



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA GESTIONAR
PROYECTOS BAJO LINEAMIENTOS DEL PMI, PARA LA
FUNDACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

EDDER JAVIER FLORES MUNGUÍA

LIGIA CAROLINA FLORES PINEDA

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

TEGUCIGALPA, FM.,

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA GESTIONAR
PROYECTOS BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL PMI, PARA LA
FUNDACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE HONDURAS**

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

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JOSÉ TRANCITO MEJIA ALVARENGA**

MIEMBROS DE LA TERNA

MIGUEL RAMÍREZ

JAVIER SALGADO

OSCAR ZOCON



FACULTAD DE POSTGRADO
PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA GESTIONAR PROYECTOS BAJO LOS
LINEAMIENTOS DEL PMI, PARA LA FUNDACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE
HONDURAS

AUTORES:

Edder Javier Flores Munguía y Ligia Carolina Flores Pineda

RESUMEN

Aldeas Infantiles SOS de Honduras es una organización sin fines de lucro que tiene como función principal contribuir a mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes en riesgo social. En el proceso de investigación se identificaron algunos aspectos relevantes que muestran claramente la necesidad de una propuesta para mejorar la gestión de proyectos dentro de la organización a nivel nacional. El presente estudio tuvo como objetivo realizar una propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo los lineamientos del PMI para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras, debido a la falta de estandarización de procesos en la ejecución de sus proyectos. El presente estudio se realizó a través de un alcance Descriptivo Correlacional y una investigación tipo No Experimental de Corte Transversal en donde se recopiló información a través de la aplicación de encuestas al personal técnico y administrativo en las áreas que involucra la investigación. Los resultados expuestos por el instrumento de recolección de datos identificaron que la organización cuenta con la fortaleza de que sus colaboradores poseen la pericia en aspectos de planificación y gestión de proyectos; Por lo que el presente estudio recomendó un conjunto de destrezas, herramientas y procesos, para que el director y los miembros del equipo del proyecto contribuyan a mejorar la gestión de proyectos dentro de la Fundación.

Palabras Clave: Aldeas Infantiles SOS, Corte Transversal, Descriptiva Correlacional, Gestión de Proyectos.



GRADUATE SCHOOL

NEW PROCEDURE BASED ON PMI GUIDELINES FOR THE FOUNDATION “ALDEAS INFANTILES SOS-HONDURAS”

AUTHORS:

Edder Javier Flores Munguía y Ligia Carolina Flores Pineda

ABSTRACT

Aldeas Infantiles SOS-Honduras” is a non-profit organization whose main purpose is to improve quality life of children and adolescents whom are at social risk. In this study, some relevant aspects were identified, concerning the need to improve the actual project management process within the organization at a national level. The main objective of this investigation was to establish a new procedure based on PMI guidelines for the Foundation “Aldeas Infantiles SOS-Honduras”, due to the lack of standardization on their project management processes to fairly execute the projects. The method applied in the investigation was through a Descriptive Correlational Scope and a Non-Experimental Cross-Cutting Research; on which data was collected through surveys directed to technical and administrative personnel in the areas related to the research. The results showed that the organization has an important asset, on which its collaborators has the know-how in planning and project management aspects; therefore the study recommends a set of new skills, tools and processes, so that the director and the rest of team members can be able to contribute in the improvement of project management within the Foundation.

Key Words: Aldeas Infantiles SOS-Honduras, Cross-Cutting ,Descriptive Correlational ,Project Management , Guidelines PMI

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por darme la sabiduría para afrontar este reto, a mis Padres Juan Fernando Flores y Olga Marina Pineda por apoyarme siempre en todas las decisiones de mi vida y por impulsarme a crecer como profesional, a mis hermanas Lizbeth y Melissa que compartieron conmigo todo este proceso y su apoyo fue fundamental para no darme por vencida.

A mis amigos y compañeros de curso porque siempre nos esforzamos en todo para cumplir este objetivo.

A Edder por su esmero, dedicación y responsabilidad en el trayecto de todo este viaje juntos y porque no puede haber encontrado una mejor persona para realizar este trabajo.

Gracias.

Ligia Carolina Flores Pineda.

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios porque gracias a él y sus abundantes bendiciones y misericordia pudimos culminar este camino lleno de retos y satisfacciones , a mi madre Leda Munguía por ser ese gran ejemplo de perseverancia , superación y amor , el título que obtendré es una pequeña manera de retribuirle todo lo que me ha dado , a mi esposa Nolvía Maldonado por ser siempre mi complemento, apoyarme y darme ánimos en todo momento , a mis hijos Diego Alexander y Mateo Alejandro Flores , por ser mi máxima fuente de inspiración .

A todos y cada uno de mis compañeros de curso en especial a mis compañeros de grupo, gracias a su compromiso y dedicación pudimos lograr la meta.

A Ligia, porque conozco pocas personas tan profesionales y comprometidas como ella, gracias amiga la llevare en mi corazón siempre.

Edder Javier Flores Munguía.

AGRADECIMIENTO

Se ofrece un agradecimiento a la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras por abrir sus puertas para realizar esta investigación, a cada uno de los colaboradores de todos los programas a nivel nacional que fueron pieza importante en este trabajo.

A nuestro asesor metodológico, Dr. José Tráncito Alvarenga Mejía por su invaluable acompañamiento en el desarrollo de nuestro trabajo final y que por sus consejos, disposición y ayuda hemos logrado cumplir con esta meta.

A nuestros maestros de UNITEC porque a lo largo de toda la carrera fueron elementos importantes para adquirir los conocimientos que hoy nos llevamos con nosotros para implementarlos en nuestra vida profesional y personal.

Y un especial agradecimiento a todas aquellas personas (familia, amigos, compañeros de clase, compañeros de trabajo, etc.) que por su apoyo y palabras de aliento nos animaron a seguir adelante con este sueño que hoy veremos hecho realidad.

Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.7.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.8 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.9 DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	9
1.10 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 SITUACIÓN ACTUAL	12
2.1.1 LA HISTORIA DE ALDEAS INFANTILES INTERNACIONAL	12
2.1.2 ALDEAS INFANTILES EN HONDURAS.....	13

2.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
2.1.4 ÚLTIMOS PROYECTOS	15
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	16
2.2.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ESTÁNDAR PMI	17
2.2.3 OFICINA DE PROYECTOS:	19
2.2.4 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
2.2.5 GENERALIDADES PRINCE2.....	26
2.2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA PRINCE2	28
2.2.6.1 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE PRINCE2 A LOS PROYECTOS	29
2.2.6.2 DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE PRINCE2 A LOS PROYECTOS.....	30
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	30
2.3.1 COMO DEFINE UN PROYECTO LA METODOLOGÍA PMI.....	30
2.3.2 QUE ES ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	31
2.3.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO.....	32
2.3.4 PRINCIPALES PROCESOS.....	34
2.4 DESARROLLO DE VARIABLES INDEPENDIENTES.....	35
2.4.1 ALCANCE	35
2.4.2 COSTO	37

2.4.3 TIEMPO	39
2.4.4 SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS.....	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	45
3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	46
3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.5.1 POBLACIÓN	49
3.5.2 MARCO MUESTRAL.....	50
3.5.3 MUESTRA.....	50
3.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	50
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.6.1 INSTRUMENTO.....	51
3.6.1.1 CUESTIONARIO.....	51
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
3.7.1 FUENTES PRIMARIAS.....	51
3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	53

4.1 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA.....	53
4.2 PROPUESTA DE MEJORA.....	68
4.2.1 INFORMACIÓN GENERAL	69
4.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1 HALLAZGOS	109
5.2 RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESTUDIANTES MATRICULADOS EN EL POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	5
TABLA 2. INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS.....	21
TABLA 3 TABLA JUSTIFICACIÓN DE LA ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI	41
TABLA 4. TABLA DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	45
TABLA 5. TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
TABLA 6 NÚMERO DE EMPLEADOS ALDEAS SOS HONDURAS.....	49
TABLA 7. ALGUNOS PROCESOS GESTIONADOS POR LOS COLABORADORES	64
TABLA 8. RESUMEN DE ÚLTIMOS PROYECTOS GESTIONADOS	67
TABLA 9 ROLES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO.....	71
TABLA 10 FASES DE PROYECTO Y SUS PRODUCTOS DE ENTREGA	74
TABLA 11 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO	78
TABLA.12 ASPECTOS AL MOMENTO DE GESTIONAR INTERESADOS	85
TABLA.13 TABLA DETALLE DE INTERESADOS DEL PROYECTO.....	86
TABLA.14 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT	88
TABLA. 15 EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE HITOS.....	89
TABLA.16 PLANTILLA DE REGISTRO DE CANDIDATOS	92
TABLA 17. PLANTILLA PLAN DE ENTRENAMIENTO.....	93
TABLA 18. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE EMPLEADO	94

TABLA.19 DEFINICIÓN DE COSTOS DE PROYECTOS	94
TABLA.20 ÁREAS QUE REQUIEREN CONTROL EN UN PROYECTO	97
TABLA. 21 INFORME DE ESTADO DE PROYECTO	98
TABLA. 22 PLANTILLA DE SOLICITUD DE CAMBIO.....	99
TABLA 23 PLANTILLA DE SEGUIMIENTO DE SUCESOS .. ¡Error! Marcador no definido.	
TABLA 24 HOJA DE VERIFICACIÓN DE CIERRE	103
TABLA. 25 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	104
TABLA. 26 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN.....	105
TABLA 27 PRESUPUESTO MENSUAL OFICINA DE CONTROL DE PROYECTOS.....	105
TABLA 28 TABLA DE CONCORDANCIA DE DOCUMENTO.....	106
TABLA 29 TABLA DE CONGRUENCIA DE DOCUMENTO.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. AUMENTO EN LA CERTIFICACIÓN PMP 1995-2005.....	5
FIGURA 2. DIAGRAMA SAGITAL DE VARIABLES	10
FIGURA 3. ALDEAS INFANTILES EN EL MUNDO.....	12
FIGURA 4. GRUPOS DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	18
FIGURA 5. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	22
FIGURA 6. ORGANIZACIÓN MATRICIAL DÉBIL	23
FIGURA 7. ORGANIZACIÓN MATRICIAL EQUILIBRADA.....	24
FIGURA 8. ORGANIZACIÓN MATRICIAL FUERTE	24
FIGURA 9. ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROYECTOS.....	25
FIGURA 10. ORGANIZACIÓN COMPUESTA	26
FIGURA 11. GRUPOS DE PROCESO PRINCE2.....	27
FIGURA 12. INTERRELACIÓN DE PROCESOS PRINCE2	28
FIGURA 13. CICLO DE VIDA DE PROYECTO	31
FIGURA 14. GRUPOS DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	32
FIGURA 15. CORRESPONDENCIA ENTRE GRUPOS DE PROCESOS	33
FIGURA 16. INTERACCIÓN ENTRE PROCESOS.....	35
FIGURA 17. PROCESOS PARALELOS.....	44
FIGURA 18. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS LA DEFINICIÓN CORRECTA DE UN PROYECTO.....	53
FIGURA 19. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS ETAPAS DE GESTIÓN DE UN PROYECTO.....	54

