La diferencia en la forma de gestión de control de los proyectos de AHPE, se debe a que no existe una supervisión centralizada, que facilite el establecimiento de

lineamientos para el control de todos los proyectos, a lo largo del ciclo de vida de los mismos.

5.2. RECOMENDACIONES

- 1) Adquirir un software de gestión que facilite el control unificado de la gestión de los proyectos de la ONG, el cual permitirá realizar un control eficiente de éstos, facilitar la supervisión a través de un mismo reporte, medir los avances y retrasos que se presentan en el proyecto, administrar los recursos.
- 2) Establecer lineamientos para desarrollar el control integrado de cambios, en los proyectos de la ONG AHPE a través de formatos previamente establecidos que permitan ir documentando a lo largo de la vida de los proyectos, los cambios generados, el porque de estos cambios y la solución propuesta.
- 3) Crear una oficina de proyectos (PMO) que verifique y de seguimiento en forma centralizada, la gestión realizada a los proyectos de la ONG, la cual establezca los lineamientos básicos en la gestión de los proyectos y supervise que los mismos sean aplicados.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el capítulo seis, se expone el plan de acción para que la ONG AHPE pueda implementar las recomendaciones planteadas en el capítulo cinco, el plan de acción es una propuesta para la mejora de la gestión de control de los proyectos, la cual incluye en primer lugar el título, la descripción del contenido de la misma, así como el presupuesto estimado, cronograma y responsables de la implementación del mismo, dentro de este capítulo en primer lugar se detalla el cuadro de verificación de la concordancia del documento con el plan de acción, tal y como aparece en el siguiente cuadro.

Tabla 7. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE, 2014	Evaluar la gestión de los proyectos de la ONG AHPE utilizando como referencia las buenas prácticas del control de la administración de proyectos, cuyo resultado sirva de base para elaborar un plan de acción para la gestión de futuros proyectos.	Determinar la influencia de la gestión del control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones en la gestión de los proyectos realizados por la ONG AHPE.	La gestión de control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones no se está realizando en todos los proyectos de AHPE, siguiendo las buenas prácticas establecidas por el PMI, debido a que no existe una metodología y herramientas de control comunes para ser aplicada en todos los proyectos, cada encargado de la gestión de los proyectos ha utilizado los formatos y/o requerimientos establecidos por el financiador del proyecto que ha administrado.	Adquirir un software de gestión que facilite el control unificado de la gestión de los proyectos de la ONG, el cual permitirá realizar un control eficiente de éstos, facilitar la supervisión a través de un mismo reporte, medir los avances y retrasos que se presentan en el proyecto, administrar los recursos.	Se sugiere el uso de la herramienta de control para la gestión de los proyectos, Microsoft Project, la cual sería una herramienta útil para la gestión del control del tiempo, costo, del alcance de los proyectos de la ONG AHPE.

Continuación tabla 7...

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE, 2014	Evaluar la gestión de los proyectos de la ONG AHPE utilizando como referencia las buenas prácticas del control de la administración de proyectos, cuyo resultado sirva de base para elaborar un plan de acción para la gestión de futuros proyectos.	Determinar la influencia de la gestión del control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones en la gestión de los proyectos realizados por la ONG AHPE.	<p>En la gestión de control de calidad, costo, tiempo, alcance, comunicaciones, riesgos y adquisiciones se han documentado muy poco las variaciones surgidas en los proyectos administrados por la ONG AHPE, las causas de estas variaciones y las lecciones aprendidas, debido a que no se posee un procedimiento ni formato preestablecido para uso de todos los proyectos.</p> <p>En la gestión de control de los proyectos de AHPE, del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, se carece de un procedimiento y de un formato común para documentar los cambios realizados.</p>	<p>Establecer lineamientos para desarrollar el control integrado de cambios, en los proyectos de la ONG AHPE a través de formatos previamente establecidos que permitan documentar a lo largo de la vida de los proyectos, los cambios generados, el porque de estos cambios y la solución propuesta.</p>	<p>Con el objetivo de documentar el control de los cambios realizados en el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, riesgos, adquisiciones en los futuros proyectos de la ONG AHPE se sugiere un plan de gestión de cambios, el cual se ha elaborado tomado como referencia el contenido de la plantilla recomendada por especialistas en Project Management.</p>

Continuación tabla 7...

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ONG AHPE, 2014	Evaluar la gestión de los proyectos de la ONG AHPE utilizando como referencia las buenas prácticas del control de la administración de proyectos, cuyo resultado sirva de base para elaborar un plan de acción para la gestión de futuros proyectos.	Determinar la influencia de la gestión del control del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones en la gestión de los proyectos realizados por la ONG AHPE.	La diferencia en la forma de gestión de control de los proyectos de AHPE, se debe a que no existe una supervisión centralizada, que facilite el establecimiento de lineamientos para el control de todos los proyectos, a lo largo del ciclo de vida de los mismos.	Crear una oficina de proyectos (PMO) que verifique y de seguimiento en forma centralizada, la gestión realizada a los proyectos de la ONG, la cual establezca los lineamientos básicos en la gestión de los proyectos y supervise que los mismos sean aplicados.	Se considera de suma importancia la creación de una oficina de proyectos para realizar la supervisión de la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, esta oficina permitirá que se apliquen estándares y procesos unificados en la gestión de los proyectos, así mismo permitirá verificar que se estén utilizando las mejores prácticas en la gestión de control de todos los proyectos de la ONG AHPE.

Tal y como puede apreciarse en la tabla 7, se puede comprobar la concordancia entre el título del estudio, el objetivo general, los objetivos específicos, así como las conclusiones, recomendaciones y plan de acción sugerido.

6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE CONTROL DE LOS PROYECTOS DE LA ONG AHPE

6.2. INTRODUCCIÓN

A continuación se realiza una descripción del plan de acción propuesto para la mejora de la gestión de control de los proyectos de la ONG AHPE.