FIGURA 20. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE EXISTE ALGUNA METODOLOGÍA PARA GESTIONAR PROYECTOS	55
FIGURA 21. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS TÉCNICA PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	56
FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	56
FIGURA 23. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS ELEMENTOS PRIORITARIOS AL MOMENTO DE PLANIFICAR UN PROYECTO	57
FIGURA 24. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS TÉCNICAS PARA DETERMINAR PRESUPUESTO	58
FIGURA 25. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE EJECUCIÓN	59
FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA #9.....	60
FIGURA 27. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA #10.....	61
FIGURA 28. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE PREGUNTA #11	62
FIGURA 29. DISTRIBUCIÓN DE APLICACIÓN DE PREGUNTA #12.....	63
FIGURA 30. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE PREGUNTA # 13	64
FIGURA 31. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE APLICAR PREGUNTA # 15.....	65
FIGURA 32. DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE APLICAR PREGUNTA #16.....	66
FIGURA 33. RESULTADOS DE APLICAR PREGUNTA NÚMERO #17	67
FIGURA 34. APLICABILIDAD PROPUESTA DE PROYECTOS.....	69
FIGURA 35. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS	70
FIGURA 36. TRIPLE RESTRICCIÓN	70
FIGURA 37. EQUIPO DE PROYECTO PROPUESTO	72

FIGURA 38. PROCESOS DE PROYECTO DE PROPUESTA	74
FIGURA 39. HERRAMIENTAS Y FORMATOS DE PROYECTOS	76
FIGURA 40. PROCESO DE APROBACIÓN DE ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	78
FIGURA 41. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PLAN DE PROYECTO PMI.....	82
FIGURA 42. PROCESO DE GESTIONAR INTERESADOS.....	84
FIGURA 43. GRÁFICOS DE PODER.....	85
FIGURA 44. PROCESO PARA DESARROLLAR UNA EDT.....	88
FIGURA 45. PROCESO PARA ELABORAR CRONOGRAMA	90
FIGURA 46. PROCESO DE PROYECTOS PARA MONITOREO.....	96
FIGURA 47. SISTEMA DE MEDICIÓN.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	4
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA ALDEAS INFANTILES SOS.....	14
ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA DE ALDEA INFANTIL	15
ILUSTRACIÓN 4. DEFINICIÓN DE ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS	34
ILUSTRACIÓN 5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente estudio realizado surge ante la necesidad que se ha venido observando a lo largo del tiempo en como las empresas u organizaciones de cualquier índole manejan y administran sus proyectos. Tal es el caso de la Fundación Aldeas SOS de Honduras una organización sin fines de lucro que actúa en pro del bienestar de los niños (a) y jóvenes del país para contribuir como un agente de factor de cambio ante la sociedad ayudando a los más desposeídos.

Estas organizaciones sin fines de lucro buscan como objetivo principal mejorar las condiciones de vida de la población que atiende mediante proyectos que enaltezcan y contribuyan al desarrollo tanto social y personal de los niños y jóvenes.

La labor principal que resulta de esta investigación es observar y recopilar información de los distintos programas a nivel nacional, por lo que su perímetro de investigación es amplió ya que se realizará en ciudades como Tegucigalpa, La Ceiba, Choluteca, Santa Rosa, y Tela.

Mediante la realización de este documento se plantea una propuesta para gestionar proyectos para la Fundación Aldeas Infantiles, presentando un capítulo llamado APLICABILIDAD en el cual mediante la obtención de sus resultados y el análisis del mismo se centra la base para la toma de decisiones y la propuesta a aplicar para alcanzar la eficiencia en los proyectos que ejecuta y alinearlos antes sus objetivos estratégicos.

El presente documento de investigación se dividió en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

Los primeros 3 capítulos incluyen el planteamiento de la investigación, como surge el problema ante qué situación que se presenta, describe hacia dónde va dirigido el estudio, la justificación del mismo, sus objetivos tanto su objetivo general como específicos y las variables a desarrollar, así mismo toda la base teórica relacionada con la administración de proyectos y la metodología de investigación utilizada.

Los capítulos restantes presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de recolección de datos y la propuesta de como la organización puede desarrollar y gestionar sus proyectos, también incluyen un pequeño plan de implementación, conclusiones y recomendaciones.

1.2 Antecedentes del problema

A lo largo de la historia hay muchos ejemplos de planificación y gestión de proyectos exitosos tal es el caso de las edificaciones de las grandes ciudades mayas de Centroamérica y México, o la gran muralla china, dichos proyectos se puede tomar como exitosos por el hecho que lograron completarse y que todavía permanecen en pie después de miles de años.

(Clifford F. Gray, 2009) Afirma: “Todos los grandes logros de la humanidad, desde la construcción de las grandes pirámides hasta el descubrimiento de una cura para la poliomielitis o poner a un hombre en la luna comenzaron con un proyecto” (pág. 23).

En el siglo XIX se puede decir que comienza a edificarse lo que actualmente es la dirección de proyectos, con la creación del gráfico de Gantt, creado por el ingeniero Henry Gantt (1861-1919). En los años 50 se crea otro gran aporte a lo que es la administración de proyectos moderna como lo es los métodos (CPM Y PERT) ambos métodos utilizan diagramas de red para representar gráficamente sus análisis.

(Martínez, 2010) Afirma: “Los diagramas de red permiten planificar y controlar proyectos complejos facilitando especialmente el análisis del tiempo requerido para completar cada actividad e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total” (pág. 140).

En los próximos 30 años se originaron grandes adelantos en la administración de proyectos por ejemplo en 1969 se funda el PMI el cual se describe como:

Una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (© 2016 Project Management Institute, 2016)

En la década de los 80 nacen nuevas corrientes en la administración de proyectos como ser SCRUM y PRINCE, así mismo en esa década el PMI realiza la primera publicación de lo que actualmente es el PMBOK® el cual se puede definir: (© 2016 Project Management Institute, 2016) Como una guía que proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe así mismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos, y los procesos relacionados. (pág. 1)

Los proyectos en la actualidad cumplen muchas funciones dentro de las organizaciones como, por ejemplo, son cada vez más utilizados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la práctica (Clifford F. Gray, 2009).

En el caso de Honduras muchas de las organizaciones que utilizan este enfoque para cumplir con sus objetivos estratégicos son las ONG (Organizaciones sin fines de lucro), para entender mejor el contexto real de estas instituciones en nuestro país es necesario detallar algo de su historia.

(Foprideh, 2009) los antecedentes de las ONG en Honduras son de carácter asistencial , en los años 40 surgen las primeras organizaciones sin fines de lucro que orientan su trabajo hacia grupos de personas excluidos de la sociedad o personas en situaciones de emergencia , se vinculan con la iglesia católica e instituciones similares , en los años 50 evolucionan además de suplir necesidades básicas de las poblaciones más postergadas, comienzan a involucrarlas en procesos organizados y a movilizarlos desarrollando una visión propia de las realidades sociales y económicas de Honduras y unido al fortalecimiento de otras iniciativas sociales como los sindicatos y gremios profesionales.

Estas organizaciones cuentan con algunas características en común:

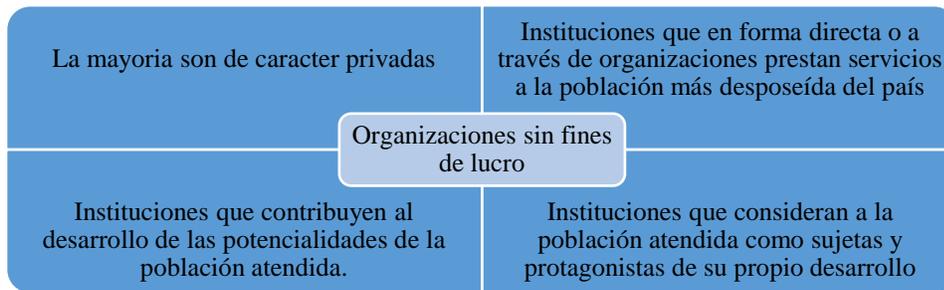


Ilustración 1. Características de las organizaciones sin fines de Lucro

En Latinoamérica hay muchos ejemplos de proyectos exitosos como la represa de Itaipu que es compartida entre Paraguay y Brasil, la ampliación del canal de Panamá entre otros, estos proyectos fueron desarrollados en países en vías de desarrollo lo cual genera una ventaja competitiva en relación a los demás países (Lledo, 2006) afirma: “Los proyectos del mundo hispano cuentan con una problemática muy particular: limitaciones de recursos y tiempos, cambios permanentes del entorno, problemas de gestión del capital humano, inadecuada administración del tiempo para coordinar múltiples proyectos ” (pág. XIII).

Pero también hay ejemplos de buenas gestiones, en tal sentido la empresa privada es pionera en gestionar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en base a proyectos ya que tiene como prioridad generar ingreso con el menor costo posible y lo anterior se logra con una eficiente gestión.

Otro de los indicadores que se pueden tomar para determinar la importancia que la administración de proyectos está tomando a nivel mundial es el número de certificados

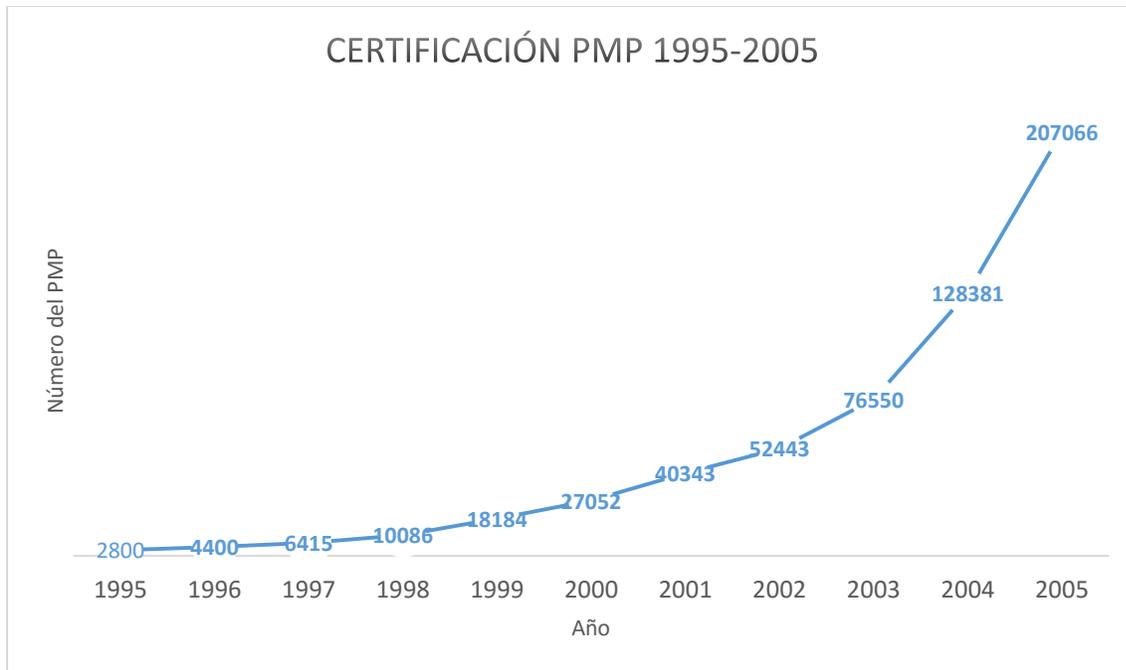


Figura 1. Aumento en la certificación PMP 1995-2005

Fuente: (Clifford F. Gray, 2009, pág. 4)

Actualmente en el país existe un despunte en el estudio de metodologías de administración de proyectos debido que cuatro de las principales universidades a nivel nacional están impartiendo postgrados en estas disciplinas, al año 2015 se contaba con las siguientes estadísticas de estudiantes matriculados:

Tabla 1. Estudiantes matriculados en el postgrado de administración de proyectos

Universidad	Año	Estudiantes
Universidad Autónoma de Honduras	2015	16
Universidad Católica de Honduras	2015	51
Universidad Tecnológica Centro Americana	2015	207

Universidad José Cecilio del Valle	2015	1
------------------------------------	------	---

Fuente: (BCH, 2016)

Lo anterior señala que para los próximos años se puede lograr un adelanto importante en las metodologías de administración de proyectos a nivel nacional.