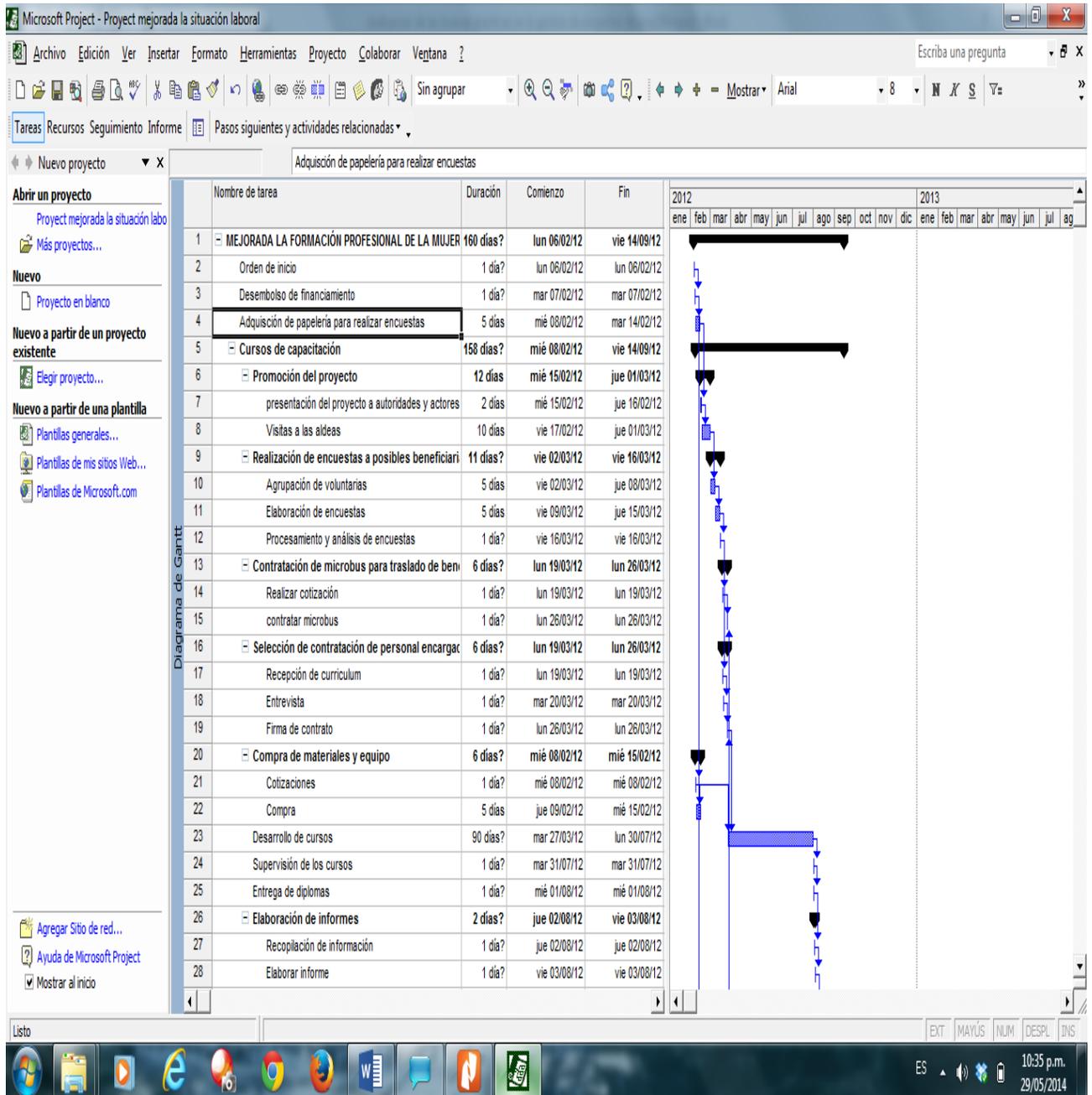
6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En este plan de acción se propone en primer lugar el uso de una herramienta para control del cronograma y del costo de los proyectos a través de la implementación de un software de gestión, en segundo lugar la implementación de una plantilla para el control de cambios surgidos en el proyecto en las distintas áreas de conocimiento y, finalmente, la creación de una oficina de proyectos, para el lograr una gestión unificada de los proyectos.

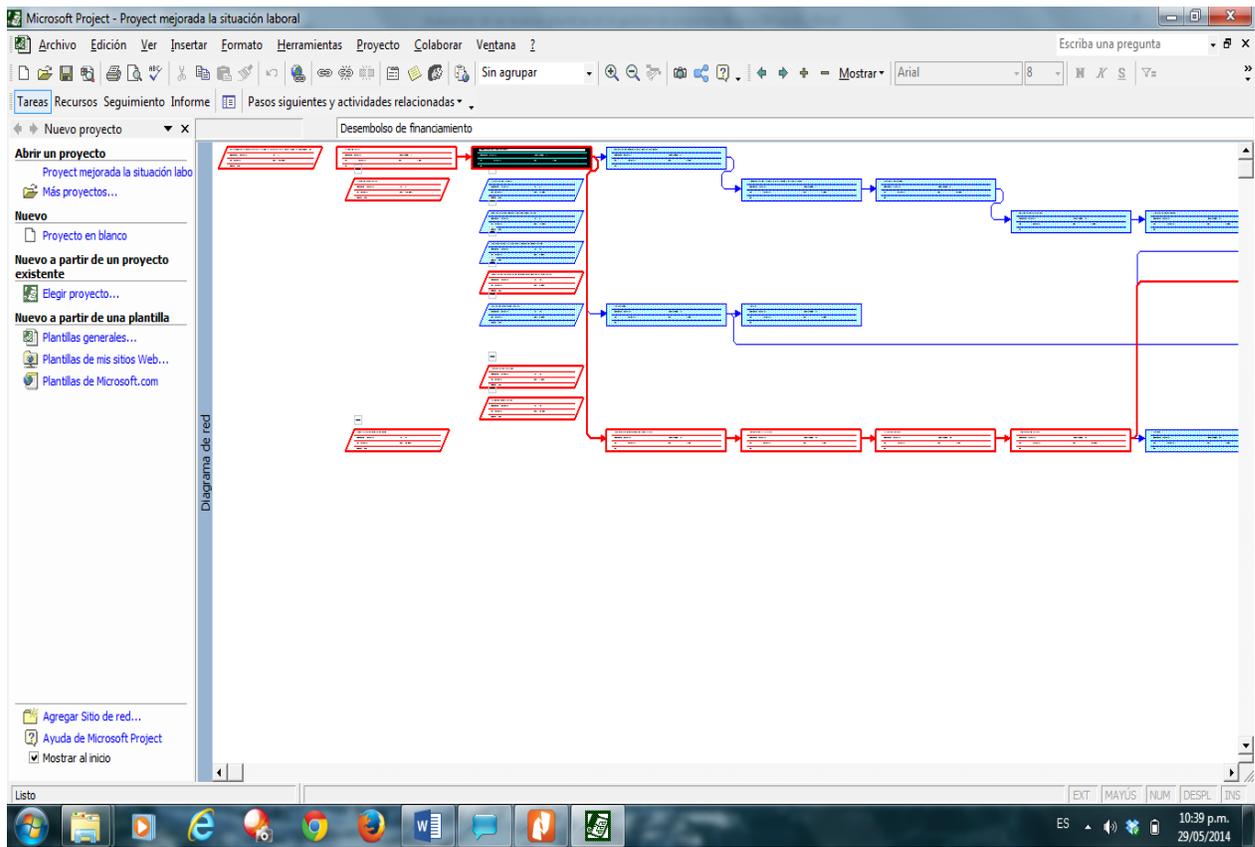
6.3.1. HERRAMIENTA PARA CONTROL

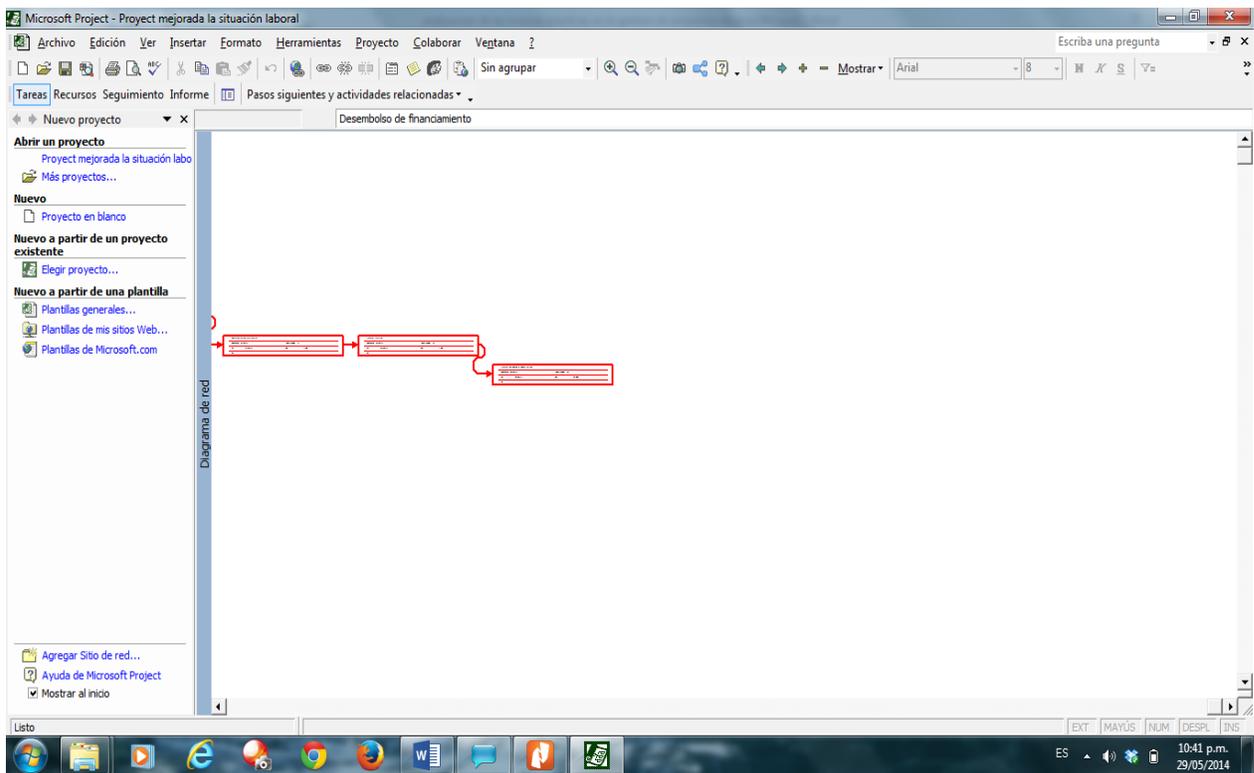
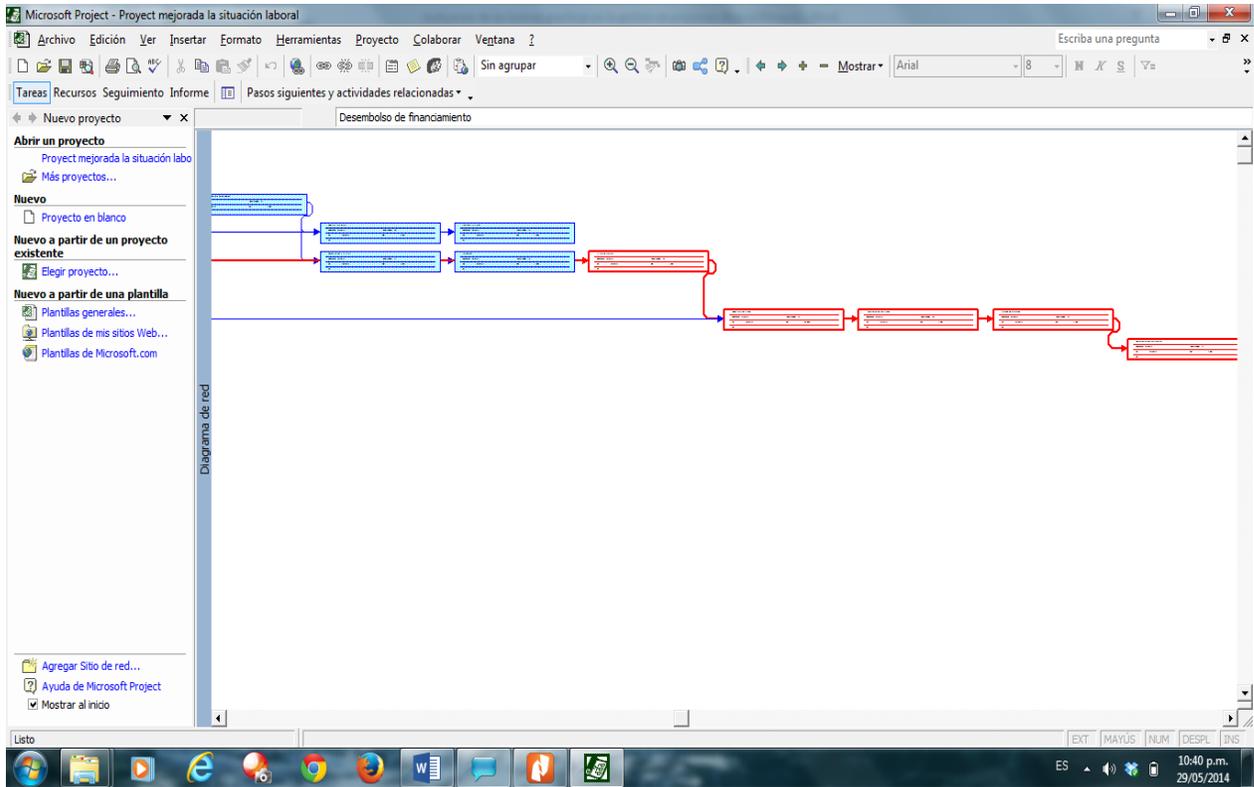
Se sugiere el uso de la herramienta de control para la gestión de los proyectos, Microsoft Project, la cual sería una herramienta útil para la gestión del control de los proyectos de la ONG AHPE. A continuación se detalla un ejemplo de pantalla de un diagrama de Gantt, en el cual se define el nombre del proyecto, cada uno de las EDT, las actividades que las conforman, su duración, etc.

Se ha tomado a manera de ejemplo uno de los proyectos ejecutados por la ONG AHPE.



El uso de esta herramienta permite dar seguimiento de cada una de las actividades, comparar con la línea base el avance del proyecto, a fin de tomar las medidas correctivas que hagan falta, así mismo esta herramienta facilita la elaboración de informes del avance o retraso en el proyecto. Esta herramienta permite además de mostrar el gráfico de gantt generar automáticamente las gráficas de la ruta crítica del proyecto tal y como puede apreciarse a continuación:





En las imágenes anteriores puede apreciarse en rojo las actividades de la ruta crítica, las cuales, si presentan retraso, afectan directamente la duración del proyecto, siendo en el monitoreo de ellas, donde debe realizarse el control del cronograma del proyecto.

6.3.2. PLANTILLA PARA CONTROL DE CAMBIOS

Con el objetivo de documentar el control de los cambios realizados en el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, riesgos, adquisiciones en los futuros proyectos de la ONG AHPE se sugiere el siguiente plan de gestión de cambios, el cual se ha elaborado tomado como referencia el contenido de la plantilla recomendada por especialistas en la administración de proyectos.