1.3 Definición del problema

Este apartado contiene la definición de problema de investigación desde la perspectiva de los investigadores y sirve como guía para todo el documento

1.4 Enunciado del problema

En la actualidad las empresas y las instituciones convergen en un mundo globalizado, de condiciones económicas difíciles y escasos de recursos, esto genera que dichas empresas tengan que buscar alternativas para poder lograr sus objetivos y mantenerse en funcionamiento, muchas organizaciones realizan esfuerzos de manera improvisada y sin tener un compendio de conocimientos que puedan facilitar tantas condiciones complejas que se tienen que enfrentar.

Una de las alternativas que las entidades comienzan a utilizar con mayor frecuencia es la gestión de proyectos (Clifford F. Gray, 2009) Afirma: “La función de los proyectos en las organizaciones atrae cada vez mayor atención, pues constituyen la principal herramienta para alcanzar las metas estratégicas de una organización mediante la práctica” (pág. xii).

Lo anterior muestra claramente la importancia que las instituciones comiencen a gestionar sus operaciones mediante proyectos, así como la necesidad de contar con una metodología para hacerlo.

Es importante señalar que las empresas cada vez orientan sus operaciones hacia gestión por proyectos lo que significa que las organizaciones que no se alineen a este nuevo modelo de gestión competirán en desventaja.

1.5 Formulación del problema

Aldeas infantiles SOS de Honduras cuenta con 6 programas a nivel nacional los cuales gestionan recursos a través de diferentes vías y una de ellas son los proyectos, dichos proyectos están orientados a mejoras en infraestructura, recaudación de fondos, recursos humanos, y atención a los participantes.

Debido a que cada programa cuenta con su propia unidad administrativa, presupuesto, y contexto, es común que gestionen de manera diferente sus proyectos, lo que origina inconsistencias en alcance, costo, tiempo y la forma como los programas presentan los resultados de sus proyectos.

¿Por todo lo anterior es necesario elaborar una metodología para gestionar proyectos bajo los lineamientos del PMI, para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras?

1.6 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la fundación Aldeas infantiles SOS de Honduras en cuanto a la gestión de proyectos?
2. ¿En qué consiste la estandarización de la gestión de proyectos en la fundación aldeas infantiles SOS?
3. ¿Cuál es el diseño organizacional que se debe adoptar para una adecuada gestión de proyectos?
4. ¿Cuál es la propuesta para gestionar proyectos para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras?

1.7 Objetivos del proyecto

1.7.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de metodología para gestión de proyectos bajo los lineamientos del PMI (Por sus siglas en ingles), para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras, mediante un análisis de cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los proyectos, así como una revisión de la estructura organizacional con la finalidad de sistematizar los procesos de gestión de proyectos.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Recopilar la información histórica de los últimos proyectos gestionados que describan, el alcance, tiempo y costo afectados por la inapropiada gestión de proyectos para determinar la situación actual y el nivel de madurez de los procesos de la fundación aldeas infantiles SOS Honduras.
2. Establecer cuál es la estructura organizacional adecuada para gestionar los proyectos.
3. Generar un lenguaje común en cuanto a la gestión de proyectos
4. Desarrollar una propuesta para gestión de proyectos para la fundación Aldeas infantiles SOS de Honduras.

1.8 Justificación

Una metodología de gestión de proyectos aumenta la probabilidad de obtener éxito en los planes, brinda la posibilidad de generar una guía para todos los involucrados en los procesos de planificación, ejecución, control y monitoreo de los proyectos.

En el caso puntual de Aldeas Infantiles SOS el gestionar sus proyectos a través de una metodología única y uniforme significa ahorros en tiempo y presupuesto , así como lograr una correcta alineación con los objetivos estratégicos de sus proyectos (Clifford F. Gray, 2009) Afirma: “ La función de los proyectos en las organizaciones atrae cada vez mayor atención , pues constituyen la principal herramienta para alcanzar las metas estratégicas de una organización mediante la práctica” (pág. xii)

Siendo Aldeas Infantiles SOS una institución que apoya a la niñez a nivel nacional e internacional, poder lograr una mejora en sus procesos de gestión implicaría muchos beneficios a la sociedad. De acuerdo a Hernández Sampieri (2010) es recomendable abordar la justificación de una investigación, mediante cinco criterios a saber:

- **Conveniencia:** Sistematización de procesos, para optimizar los recursos humanos y financieros, así mismo establecer un sistema de planificación que pueda brindar a los gestores de proyectos las pautas para desarrollar planes que puedan cumplir con las necesidades reales de la fundación.
- **Relevancia social:** Siendo Aldeas Infantiles SOS una organización sin fines de lucro que brinda asistencia social a Niños, Niñas, logrando optimizar sus recursos, puede seguir generando proyectos de mayor alcance en la sociedad.
- **Valor teórico:** Con la propuesta de metodología para administrar proyectos se pretende llenar el espacio vacío que actualmente resulta como factor determinante para cumplir con los requisitos y objetivos que se plantean en los proyectos de la institución.
- **Implicaciones prácticas:** Las implicaciones prácticas de la investigación son aquellas que mediante su aplicación y análisis generen la información necesaria para llegar al resultado deseado, mediante la toma de decisiones.
- **Utilidad Metodológica:** Con la implementación de la propuesta de metodología para gestionar proyectos, la fundación Aldeas infantiles contara con una serie de herramientas y plantillas que contribuyan a lograr los objetivos propuestos mediante la sistematización de sus procesos.

1.9 Declaración de variables

Después del respectivo análisis del planteamiento del problema y entender más a fondo la temática a estudiar se determinaron las siguientes variables de estudio:

Variable dependiente

Y1: Metodología para gestión de proyectos de Aldeas infantiles SOS de Honduras

Variables independientes

X1: Comportamiento de la ejecución de presupuesto.

X2: Cumplimiento con el tiempo de los planes de proyecto

X3: Logro del alcance planificado en los planes del proyecto

X4: Análisis de procesos y sistematización



Figura 2. Diagrama Sagital de Variables

1.10 Delimitación de la investigación

La investigación se realizará en la oficina central de administración en Tegucigalpa, Honduras y en dos de los programas a nivel nacional de las ciudades de Choluteca y Tegucigalpa, aplicando los instrumentos de recolección de información únicamente al personal administrativo y técnico, se desarrollará entre los meses de Julio y diciembre 2016.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Situación actual

2.1.1 La historia de aldeas infantiles internacional

Aldeas infantiles internacional, nace en Imst, Austria gracias al esfuerzo del educador Hermann Gmeiner en 1949 , debido a la gran cantidad de niños y niñas que perdieron sus hogares por motivos de la segunda guerra mundial , desde entonces la organización se ha convertido en una institución de clase mundial . (Infantiles, 2016)

En el mundo existen 473 Aldeas Infantiles SOS, dirigidas por SOS Kinderdorf International (Aldeas Infantiles SOS Internacional), Cuenta además con 1,424 instalaciones SOS, esto es, residencias de jóvenes, colegios, hospitales, etcétera. Está en 132 países, atendiendo a más de 450.000 niños y jóvenes. (Aldeas Infantiles, 2016)



Figura 3. Aldeas Infantiles en el mundo

Fuente: (Aldeas Infantiles, 2016)

2.1.2 Aldeas infantiles en honduras

La primera aldea infantil en Honduras fue fundada en 1,970 por Sor María Rosa, esa primera aldea se encuentra actualmente ubicada en residencial las hadas en Tegucigalpa y debido a la gran cantidad de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en problemas de riesgo social se abrieron programas en diferentes zonas del país, Choluteca, Santa Rosa de Copán, La Ceiba, Tela, San Pedro Sula.

En los programas se atiende a más de 600 niños, niñas, adolescentes, y jóvenes a quienes se brinda vivienda, alimentación, salud, educación, recreación, vestimenta y atención psicosocial integral. (Aldeas Infantiles, 2016)

Dentro de una aldea infantil los jóvenes tienen la oportunidad de crecer bajo el cuidado y seguridad de una familia a largo plazo, dicha familia es constituida por una madre SOS la cual tiene el rol de administrar el hogar y ser guía de familia.

La madre SOS, construye con los niños y niñas el hogar, donde aprenden y comparten valores y responsabilidades en un ambiente de cariño, ellos cuentan con todo lo que necesitan desde que son pequeños vestido, alimentación, educación, cuidados médicos etc. Como guía de la familia la Madre SOS asume la responsabilidad de las decisiones cotidianas y de acuerdo a la madurez de cada niño y niña les hace participar en las decisiones que les conciernen (Aldeas Infantiles, 2016)

2.1.3 Descripción de la organización

La organización cuenta con un organigrama funcional la cual se detalla en la ilustración siguiente:

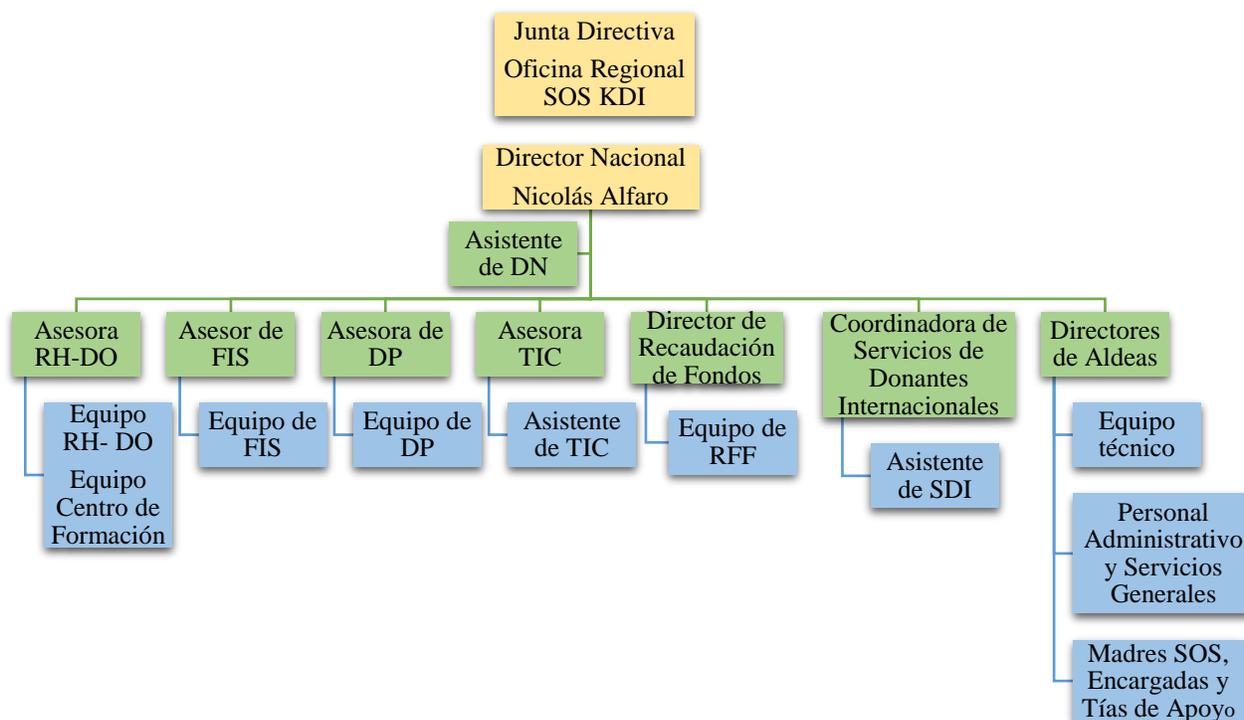


Ilustración 2. Organigrama Aldeas Infantiles SOS

Como se observa existen 7 departamentos organizados bajo la supervisión de un asesor o gerente el cual cuenta con un equipo a su cargo, dentro de esta organización se cuenta con unidades denominadas programas o aldeas infantiles que son las principales unidades ejecutoras de los procesos administrativos, así como las ejecutoras de presupuesto, y desarrolladores de proyectos.