Se utilizó para efectos de ejemplo, los datos de uno de los proyectos ejecutados por la ONG AHPE.

6.3.2.1. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

A continuación se detalla un plan de gestión de cambio, utilizando a nivel de ejemplo uno de los proyectos ejecutados por la ONG AHPE.

CONTROL DE VERSIONES:					
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1	Administrador de proyecto	Gerente de oficina de proyectos	Comité de control de cambios	27/05/2014	Elaboración original

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

Nombre del proyecto	“Mejorada la formación de la mujer en el área rural de Zambrano, Amaratoca y San Francisco de Soroguara”
---------------------	--

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS:			
Nombre del rol	Persona asignada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Fundación del valle	Financiamiento del proyecto	Alto (nivel de autoridad, sobre todo el proyecto)
Comité de control de cambios	Gerente de PMO, vocal 1, vocal 2, encargado de oficina gestora	Autorizar cualquier cambio en el proyecto	Alto. Autoriza o rechaza los cambios
Administrador de proyecto	Administrador de proyecto 9	Evaluar las solicitudes de cambio, sugerir, recomendar	Medio. Analiza los cambios presentados y recomienda que se realicen o no
Asistente de gestión de proyectos	Asistente de proyecto 9	Elaborar	Bajo. Elabora la propuesta de cambio, recopila la información de los interesados

	Interesados	Directoras del centro Aragua	Solicitar cambios	Medio. Plantea la necesidad de cambio	
TIPOS DE CAMBIOS:					
1. ACCIÓN CORRECTIVA	Modificar el pago por hora de las instructoras que impartirán los cursos de capacitación de 100 lempiras la hora a 150 lempiras la hora, para evitar sobregirar el presupuesto por este motivo, se modificó el alcance del proyecto, impartándose 80 horas diarias en lugar de 120 como estaba inicialmente programado.		2. ACCIÓN PREVENTIVA: No aplica en este proyecto utilizado como ejemplo	3. REPARACIÓN DE DEFECTO: No aplica en este proyecto utilizado como ejemplo	4. CAMBIO AL PLAN DE PROYECTO: No aplica en este proyecto utilizado como ejemplo
PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS:	A solicitud de las directoras del Centro de Desarrollo para la Mujer Aragua se solicita modificar el pago por hora de las instructoras que impartirán los cursos de capacitación de 100 lempiras la hora a 150 lempiras la hora, para evitar sobregirar el presupuesto por este motivo se solicita modificar el alcance del proyecto, impartándose 80 horas diarias en lugar de 120 como estaba inicialmente programado, sin bajar la calidad ni el contenido de los cursos a ser impartidos.				

Solicitud de cambio:

CONTROL DE VERSIONES:					
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1	Administrador de proyecto	Gerente de oficina de proyectos	Comité de control de cambios	27/05/2014	Cambio en el alcance

SOLICITUD DE CAMBIO Nº 1	
NOMBRE DEL PROYECTO	SOLICITANTES DEL CAMBIO
“Mejorada la formación de la mujer en el área rural de Zambrano, Amaratoca y San Francisco de Soroguara”.	Director de proyecto

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO					
Acción correctiva		X	Reparación por defecto		
Acción preventiva			Cambio en el plan de proyecto		
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL:					
Debido a la inflación que impera en el país y a la necesidad de contratar personal calificado para impartir la capacitación a las beneficiarias, se vio necesario modificar el pago por hora de las instructoras que impartirán los cursos de capacitación.					
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO:					
Se modificará el pago por hora de cada una de las instructoras de belleza, corte y confección y panadería de 100 lempiras la hora a 150 lempiras la hora. El programa de capacitación será reestructurado de la siguiente forma:					
Se realizará capacitaciones de 4 horas diarias durante un mes por grupo de beneficiarias, en las áreas de belleza, corte y confección y panadería. Esta capacitación se repetirá durante 3 meses consecutivos para tres grupos de beneficiarias.					
Si el cambio no se realiza no es posible contratar a las instructoras que impartirán los cursos.					
EFFECTOS EN EL PROYECTO					
EN EL CORTO PLAZO: el efecto a corto plazo es el cambio en el alcance, debido a que se procuró mantener el presupuesto del proyecto inicialmente definido y la calidad de la capacitación a impartirse.			EN EL LARGO PLAZO: no se ha detectado.		
EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES: Ninguno					
EFFECTOS EXTRA EMPRESARIALES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC: Ninguno					
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES					
Los cambios solicitados serán realizados antes del inicio de los cursos.					
REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS					
FECHA DE REVISIÓN:	30 de mayo 2014				
EFFECTUADA POR:	NM				
RESULTADOS DE REVISIÓN:	Aprobada				
RESPONSABLE APLICAR/INFORMAR:	DE	CT			
OBSERVACIONES ESPECIALES:	Ninguna				

VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS:	1).Verifica que en la Solicitud de Cambios aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustivo. 2).Completa la solicitud de Cambio, si es necesario. 3). Registra la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio.
Asegurar que se ha provisto toda la información necesaria para hacer la evaluación. El administrador de proyectos analiza a profundidad la Solicitud de Cambio con el fin de entender lo que se solicita y las razones por las cuales se originó la iniciativa de cambio.	

<p>EVALUAR IMPACTOS:</p>	<p>1).Evalúa los impactos integrales de los cambios. El administrador de proyecto evalúa los impactos integrales del cambio en todas las líneas base del proyecto, en las áreas de conocimiento subsidiarias, en otros proyectos y áreas de la empresa, y en entidades externas a la empresa.</p> <p>2) .Describe en la Solicitud de Cambio los resultados de los impactos que ha calculado.</p> <p>3) .Efectúa su recomendación con respecto a la Solicitud de cambio que ha analizado.</p> <p>4).Registra el estado de la solicitud en el Log de Control de solicitudes de Cambio.</p>
<p>TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR:</p>	<p>1) Se toma la decisión a la luz de los impactos (dependiendo de los niveles de autoridad), se replanifica según sea necesario. El Comité de Control de Cambios evalúa los impactos calculados por el Project Manager y toma una decisión sobre la Solicitud de Cambio: aprobarla, rechazarla, o diferirla, total o parcialmente.</p> <p>2) En caso de no poder llegar a un acuerdo el patrocinador tiene el voto dirimente.</p> <p>3) Comunica su decisión al Project Manager, quién actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de Solicitudes de Cambio.</p>
<p>IMPLANTAR EL CAMBIO: se realiza el siguiente procedimiento:</p>	<p>1) Se realiza el cambio, se monitorea el progreso y se reporta el estado del cambio.</p> <p>2) El administrador de proyecto replanifica el proyecto para implantar el cambio aprobado.</p> <p>3) Comunica los resultados de la replanificación a los interesados involucrados, en este caso las directoras del centro Aragua.</p> <p>4) Coordina con el equipo de proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto.</p> <p>5) Actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de solicitudes de Cambio.</p> <p>6) Monitorea el progreso de las acciones de cambio.</p> <p>7) Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.</p>
<p>CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO: El administrador de proyecto sigue los siguientes pasos:</p>	<p>1) Asegura que todo el proceso haya sido seguido correctamente, se actualizan los registros.</p> <p>2) El administrador del proyecto verifica que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente.</p> <p>3) Actualiza todos los documentos, registros y archivos históricos correspondientes.</p> <p>4) Genera las lecciones aprendidas que sean adecuadas.</p> <p>5) Genera los Activos de Procesos de la Organización que sean convenientes.</p>