A continuación, se detalla el organigrama de los programas:

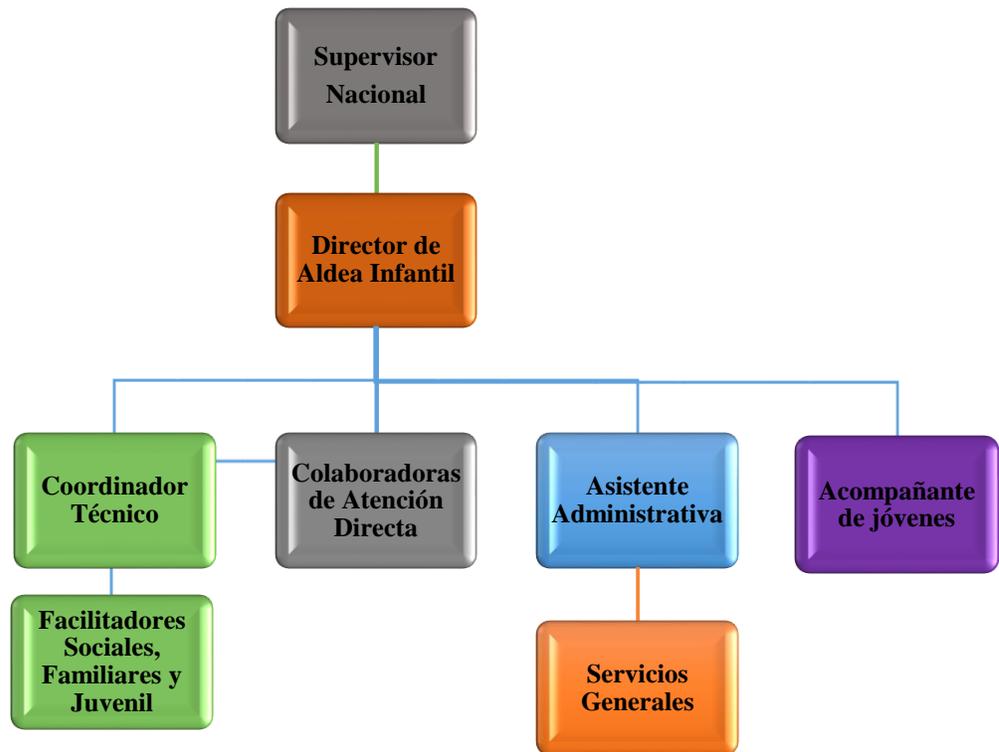


Ilustración 3. Organigrama de Aldea Infantil

2.1.4 Últimos proyectos

La fundación ha desarrollado diferentes tipos de proyecto a lo largo de su larga historia en Honduras dentro de los cuales se puede mencionar, proyectos de construcción de infraestructura, educativos, programáticos entre otros, a continuación, se detallan algunos de los proyectos recientemente ejecutados:

Instalación de balcones en Aldea infantil Choluteca: En la ciudad la Choluteca la fundación cuenta con un programa que tiene 13 hogares internos y 7 hogares externos, se contaba con la necesidad de mejorar las condiciones de seguridad de los hogares por lo cual se desarrolla el proyecto de instalación de rejas en las ventanas en los 13 hogares internos del programa.

Implementación de una escuela de fútbol para jóvenes en la Aldea infantil Tela: En la Aldea Infantil ubicada en Tela se cuenta con las instalaciones adecuadas para la práctica del fútbol y con el objetivo de utilizar el deporte como medio de esparcimiento y motivación se desarrolla el proyecto de escuela de fútbol, el cual consiste en la compra de implementos deportivos, así como la contratación del personal técnico.

Prevención de uso de drogas y alcohol en Aldea infantil Tela: Para complementar el proyecto de escuela de fútbol, se desarrolla el proyecto de prevención de consumo de drogas y alcohol el cual consiste en una serie de charlas y actividades programáticas y la contratación de personal técnico.

Remodelación de centro comunitario Aldea Infantil la Ceiba: En el programa de la Ceiba se cuenta con las instalaciones de un centro comunitario el cual debido a la falta de uso se encuentra en estado de abandono, por lo que se desarrolla el proyecto de remodelación que consiste en la renovación completa del complejo.

2.2 Teorías de sustento

2.2.1 Teoría de la administración

La administración como disciplina de estudio se remonta a inicios de la humanidad (Rodríguez, 2011) Afirma: “La administración existe desde que el hombre conformo las primeras sociedades por tanto las herramientas administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y producción” (pág. 24).

Desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales (Koontz & Weihrich, 2008).

La administración se ha convertido en un elemento esencial para las organizaciones sin importar su rubro o campo de acción (Koontz & Weihrich, 2008) Afirma: “La Administración se

aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicios” (pág. 5).

Así mismo como la administración aplica para diversos tipos de organizaciones se entiende que todos los miembros de la organización son parte de los diferentes procesos administrativos claro está que a diferentes niveles, por ejemplo, las responsabilidades administrativas de un gerente son diferentes a las de un operario de una línea de producción, a pesar de esas diferencias ambos son miembros de una unidad administrativa.

Muchos autores difieren de cuál es el objetivo de la administración (Rodriguez, 2011) Afirma: “Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales lo que se logra por medio de 4 elementos, Dirección hacia objetivos, Participación de las personas, empleo de técnicas, compromiso con la organización” (pág. 4).

2.2.2 Administración de proyectos bajo el estándar PMI

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto el PMI (por sus siglas en inglés) identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos (© 2016 Project Management Institute, 2016) .

(Clifford F. Gray, 2009) Afirma: En la actualidad, el énfasis se pone en el desarrollo de un proceso integrado de administración de proyectos que centra todos los esfuerzos de los proyectos en el plan estratégico de la organización; también refuerza el dominio de las técnicas/herramientas de la administración de proyectos y las capacidades interpersonales necesarias para organizar la terminación exitosa de los proyectos. (pág. 12)

Para realizar una introducción correcta en la administración de proyectos es necesario comenzar a definir algunos conceptos que son partes de ese lenguaje común que se maneja en el ámbito de los proyectos (Martínez, 2010) a firma que un proyecto es una esfuerzo temporal que se lleva acabo para crear un bien o un servicio o resultado único. (pág. 3).

Es importante incluir dentro del contenido el concepto de proceso el cual es uno de los elementos de la administración de proyectos (Martínez, 2010) a firma: “Medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos resultados o servicios” (pág. 4) . Como puede observarse la diferencia entre ambos es que la administración de proyectos es temporal mientras que los procesos son constantes dentro de una organización.

Después de definir las diferencias en proyecto y proceso es necesario adentrarse en la teoría de administración de proyectos y sus principales procesos:

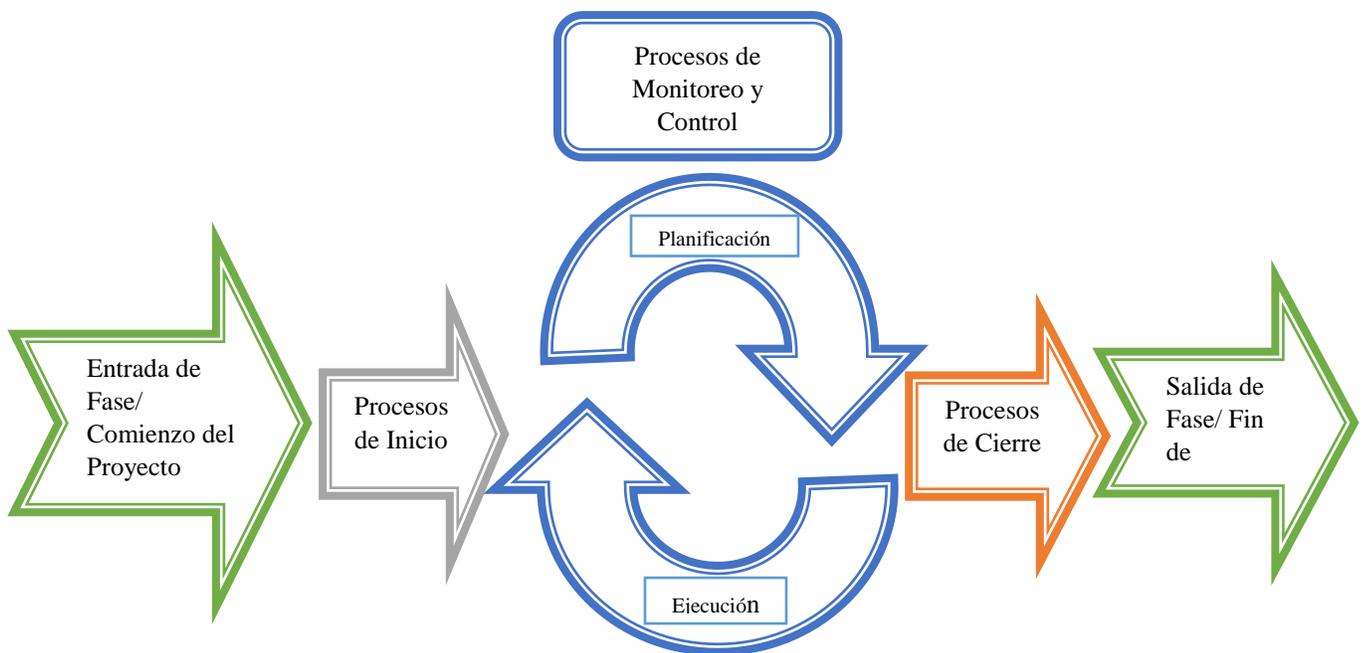


Figura 4. Grupos de procesos de la administración de proyectos

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

El gráfico muestra los procesos que se deben seguir de manera lógica para poder administrar y gestionar un proyecto en base a las buenas prácticas del PMI (por sus siglas en inglés) , este método indica claramente que todo proyecto comienza con un proceso de formal inicio antes de comenzar con la planificación , posterior a eso con el proceso de ejecución donde se genera los

productos a entregar , el proceso de ejecución interactúa con el proceso de monitoreo y control, al terminar el proceso de ejecución se inicia el proceso de cierre del proyecto , de manera general esta es la sinergia con la que se deben gestionar los proyecto según el método PMI (Por sus siglas en ingles).

Adicionalmente a los grupos de procesos el método PMI (Por sus siglas en inglés) cuenta con áreas de conocimiento que se consideran básicas para la administración y gestión de proyectos dichas áreas de conocimiento son las siguientes:

- Administración de la integración
- Administración del alcance
- Administración del tiempo del proyecto
- Administración de costo de proyecto
- Administración de la calidad
- Administración de los recursos humanos
- Administración de las comunicaciones
- Administración del riesgo del proyecto
- Administración de las adquisiciones

2.2.3 Oficina de proyectos:

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las PMO pueden integrarse dentro de las organizaciones de diferentes maneras a continuación se hace una mención de las diferentes configuraciones que pueden optar las PMO.

- De apoyo: Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. (© 2016 Project Management Institute, 2016).
- De control: Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. (© 2016 Project Management Institute, 2016).
- Directiva: Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las oficinas de proyectos cuentan con muchas funciones estas las determinan las organizaciones en las que se integran:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.

2.2.4 Influencia de la organización

Muchas veces el estilo con que las organizaciones desarrollan y administran sus actividades y proyectos está relacionado con la forma en que están organizadas internamente, así mismo los proyectos se generan en un entorno más amplio que el del proyecto mismo (© 2016 Project Management Institute, 2016) Afirma: “La comprensión de este contexto contribuye a asegurar que el trabajo se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización y se gestiona de conformidad con las prácticas establecidas en la organización” (pág. 19).

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus Proyectos también pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de

proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las experiencias comunes de los miembros de la organización son las que conforman la cultura de la misma; la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas a través de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo (© 2016 Project Management Institute, 2016)

Las estructuras organizacionales influyen de diferentes formas en la manera que se organizan los proyectos (© 2016 Project Management Institute, 2016) Afirma: “Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos con una variedad de estructuras matriciales entre ellas” (pág. 45).

Tabla 2. Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos

Estructura de la Organización/ Características del Proyecto	Matricial				
	Funcional	Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	Orientada a Proyectos
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

La organización funcional clásica, consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

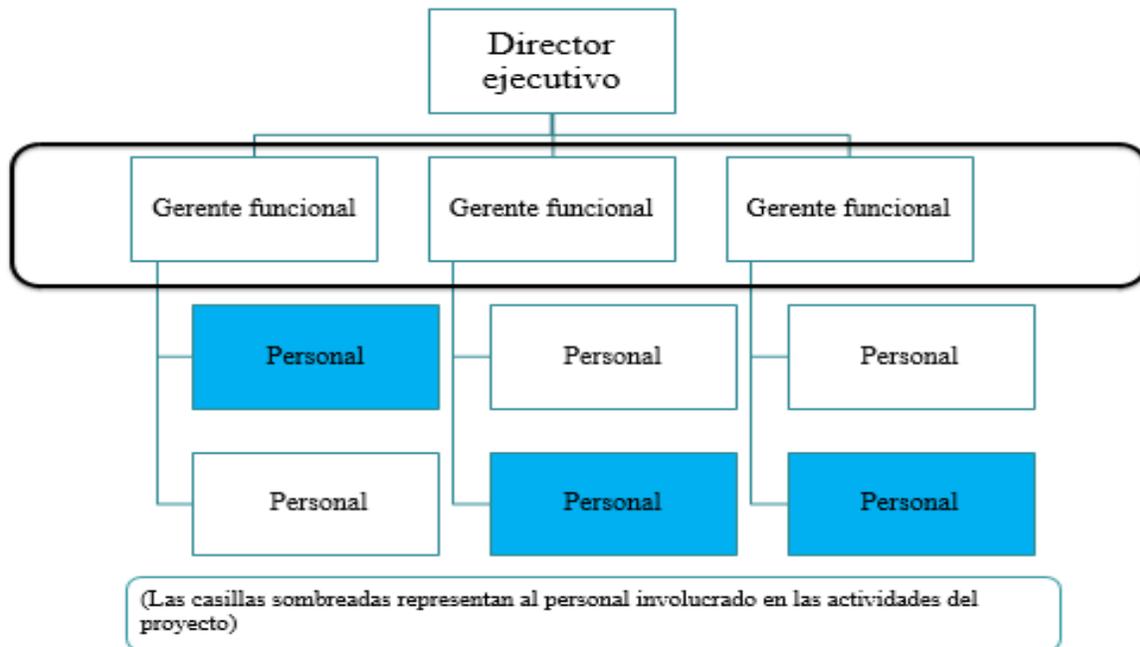


Figura 5. Organización Funcional

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las organizaciones matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

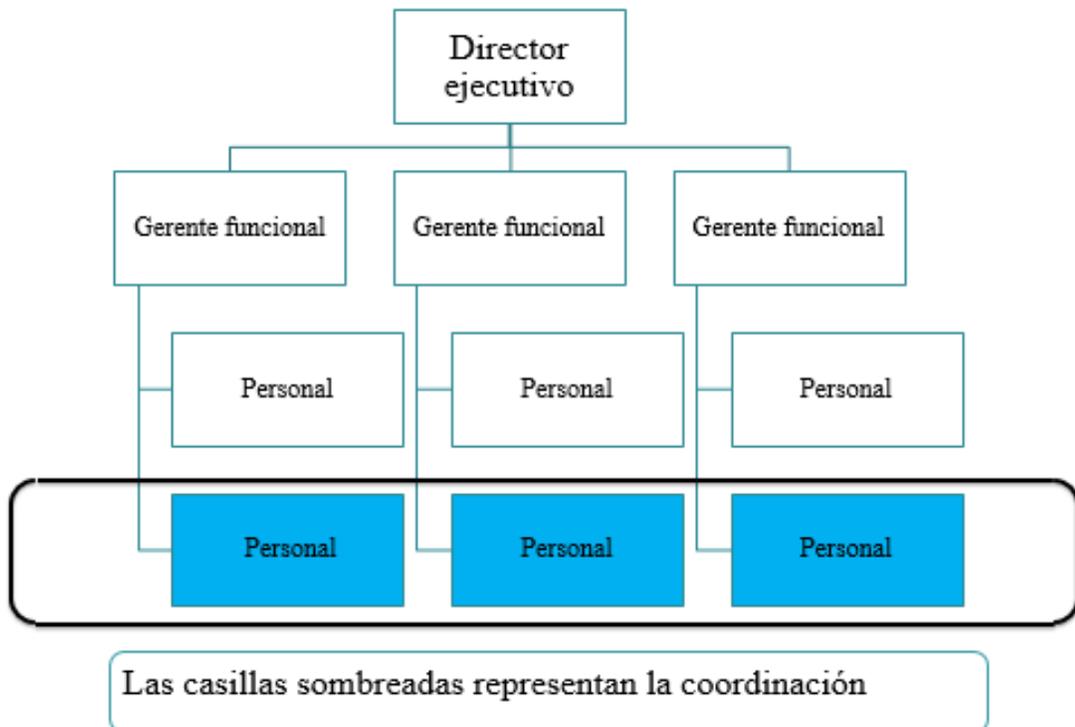


Figura 6. Organización Matricial Débil

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

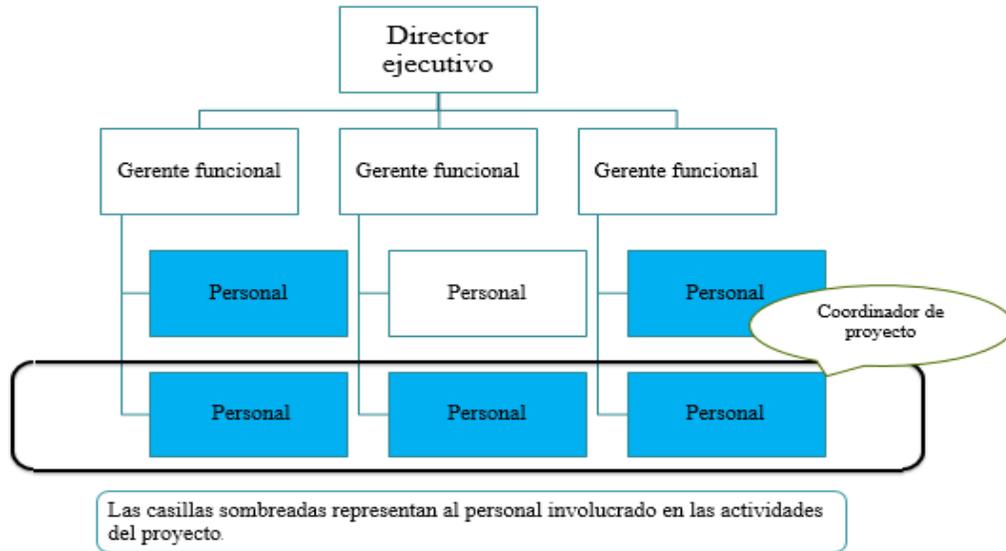


Figura 7. Organización Matricial Equilibrada

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

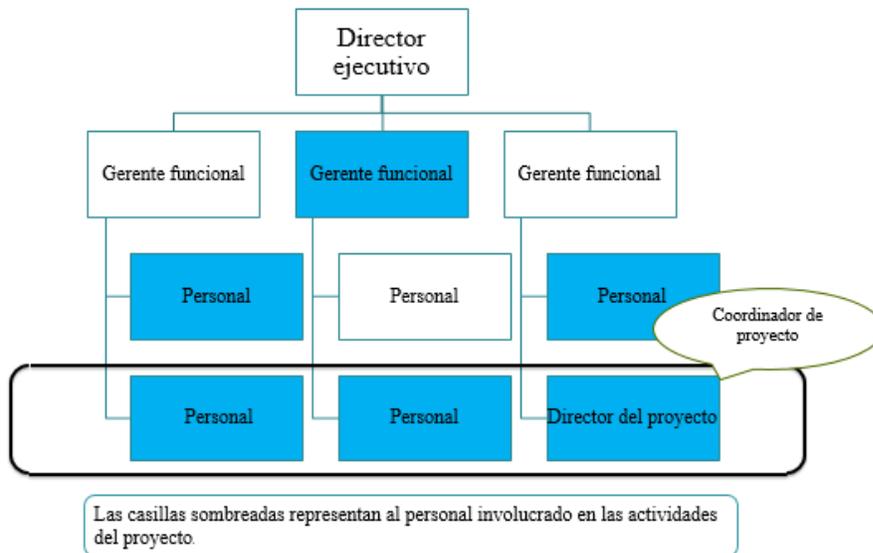


Figura 8. Organización Matricial Fuerte

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar la mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo, pueden reportar directamente al director del proyecto o bien prestar servicios de apoyo a varios proyectos (© 2016 Project Management Institute, 2016).