	6) Actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de solicitudes de Cambio.
PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES:	<p>En este caso, el único autorizado para utilizar y ejecutar personalmente este Plan de Contingencia es el administrador de proyecto, el cual debe seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Registrar la Solicitud de Cambio: registra personalmente la solicitud. 2) Verificar la Solicitud de Cambio: verifica la solicitud. 3) Evaluar Impactos: evalúa impactos. 4) Tomar Decisión: toma la decisión consultando telefónicamente al patrocinador, o en su defecto consultando a por lo menos dos miembros del Comité de Control de Cambios. 5) Implantar el Cambio: implanta el cambio. 6) Formalizar el Cambio: convoca al Comité de Control de Cambios y sustenta la necesidad de haber utilizado este procedimiento de urgencia. Comité de Control de Cambios formaliza la aprobación o reconsidera la decisión del administrador de proyecto. 7) Ejecutar Decisión del Comité: el administrador de proyecto ejecuta decisión del Comité. 8) Concluir el Cambio: el administrador de proyecto concluye el proceso de cambio.
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS:	Formato para control de cambio.

6.3.3. OFICINA DE PROYECTOS

Se considera de suma importancia la creación de una oficina de proyectos para realizar la supervisión de la gestión de los proyectos de la ONG AHPE, esta oficina permitirá que se apliquen estándares y procesos unificados en la gestión de los proyectos, así mismo permitirá verificar que se estén utilizando las mejores prácticas en la gestión de todos los proyectos de la ONG AHPE.

6.3.4. ORGANIGRAMA PROPUESTO

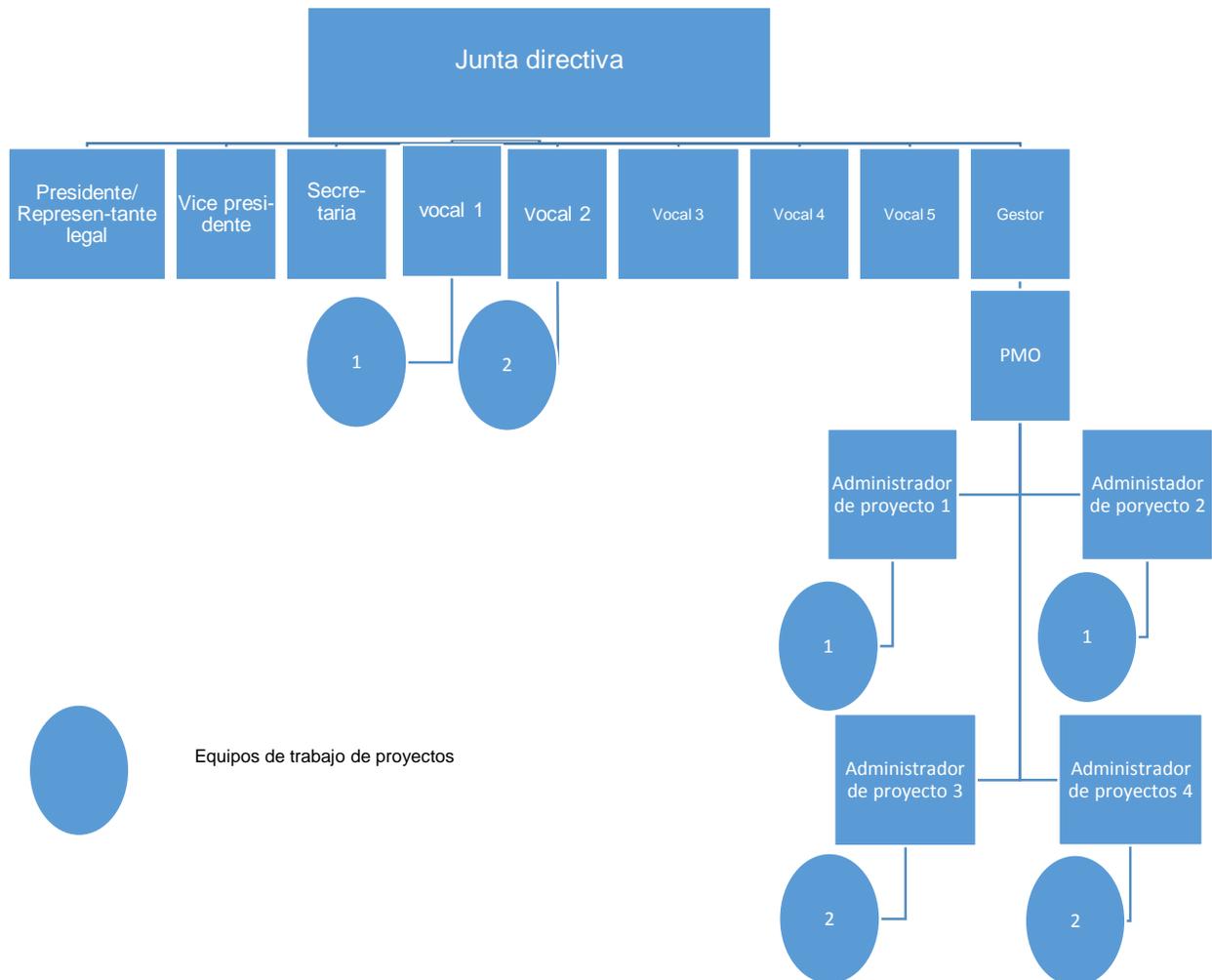
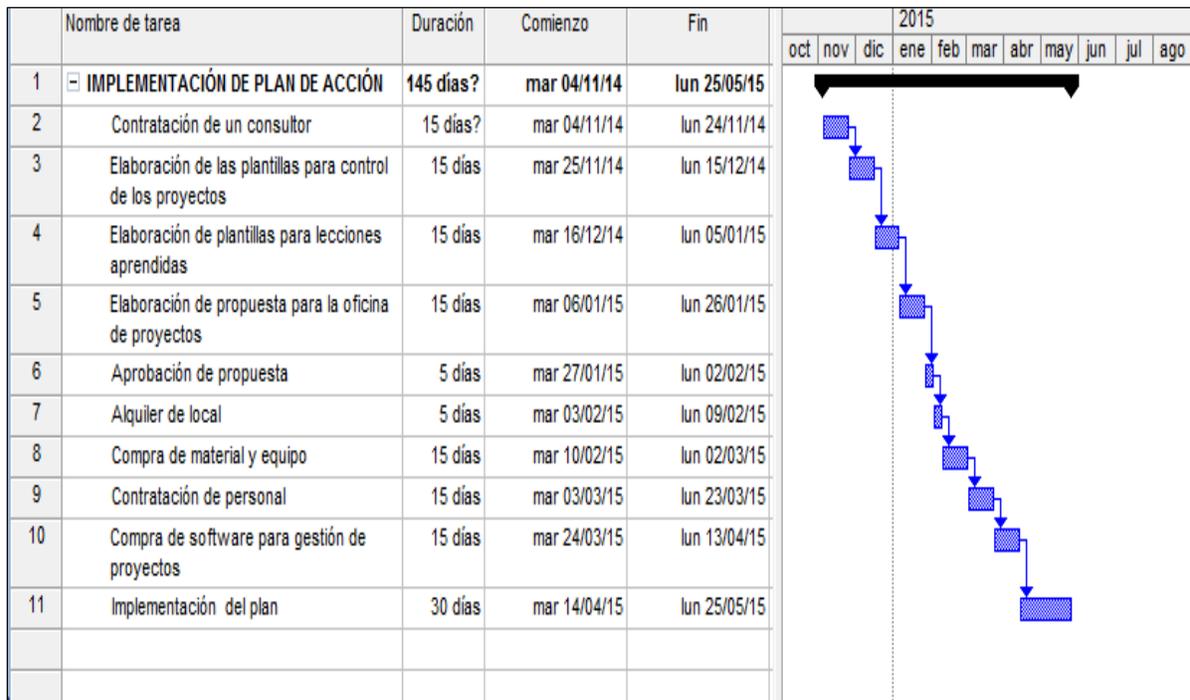