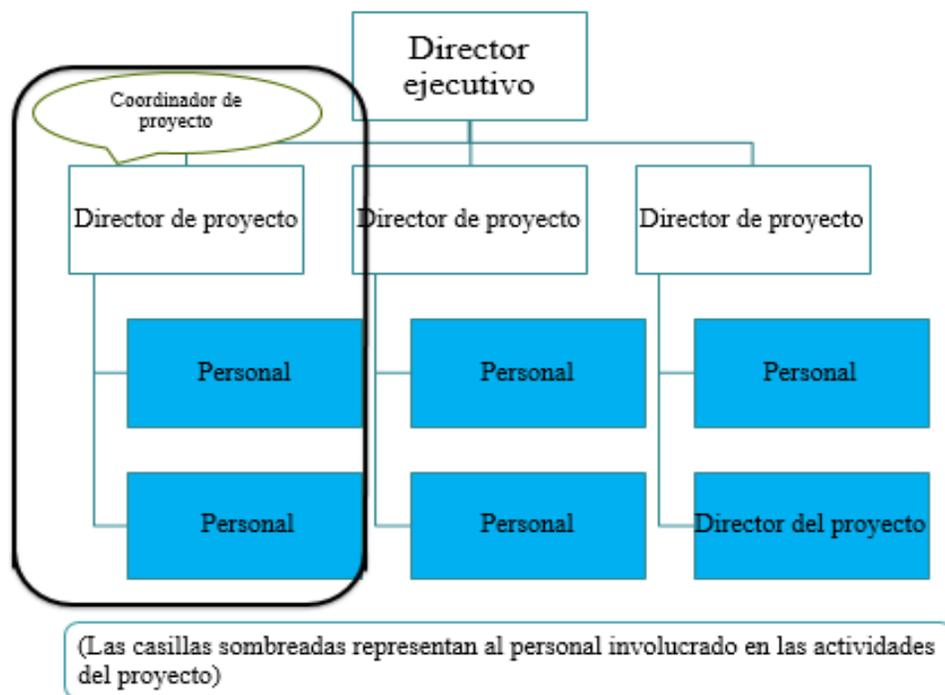


Figura 9. Organización Orientada a Proyectos

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Muchas organizaciones, a menudo conocidas como organizaciones compuestas, presentan todas estas estructuras a diferentes niveles, modo de ejemplo, incluso una organización básicamente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para que se encargue de un proyecto crítico. Dicho equipo podría tener muchas de las características de un equipo de proyecto de una organización orientada a proyectos. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

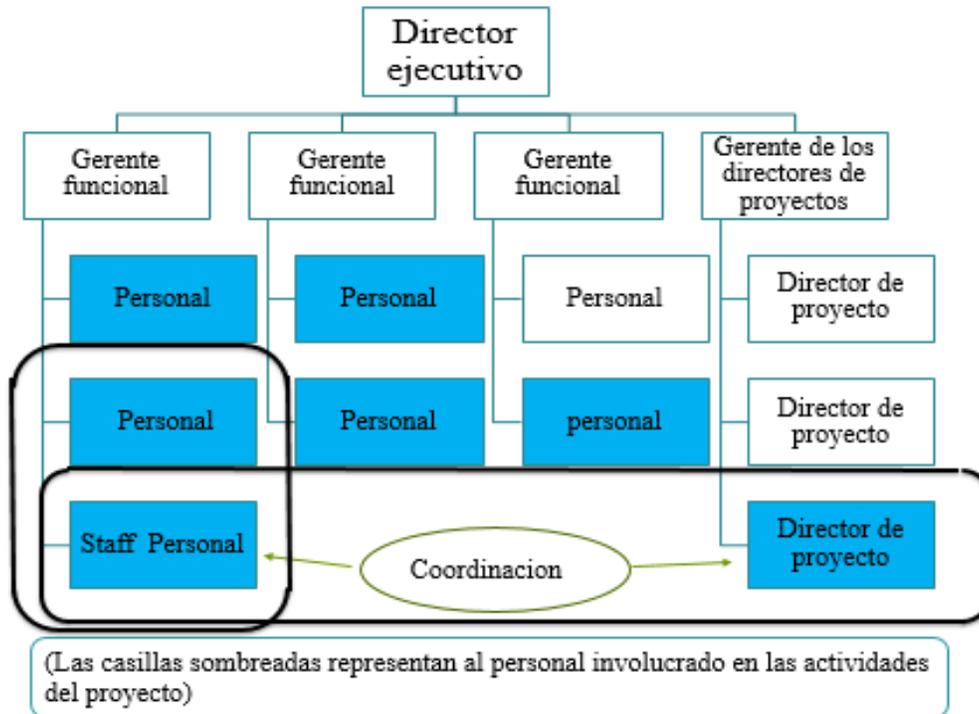


Figura 10. Organización Compuesta

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

La PMO también puede tener un rol decisivo en términos de la gobernabilidad de un proyecto la gobernabilidad del proyecto involucra tanto a los interesados como a las políticas, los procedimientos, los estándares, las responsabilidades y las autoridades documentadas. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

2.2.5 Generalidades prince2

PRINCE2 es un acrónimo que se origina de Project in Controlled Enviroments, lo que se refiere a proyectos que manejan una carga de recursos importante manejados en ambientes controlados.

PRINCE2 comienza su vida en 1975 como PROMT (proyecto, recursos, organización, gestión y planificación técnica), en 1979 PROMT fue adoptado por el Reino Unido, la metodología se origina en el ámbito privado el actual dueño es Axelos Limited.

En la segunda gran revisión de la metodología PRINCE que se realizó en 2009 dicha metodología se origina en el reino unido y también es utilizada en el resto del mundo, a diferencia del PMBOK que es una recopilación de buenas prácticas, PRINCE2 es una metodología como tal, contiene un enfoque basado en objetivos claramente establecidos, así como revisiones etapa por etapa para ir revisando adecuadamente el avance del proyecto.

Como disparador principal de un proyecto bajo la dirección de la metodología PRINCE2 están las necesidades del negocio por lo tanto al inicio de cada proyecto se tiene como base un caso de negocio el cual es revisado a lo largo del proyecto.

Al igual que la gestión de proyectos basada en el PMBOK, PRINCE2 cuenta con un grupo de procesos el cual se detalla en el siguiente gráfico:



Figura 11. Grupos de proceso PRINCE2

Fuente: (Commerce, 2009)

2.2.6 Ventajas y desventajas de la gestión de proyectos mediante la metodología prince2

PRINCE2 de acuerdo a su naturaleza es uno de los métodos más utilizados y aceptados alrededor del mundo para gestionar proyectos independientemente de su aplicación, ya que centra su enfoque en definir los productos del proyecto y sus procesos se concentran en obtener resultados precisos. Abarcando características propias de gestión de la organización, así como el control de los proyectos de cualquier tipo tamaño o forma.

Esta metodología define varios procesos según el ambiente del proyecto los cuales se definen como:

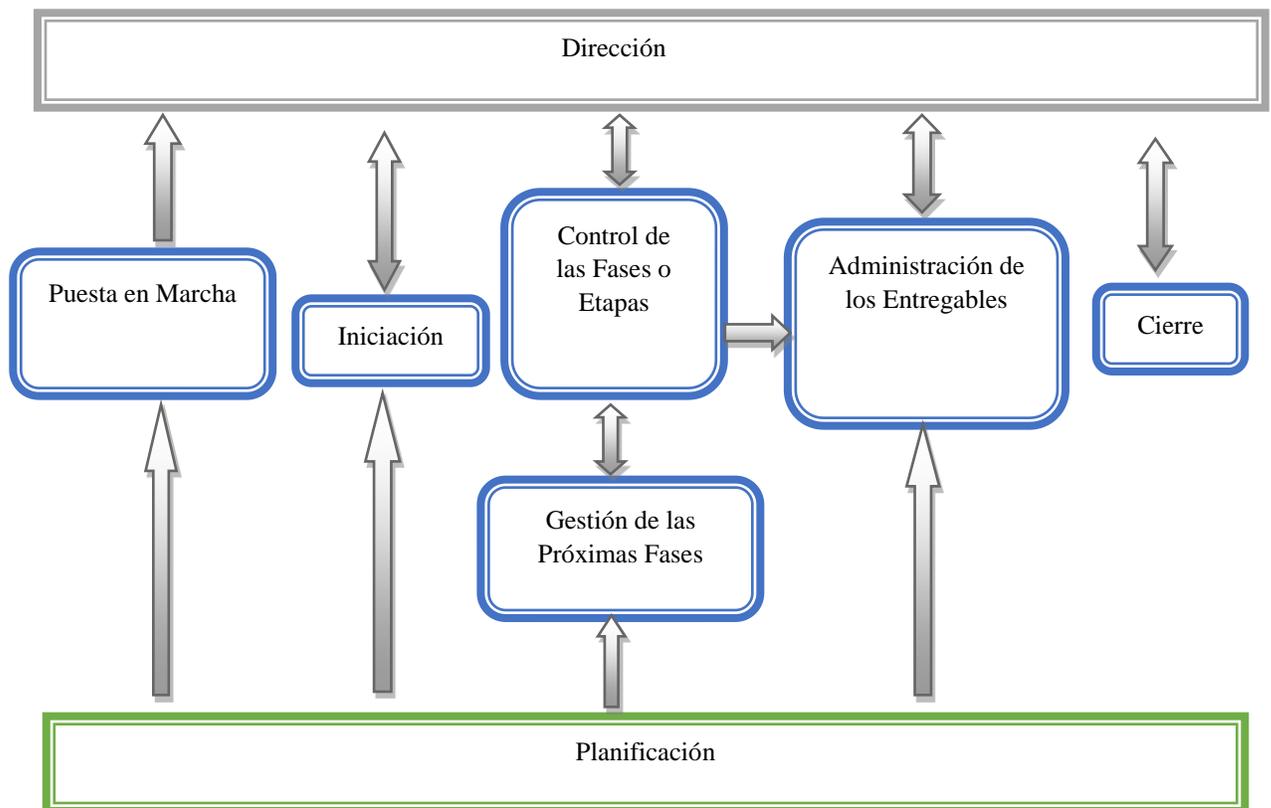


Figura 12. Interrelación de procesos PRINCE2

Fuente: (Commerce, 2009)

- Puesta en Marcha: Descripción del Proyecto
- Iniciación: Preparación del Business Case
- Planificación: Preparación de las distintas fases del Proyecto
- Dirección: Autorización y Control de las Fases del Proyecto
- Control de las Fase: Supervisión de los resultados medibles de las fases
- Gestión de las Fases: Gestión de la entrega de una fase y la Planificación de la siguiente
- Administración de los Entregables: Aceptación de los Entregables (Tiempo, Costos, Recursos y Contenido)
- Cierre: Evaluación final de las actividades para aceptar el cierre del proyecto.

2.2.6.1 Ventajas de la aplicación de prince2 a los proyectos

Igual que toda metodología PRINCE2 cuenta con ventajas y desventajas todas dependerá del entorno de aplicación donde se desarrolle el proyecto (Commerce, 2009) Afirma:

- PRINCE2 Establece las mejores prácticas en la gestión de proyectos
- Se puede Aplicar a cualquier tipo de proyecto y puede ser fácilmente implementado junto a un especialista
- Es ampliamente reconocido y comprendido por lo que proporciona un vocabulario común para todos los participantes del proyecto.
- Proporciona el reconocimiento explícito de las responsabilidades del proyecto para que sus participantes comprendan sus necesidades y funciones.
- Los Planes de PRINCE2 están diseñados cuidadosamente para satisfacer las necesidades de los diferentes niveles del proyecto
- Se asegura que las partes interesadas incluyendo patrocinadores y proveedores de recursos son adecuadamente representados en la planificación y toma de decisiones
- Es una herramienta de diagnóstico muy valiosa ya que facilita el aseguramiento y la evaluación del trabajo del proyecto y resuelve conflictos. (pág. 7)

2.2.6.2 Desventajas de la aplicación de prince2 a los proyectos

- No cubre las competencias interpersonales.
- No describe las técnicas, solo hace referencia a ella.

2.3 Conceptualización

2.3.1 Como define un proyecto la metodología PMI

Un proyecto desde tiempos antiguos podía definirse como un plan o una idea que surgía de ciertos aspectos en la vida cotidiana del individuo, naciendo como una idea que mostraba una oportunidad de mejora.

(© 2016 Project Management Institute, 2016) Afirma: Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (pág. 3).

Por ello el ciclo de vida de un proyecto como se observa en la figura muestra en una línea de tiempo el recorrido de la solución a la necesidad de un problema en particular.