Figura 65. Propuesta de organigrama AHPE incluyendo PMO.

Se propone un nuevo organigrama que eficiente la gestión de proyectos, con una estructura matricial, incluyéndose la oficina de proyectos (PMO) dependiente del Gestor de la ONG AHPE, en el cual los administradores de proyectos dependerán directamente del Gerente de esta oficina. El equipo de trabajo dependerá de los vocales 1 y 2 y será asignado de forma eficiente por la oficina de proyectos, según las necesidades de los proyectos a ejecutarse, como puede apreciarse se eficientará con esta solución la cantidad de personal encargado de administrar los proyectos.

6.4. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



Tal y como puede apreciarse en el cronograma el plan de acción propuesto daría inicio el 4 de noviembre del 2014 y finaliza el 25 de mayo del 2015, dentro del cronograma se incluyen todas las actividades necesarias para implementación.

6.5. PRESUPUESTO

Tabla 8. Resumen de presupuesto para implementación del plan

Costos directos	L. 160,406.80
Costos indirectos	L. 856,921.00
Total	L. 1017,327.80

Tabla 9. Detalle del presupuesto para implementación del plan de acción

Ítems	Precio unitario	Cantidad	Total
Sueldos y salarios			L. 642,025.00
Consultor	47,025.00	1	L. 47,025.00
Gerente de oficina de proyectos	20,000.00	14	L. 280,000.00
Gerente financiero	15,000.00	14	L. 210,000.00
Recepcionista	7,500.00	14	L. 105,000.00
Gastos administrativos			L. 214,896.00
Alquiler de oficina de proyectos	12,528.00	12	L. 150,336.00
Servicios (agua, luz, teléfono, Internet)	4,900.00	12	L. 58,800.00
Material de aseo	480.00	12	L. 5,760.00
Equipo, mobiliario			L. 18,356.00
Equipo de cómputo, impresora multifuncional, cámara	64,943.00	1	L. 64,943.00
Mobiliario	27,061.00	1	L. 27,061.00
Consumibles	2,196.00	12	L. 26,352.00
Software de gestión Microsoft Project	10,512.70	4	L. 42,050.80
Total			L. 1,017,327.80

La Tabla 9 representa el presupuesto de lo que se incluirá como parte del plan de implementación, para la oficina de proyectos se han incluido los sueldos y salarios de un gerente de la oficina de proyectos, el gerente financiero y una recepcionista, el resto de personal que dependerá de la oficina será personal voluntario, los salarios de los jefes de proyectos contratados están incluidos dentro del presupuesto que actualmente tiene la ONG para este fin, por ello no han sido incluido dentro de éste.

Se incluye adicionalmente la licencia para 4 computadoras del software Microsoft Project 2013, el cual será asignado a los administradores de los proyectos que estén en ejecución en ese momento.

Se incluye dentro del presupuesto la contratación de un consultor, se ha estimado un valor de US\$ 50 por día, el cual se contratará para realizar los formatos de control de cambios, lecciones aprendidas, propuesta de la PMO, trabajo a realizarse en 45 días.

6.6. RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN

.Tabla 10. Responsables de implementación

Plan	Aprueba	Compra material y contrata personal	Utiliza
Elaboración de plantillas para documentación de cambios	Junta directiva AHPE	Gestor de ahpe	Administrador de proyectos
Software para gestión	Junta directiva AHPE	Gestor de ahpe	Gerente de oficina de proyectos, gerente financiero, administradores de proyecto
Oficina de proyectos	Junta directiva AHPE	Gestor de ahpe	Gerente de oficina de proyectos, gerente financiero, administradores de proyecto

En la tabla 10, se detallan los responsables de la implementación del plan, en primer lugar la junta directiva de AHPE quien es la responsable directa de aprobar o rechazar el plan propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

AHPE (s. f.-a). Memoria Centro de Desarrollo para la Mujer Aragua.

AHPE (s. f.-b). Memoria Escuela de Hostelería Los Sauces.

AHPE (s. f.-c). *Memoria Residencia Guaymura*.

AHPE (s. f.-b). Memoria centro para la mujer ILama.

AHPE (s. f.-f). Personería Jurídica.

EL PAÍS (2006). Project Management Institute difunde buenas prácticas en organizaciones.

FERNÁNDEZ, ALBERTO (s. f.). Balance Scorecard.

GRAY, CLIFFORD F. (s. f.). Administración de proyectos.

GUZMÁN, JÉSSICA (s. f.). Beneficios como Miembro del PMI Honduras Chapter.

GOBIERNO DE HONDURAS (2010). *Visión de país 2010-2038 y Plan de País 2010-2022*.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO (s. f.). Metodología de la investigación.

INE (mayo 2013). Resumen Ejecutivo XLIV Encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples (EPHPM).

LA GACETA (2011). *Decreto No 32-2011*.

LA GACETA (s. f.-a). *Acuerdo Ejecutivo No 65-2013*.

LLEDÓ PABLO, RIVAROLA GUSTAVO (s. f.). *Gestión de Proyectos*.

PAREDES HELLER, JUAN JACOBO (2014). Manual para la redacción de tesis de postgrado.

PMI (2008). PMbok_4ta.

PMI (s. f.-b). White paper.

PMI Honduras (2014). *Recuperado de <http://www.pmihonduras.org>*.

PNUD (s. f.). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*.

THOMPSON, ARTHUR A. (s. f.). Administración estratégica.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Evaluación de las buenas prácticas en la gestión de proyectos de AHPE

1. ¿Cuál es el grado de aceptación formal del proyecto, en base al trabajo realizado?

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

2. ¿En qué porcentaje se presentaron modificaciones a las especificaciones inicialmente definidas?

Más de 75%

75%

50%

25%

0%

3. ¿Se utilizaron herramientas para control de cambio de las especificaciones en el proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

4. ¿En qué porcentaje se documentó el estado final del alcance del proyecto?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

5. ¿Se utilizaron algún tipo de medidas para controlar el trabajo planificado versus lo ejecutado?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

6. ¿En qué porcentaje se documentaron las causas de las variaciones al alcance?

Más de 75%

75%

50%

25%

0%

7. ¿Documentó las acciones correctivas en el alcance y por qué las realizó?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

8. ¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base del alcance?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

9. ¿Si el alcance sufrió cambios revisó la declaración del alcance, los entregables y el diccionario de los entregables?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

10. ¿En qué porcentaje se presentaron modificaciones al cronograma inicialmente definido?

Más de 75%

75%

50%

25%

0%

11. ¿En qué porcentaje se documentaron las variaciones al cronograma?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

12. ¿En qué porcentaje se documentaron las causas de las variaciones del cronograma?

Más de 75%

75%

50%

25%

0%

13. ¿Documentó las acciones correctivas al cronograma y por qué las realizó?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

14. ¿Documentó las lecciones aprendidas en el control del cronograma?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

15. ¿Se utilizaron algún tipo de herramientas para control de cambio del cronograma?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

16. ¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base del cronograma?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

17. ¿Si el cronograma sufrió cambios, revisó la declaración del alcance, los recursos y estimado de duración de las actividades?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

18. ¿Se tomó algún tipo de medidas para controlar el presupuesto planificado versus lo ejecutado?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

19. ¿En qué porcentaje se documentaron las causas de las variaciones del presupuesto?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

20. ¿Documentó las acciones correctivas al presupuesto y por qué las realizó?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

21 ¿Documentó las lecciones aprendidas en el control del presupuesto?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

22 ¿Se utilizaron algún tipo de herramientas para control de cambio del presupuesto?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

23 ¿Al inicio del proyecto se estableció la línea base de los costos?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

24. ¿En qué porcentaje se revisó la declaración del alcance, los recursos y estimaciones de costos, al haber cambios en el costo del proyecto?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

25. ¿Se utilizaron algún tipo de medidas para controlar la calidad del proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

26. ¿Se utilizaron algún tipo de herramienta para el control de cambio de cualquier elemento cambiado o reparado?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

Opción 6

27. ¿Existen medidas para controlar la calidad de cada uno de los entregables?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

28. ¿Se realizó control de la calidad del proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

29. ¿En qué porcentaje se documentó las lecciones aprendidas en el control de la calidad?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

30. ¿Se utilizó algún procedimiento para realizar solicitudes de cambio, por el impacto en la calidad?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

31. ¿Tiene un plan de calidad de su proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

32. ¿En qué porcentaje se documentaron los cambios del plan de calidad?

Más de 75%

75%

50%

25%

0%

33. ¿Tiene un plan de mejoras de su proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

34. ¿Se documentaron los cambios del plan de mejoras de los procesos?

Ninguna

Muy pocas

Pocas

Algunas

Muchas

35. ¿En qué porcentaje se actualizaron los documentos del proyecto con los estándares de calidad?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

36. ¿Se realizaron evaluaciones al equipo de trabajo?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

37. ¿En qué porcentaje conocía las habilidades del equipo de trabajo?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

38. ¿Para realizar las actividades del proyecto, se capacitó al equipo de trabajo?

Ninguno

Muy pocos

Pocos

Algunos

Muchos

39. ¿En qué porcentaje documentó las lecciones aprendidas sobre la dirección del personal?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

40: ¿Se registraron los perfiles donde incluya habilidades, cargo, responsabilidades del equipo de trabajo?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

41: ¿Se utilizó algún procedimiento para realizar solicitudes de cambio del personal?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

42. ¿En qué porcentaje se actualizaron los documentos del proyecto en cuanto a la dirección del personal?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

43. ¿Se elaboró algún formato(s) para informar el desempeño del proyecto?

Ninguno

Muy pocos

Pocos

Algunos

Muchos

44. ¿Se contó con un plan de la periodicidad de entrega de la información del proyecto y a quienes y que se debe enviar?

Ninguno

Muy pocos

Pocos

Algunos

Muchos

45. ¿En qué porcentaje documentó las lecciones aprendidas sobre la comunicación del proyecto?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

46. ¿En qué porcentaje documentó los cambios del proyecto en relación a la comunicación para futuros proyectos?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

47. ¿Se utilizaron algún tipo de medidas para controlar los riesgos del proyecto?

Ninguna

Muy pocas

Pocas
Algunas
Muchas

48. ¿En qué porcentaje documentó las lecciones aprendidas sobre los riesgos?

0%
25%
50%
75%
Más de 75%

49. ¿En qué porcentaje se registraron las plantillas para el plan de gestión de los riesgos?

0%
25%
50%
75%
Más de 75%

50. ¿Se utilizaron algún procedimiento preestablecido para realizar solicitudes de cambio debido a la utilización de planes de contingencia al presentarse riesgos?

Ninguna
Muy pocas
Pocas
Algunas
Muchas

51. ¿Se documentaron los documentos del proyecto con los riesgos presentados?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

52. ¿Documentó los cambios del proyecto producto de los riesgos ocurridos, como lecciones aprendidas para futuros proyectos?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

53. ¿En qué porcentaje se realizó un registro de las facturas, garantías de los entregables del proyecto que han sido contratados?

0%
25%
50%
75%
Más de 75%

54. ¿Se estableció un plan de correspondencia con el vendedor, correos, reuniones, etc.?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

55 ¿Se utilizó durante el proyecto un control de los pagos mediante el uso de un cronograma de pagos?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

56 ¿Se realizó un registro del desempeño del vendedor, para futuras adquisiciones?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

57. ¿En qué porcentaje documentó los cambios del proyecto producto de recomendaciones del vendedor?

0%
25%
50%
75%
Más de 75%

58. ¿Se estableció una línea base para las adquisiciones?

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

59. ¿En qué porcentaje se actualizó la línea base de adquisiciones?

0%

25%

50%

75%

Más de 75%

ANEXO 2

ENTREVISTAS

Gestión de proyectos ONGD AHPE

1. ¿Cuál es el nombre del proyecto?
2. ¿Cuál fue o es su cargo?
3. ¿En qué año inició el proyecto?
4. ¿Los objetivos del proyecto estaban orientados a la estrategia de AHPE, visión, misión, valores, objetivos estratégicos?
5. ¿Cuál era el alcance del proyecto, tiempo de ejecución y costo?
6. ¿Tuvo alguna(s) dificultad(es) en la gestión del proyecto, durante el ciclo de vida del proyecto, me puede mencionar cuál(es)?
7. ¿Dónde cree usted que se presentaron la mayor parte de problemas en la gestión del proyecto por usted administrado, en el costo, en el tiempo de ejecución, en el alcance, en la calidad, en el recurso humano, en las adquisiciones, en los riesgos, comunicación?
8. ¿Contaba con una metodología ya establecida para la gestión de los proyectos que administró, explique?
9. ¿Utilizó algún tipo de software de gestión para el control de los proyectos de AHPE, qué opinión tiene al respecto?
10. ¿La supervisión de su gestión como administrador de proyectos y del resto de administradores de proyectos esta o estaba concentrada en una oficina de proyectos, sabe si Ahpe cuenta con una oficina de proyectos, qué opinión tiene al respecto?
11. ¿Al momento de nombrarlo(a) como director de proyecto le explicaron su rol, responsabilidad y las actividades que debía realizar dentro del proyecto?