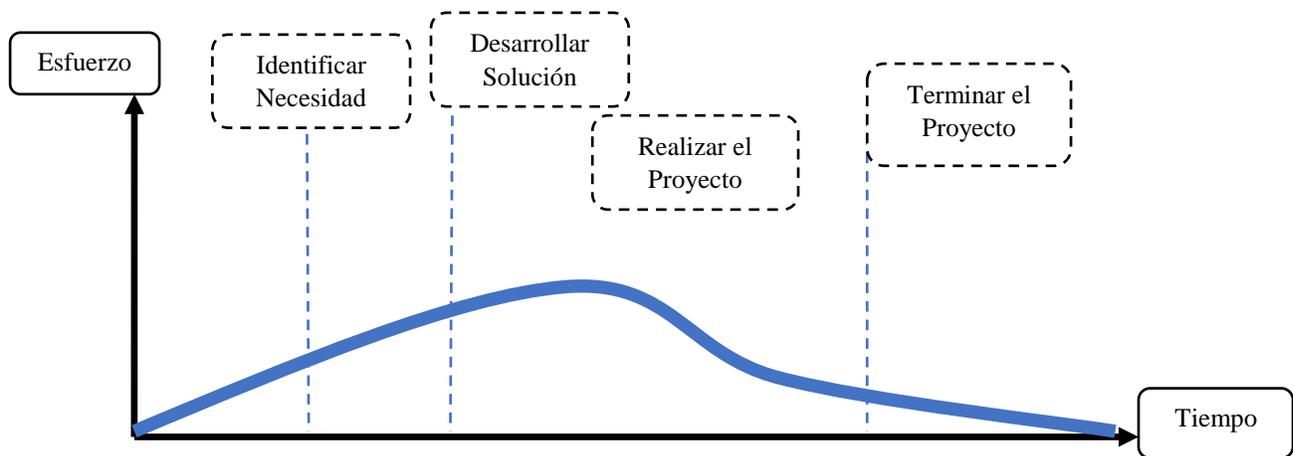


Figura 13. Ciclo de vida de proyecto

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Cabe señalar que de acuerdo a la evolución los proyectos en la actualidad pueden tener diversas clasificaciones según la necesidad que satisfagan, ya pueden ser proyectos productivos asociados a las empresas que buscan generar beneficios económicos o proyectos sociales/públicos que buscan mejorar la calidad de vida de los individuos.

2.3.2 Que es administración de proyectos

Para definir la administración de proyectos es importante conocer el significado particular de ambas palabras que al conjugarlas entre si logran un resultado en común, la administración puede definirse como un proceso de lograr objetivos específicos mediante el esfuerzo que realizan las personas, mientras que un proyecto se define como un conjunto de actividades a realizar para alcanzar un objetivo; por ello la administración de proyectos puede precisarse como el uso de metodologías utilizadas a lo largo de todo el mundo por cualquier tipo de empresa, institución u organización para llevar a cabo sus objetivos en un tiempo específico.

En todos los proyectos existen cinco fases importantes para la realización de los mismos, en la cual dichas fases se definen así:

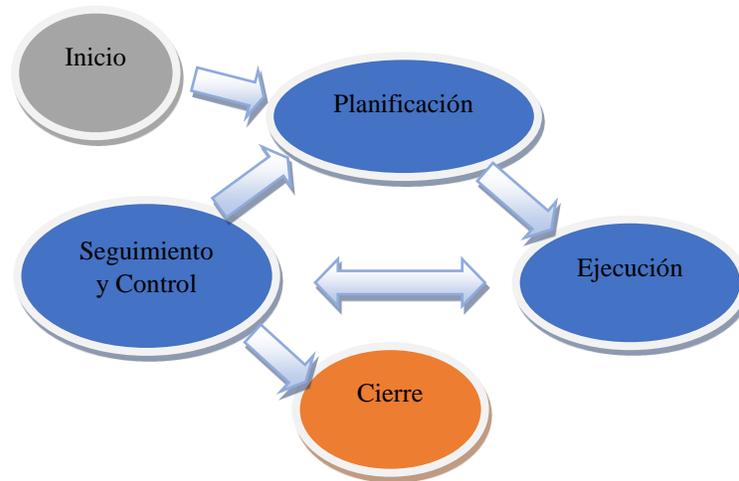


Figura 14. Grupos de procesos de la administración de proyectos

Fuente: (Martínez, 2010)

2.3.3 Áreas de conocimiento

Las áreas de conocimiento en la administración de proyectos son conductas de gestión que pueden ser utilizadas en cualquier campo sin importar la naturaleza y características de los mismos para lograr la gestión exitosa del proyecto.

Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo, (...). Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto. (© 2016 Project Management Institute, pág. 87)

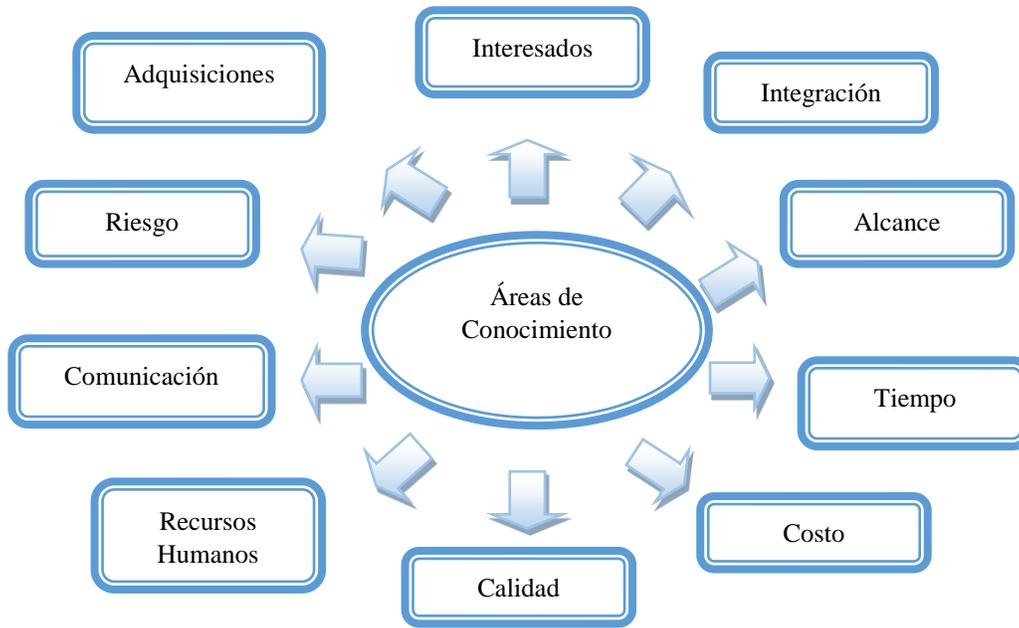


Figura 15. Correspondencia entre grupos de procesos

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

Para poder seguir internándonos en las diferentes áreas de conocimiento se agrega un concepto de cada una:

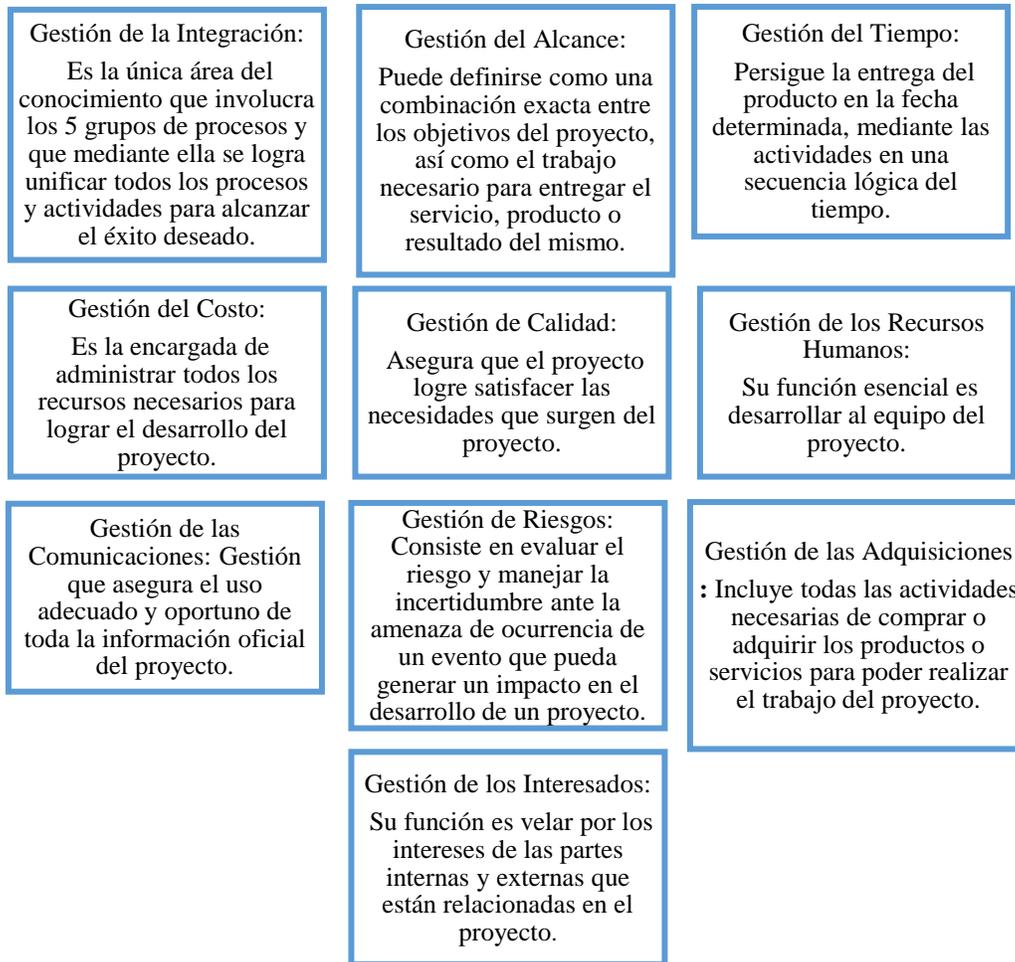


Ilustración 4. Definición de áreas de conocimiento de proyectos

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

2.3.4 Principales procesos

Todo proyecto para asegurar el éxito del mismo puede gestionarse de distintas maneras, ya sea por fases o etapas y al realizarse por etapas estos tendrán sus propios grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento/control, y cierre y de esta manera estas se convierten en las salidas de la fase y el inicio de la siguiente. “Así, los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los constituyen sirven de guía para aplicar los conocimientos y las habilidades adecuados en materia de dirección de proyectos durante el desarrollo del proyecto” (© 2016 Project Management Institute, 2016, pág. 50).

Dichos procesos son los que delimitan en un proyecto el ciclo de mejora continua basado en sus principios de Planear-Hacer-Verificar-Actuar.

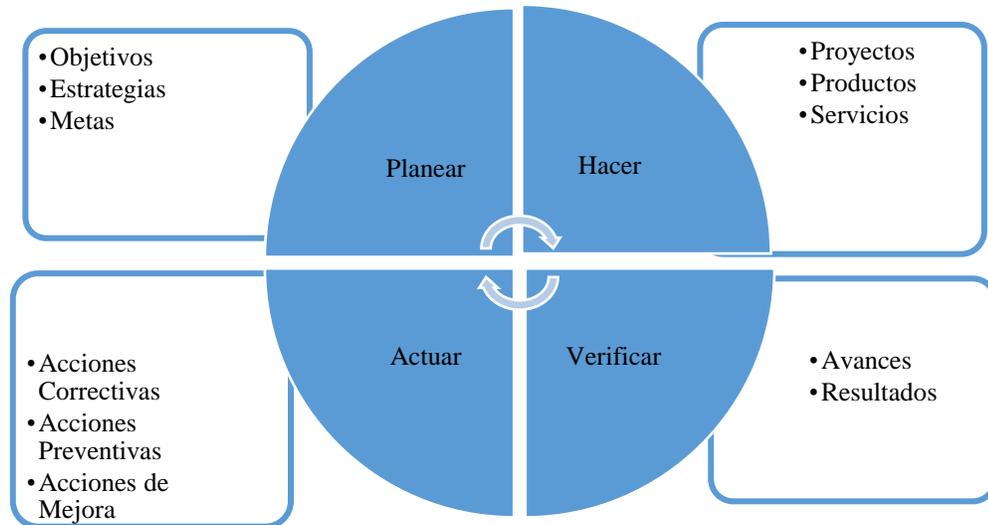


Figura 16. Interacción entre procesos

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016)

2.4 Desarrollo de variables independientes

2.4.1 Alcance

ALDEAS INFANTILES SOS es una organización que debido a la naturaleza de los programas que maneja en pro de la niñez y juventud hondureña basa sus principios en la plena ejecución de cada uno de sus proyectos, bajo la dirección de sus programas a nivel nacional donde, dichos programas deben operar conforme a las necesidades que diariamente enfrentan los usuarios integrales los cuales determinan el alcance requerido de cada proyecto para ejecutarlo satisfactoriamente. Son diversas actividades las que desarrollan los programas de Aldeas Infantiles SOS que pueden variar desde proyectos de infraestructura a actividades formativas, lúdicas y recreativas, pero sin la adecuada conformación de la planeación para determinar el alcance de cada nuevo proyecto no es posible desarrollarse con éxito.