La instrucción fue verbal

Las funciones bien definidos,

La notificación fue vía email o escrita

Las funciones bien definidas

No, desconocía mis funciones

12. ¿Fue capacitado(a) previamente para gestionar el proyecto?

No, por iniciativa propia investigue sobre el tema

Si, recibí un curso de inducción

No, gestione el proyecto, sin capacitación

No, conocía de antemano sobre la gestión de proyectos

Sí, me pusieron a leer manuales de gestión de proyectos

13. ¿Al momento de presentarse conflictos entre los interesados del proyecto, tenía un plan de cómo resolver los conflictos?:

No, resolvía los conflictos según se presentaban

Si, contaba con un plan

No, pero tenía experiencia de cómo manejar conflictos

No, no supe cómo manejar los conflictos

No, consultaba con el inmediato superior

14. ¿Del 1 al 5, cómo considera que la gestión del proyecto se vio afectada, debido a falta de planificación de la gestión del recurso humano?

15. ¿Al momento de asignársele el proyecto, entregó o explicó el plan de comunicaciones dentro del proyecto?:

No, pero entendía que debía reportar a mi inmediato superior

Si, contaba con un plan

No, no sabía a quién reportar

No, pero tenía experiencia en planes de comunicación

Sí, pero el plan no estaba completo

16. ¿Al inicio del proyecto, se le capacitó sobre la metodología a ser utilizada para la gestión del mismo, formatos, informes, frecuencia de informes, etc.?

No, yo elaboré los formatos a utilizar

Si, los formatos estaban ya definidos

No, yo busque en internet como elaborar un formato de informe

No, utilizaba los formatos según el financiador solicitaba

Sí, pero los formatos no eran unificados

17. ¿Utilizó usted algún tipo de software de gestión de proyectos para la presentación de informes?

No, utilicé hojas de Excel

Si, utilicé Microsoft Project

Si, utilicé otro software de gestión

No, utilicé el formato que me asignaban

No, no utilicé ningún software para la gestión del proyecto

18. ¿Alguna persona dentro de la organización llevaba un control de su gestión, mediante uso de una herramienta de software?

No, no recibí supervisión

Sí, pero no utilizando software de gestión

Si, a través de MS Project

Si, utilizando otro tipo de herramienta

Sí, pero sin utilizar ninguna herramienta de gestión

19. ¿Tenía identificados a todos los interesados del proyecto?:

No, los fui identificando durante la vida del proyecto

Si, tenía bien identificados quienes eran

No, desconocía que tenía que identificarlos previamente

Si, parcialmente identificados

No

20. ¿Del 1 al 5, cómo considera que la gestión del proyecto se vio afectada, debido a la falta de un plan de gestión de la comunicación?

21. ¿Cuán importante considera usted realizar la gestión de control del proyecto?

22. ¿En la gestión del costo del proyecto, hubo incrementó del presupuesto asignado?

No, 0%

Si, 5%

Si, 10%

Si, 20%

Si, 30% o más

23. ¿En la gestión del tiempo del proyecto, hubo incremento de la duración?

No

Si, 2 meses

- Si, 3 meses
- Si, 6 meses
- Si, 1 año o más

24. En la gestión del alcance del proyecto, ¿En qué porcentaje se modificó el alcance del proyecto?

- 0%
- 5%
- 10%
- 20%
- 30% o más

25. En la gestión de la calidad del proyecto, ¿se presentó alguna falla de calidad en el proyecto, según las normas previamente establecidas?

- 0 fallas
- 1 falla
- 2 fallas
- 3 fallas
- 4 o más fallas

26. En la gestión de las adquisiciones del proyecto, ¿En qué porcentaje se desfasó la cantidad adquisiciones establecidas al inicio del proyecto?

- 0%
- 5%
- 10%
- 20%
- 30% o más

27. ¿Del 1 al 5 considera necesario para gestionar el control de su proyecto, la elaboración de un plan de control y el uso de herramientas?

28. ¿Cuáles tipos de riesgos usted puede mencionar que ocurrieron durante la el ciclo de vida del proyecto?:

- Técnico
- Externo
- De la organización
- De la dirección del proyecto
- Ninguno

29. ¿Cómo se realizaba dentro de la organización el control de su gestión, como director(a) de proyecto?

Solo mediante informes

Reuniones semanales e informes

No, se realizó control de mi gestión

Solo mediante reuniones

No había una metodología para llevar control de mi gestión

30. ¿De qué forma se realizaba la comunicación entre usted y su equipo de trabajo?

Emails

Verbal

Reuniones

Informes

Todas las anteriores

31. ¿La información del proyecto, por usted gestionado, fue accesible a todos los interesados?

Siempre

Casi siempre

Nunca

En algunas ocasiones

Solo al momento de solicitarla

32. ¿Cuánto tiempo asignó para la gestión del proyecto?

1 hora al día

2 horas al día

4 horas al día

6 horas al día

8 horas al día

33. ¿Considera que transmitió de forma clara, a su equipo de trabajo, las metas y objetivos del proyecto?

Siempre

Casi siempre

Nunca

En ocasiones

Solo cuando se requería

ANEXO 3

LISTADO DE PERSONAL ENTREVISTADO Y ENCUESTADO

No	Nombre	Cargo	Email
1	Iris Emilia Núñez	Directora de proyecto	inunezaguero@hotmail.com
2	David Ramos	Director de proyecto	proyectomairin@gmail.com
3	Diana Chávez	Directora de proyecto	dianaaracelych@gmail.com
4	Fanny Duarte	Directora de proyecto	fannyduarte07@gmail.com
5	Carolina Salgado	Asistente de administradora de proyecto	csalgado78@hotmail.com
6	Carmen Cremades	Contraparte financiador	carcre55@hotmail.com
7	Edmundo Madrid	Director de proyecto	emadrid45@yahoo.com
8	Gloria Castro	Directora de proyecto	wuwuaiming60@gmail.com
9	Karla Vallecillo	Directora de proyecto	ahpe_proyectos@yahoo.com
10	Javier Quintanilla	Equipo de trabajo	jquintanilla@tigo.com.hn
11	Reina de Velasquez	Directora de proyecto	reina.velasquezc@gmail.com
12	Director Centro Universitario Guaymura	Director de proyecto	info@guaymura.org
13	Elena borjas	Director de proyecto	elenap2012_borjas@gmail.com

ANEXO 4.

FOTOGRAFÍAS DE PROYECTOS DE AHPE



Proyecto: “Mejorada la formación de la mujer en el área rural de Zambrano, Amaratoca y San Francisco de Soroguara”.



Proyecto: “Construcción Centro Universitario Guaymura”.



Proyecto: “Construcción Escuela de hostelería Mairin”.