La gestión del alcance es aquella que contiene todos los procesos necesarios de cómo se debe realizar, monitorear, o definir las tareas de levantamiento o recopilación de información para el alcance del proyecto. Así, La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Por ello para asegurar el desarrollo satisfactorio de dicha gestión del alcance dentro de Aldeas Infantiles SOS es necesario la socialización para la implementación de ciertas herramientas que contribuyan a lograr los objetivos propuestos planteados a nivel de alcance de cada proyecto a realizar, el uso de estas herramientas puede variar según la necesidad a la que responda cada proyecto.

Dichas herramientas pueden ser las siguientes:

- Línea base del alcance:
- Crear la estructura de desglose de trabajo EDT o WBS (Por sus siglas en inglés work breakdown structure)
- Diccionario de la EDT/WBS.

Todo esto con el fin de mejorar la utilidad de la correcta gestión del alcance dentro de cada uno de los nuevos proyectos a ejecutar por la organización.



Figura 17. Interacción de los procesos de Planificación del Alcance

2.4.2 Costo

Los costos para la Organización de ALDEAS INFANTILES SOS DE HONDURAS representan unos de los eslabones críticos, ya que en la actualidad debido a la poca planificación y control de los mismos incurre en elementos que lejos de generar una liquidación de gastos según el nivel de actividad en ejecución trae consigo retrasos, siendo estos en el peor de los casos la congelación de los desembolsos destinados a cubrir las necesidades especiales de un proyecto. Por ello con la propuesta de la metodología para la organización se pretende eliminar la brecha que se genera entre los costos ligados a los proyectos.

La adecuada gestión de los costos en el proyecto establece uno de los cimientos fundamentales de éxito en la gestión de proyectos, ya que al llevar un control riguroso de los mismos asegura que todos los recursos disponibles para su realización sean suficientes para completar el trabajo, por ello se puede definir que el costo de un producto o servicio a entregar corresponde a la cantidad de dinero que se gasta para producirlo. “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (© 2016 Project Management Institute, 2016, pág. 193).

Existen diversas herramientas para planificar, estimar, determinar y controlar la gestión de los costos que constituyen una adecuada recolección de información para comparar el desempeño del proyecto, las cuales se enumeran de la manera siguiente:

- Estimación Ascendente
- Estimación por Analogía
- Software de Gestión de Proyectos (Primavera Project Planner, Microsoft Project, Microsoft Excel)
- Estimación con tres datos (Método PERT)
- Estimación Paramétrica
- Análisis de Variación
- Reuniones de Revisión de Desempeño

Tomando en cuenta que la implementación de cada técnica o herramienta para gestionar los costos involucra una adecuada planeación, una cuidadosa estimación de los recursos, así como, el monitoreo de todo el gasto a medida se ejecuta en el proyecto, su principal herramienta para medir el desempeño del proyecto basado en el componente de la triple restricción es el llamado la “Gestión del valor Ganado” (Por sus siglas en inglés EVM).

La gestión del valor ganado (EVM) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto. Es un método muy utilizado para la medida del desempeño de los proyectos. Integra la línea base del alcance con la línea base de costos, junto con la línea base del cronograma, para generar la línea base para la medición del desempeño, que facilita la evaluación y la medida del desempeño y del avance del proyecto por parte del equipo del proyecto. Es una técnica de dirección de proyectos que requiere la constitución de una línea base integrada con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto. Los principios del EVM se pueden aplicar a todos los proyectos, en cualquier sector. El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control. (© 2016 Project Management Institute, 2016, pág. 217)

La adecuada combinación entre el mejoramiento de la planificación y control de los costos para la organización sin lugar a dudas exteriorizara los beneficios generados a través de la medición de sus costos con la utilización de la principal herramienta para medir el desempeño y obtener el estatus real de los proyectos.

2.4.3 Tiempo

En el caso de Aldeas Infantiles el tema del tiempo en la gestión de proyectos es muy importante ya que por política de la casa matriz no se pueden manejar sobrantes al final del periodo de vigencia de un presupuesto aprobado, en otras palabras, si al final del periodo presupuestario del 2015 hay un sobrante en el presupuesto por que algún proyecto se retrasó en su ejecución, dicho sobrante es rebajado del próximo presupuesto , lo anterior da mucho valor a la correcta gestión de tiempo en los proyectos .

La gestión de tiempo es uno de los elementos más importantes en todos los proyectos es en esta área de conocimiento que se desarrollan elementos cruciales para el desarrollo del proyecto.

(© 2016 Project Management Institute, 2016) Los principales productos que se obtienen en la gestión de tiempos, son las actividades, las secuencias de las actividades, la asignación de recursos y el cronograma como beneficio clave.

Lo anterior es de suma importancia ya que se tienen que hacer estimaciones y estas deben ser lo más precisas posibles ya de ellas depende el éxito del control y seguimiento de proyecto.

(Clifford F. Gray, 2009) Afirma: Los gerentes reconocen que los estimados de tiempos, costos y recursos deben ser precisos para que la planeación, programación y control del proyecto sean eficaces existen muchas pruebas que sugieren que los estimados deficientes ayudan mucho al fracaso de los proyectos por lo tanto, deben realizarse todos los esfuerzos necesarios para ver que los estimados iniciales sean lo más precisos posible, puesto que la alternativa de no contar con estimado alguno deja mucho a la suerte y no agrada a los gerentes de proyecto serios. (pág. 109)

La medición del tiempo representa un factor determinante para evaluar la línea de vida de los proyectos, ya que establecen las premisas del desarrollo de sus etapas y de esta manera confirman su viabilidad al desarrollarse en el tiempo establecido, o en su defecto en los límites tolerantes. “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (© 2016 Project Management Institute, 2016, pág. 141).

Esta gestión por su amplia aplicación representa en sus procesos diversas herramientas a utilizar según la fase en la que se encuentre el proyecto, siendo algunas de ellas: Juicios de expertos, técnicas analíticas, reuniones, métodos de diagramación, estimaciones paramétricas, analógicas, adelantos, retrasos etc. Contando estas técnicas como una ayuda adicional para proporcionar una descripción general de la gestión del tiempo. La herramienta crucial que por su contribución brinda soporte al análisis correspondiente al tiempo es el Microsoft Project ya que esta herramienta ofrece un panorama claro y preciso para definir, secuenciar y estimar las actividades.

El desarrollo de esta técnica define el marco bajo el cual se gestiona un buen cronograma gracias al uso de sus métodos basados en precedencias y secuencias como son los métodos de “La ruta crítica” y el “Diagrama de PERT” llamados también diagramas de red, visualizando con dichas técnicas el camino crítico del proyecto y de esta manera permite reflejar las series de tiempos reales para proporcionar la asignación de los recursos y del presupuesto.

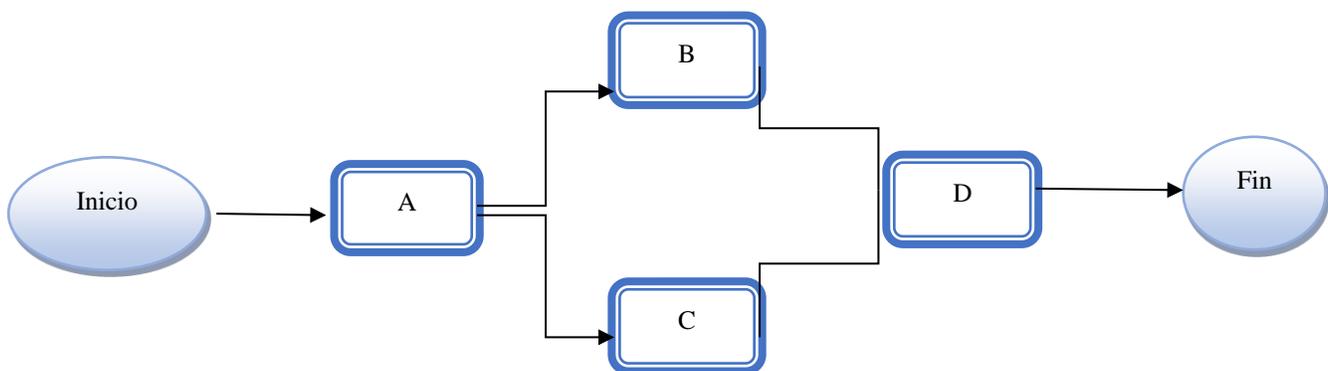


Figura 18. Método ruta crítica

Fuente: (© 2016 Project Management Institute, 2016).

Las áreas del conocimiento descritas anteriormente (alcance, tiempo y costo) son aquellas áreas que representan para la fundación un eslabón importante para realizar la revisión detallada que describe la situación actual y el nivel de madurez que alcanzan los proyectos gestionados por la organización hasta la fecha, el análisis de las mismas se realizó en vista que ante la información recopilada muestra que estas tres áreas son las que a lo largo del tiempo han generado incidencias en la gestión de los proyectos, el estudio de estas áreas del conocimiento identificadas por el PMI buscan realizar una revisión en el comportamiento en el cumplimiento y el logro de los planes de los proyectos que ejecute la fundación bajo la implementación del modelo de propuesta de la metodología, las 7 áreas restantes no fueron sujetas a estudio ya que el objetivo principal de la investigación se centra en poder obtener la información que describa los resultados obtenidos de los presupuestos aprobados, así como los periodos de tiempo en los que han sido ejecutados los proyectos y las actividades realizadas según los objetivos del proyecto.

A continuación, se muestra una tabla resumen de las áreas del conocimiento estudiadas y la justificación de las que no fueron sujetas a desarrollo.

Tabla 3 Tabla justificación de la áreas de conocimiento del PMI

AREAS DE CONOCIMIENTO	APLICA/NO APLICA	JUSTIFICACION DE DESARROLLO
G. DE INTEGRACIÓN	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada
G. DE ALCANCE	APLICA	Revisión del cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de proyecto
G. DE TIEMPO	APLICA	Revisión de los periodos de tiempo determinados para la ejecución de los proyectos
G. DE COSTO	APLICA	Revisión de los cálculos del presupuesto y la forma en como son ejecutados
G. DE CALIDAD	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada
G. RRHH	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada
G. COMUNICACIONES	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada
G. RIESGO	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada

G. ADQUISICIONES	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada
G. DE INTERESADOS	N.A	Revisión posterior dentro de la propuesta de metodología autorizada

2.4.4 Sistematización de procesos

En la actualidad la fundación cuenta con diferentes grupos de procesos, los cuales están divididos prácticamente por área, eso quiere decir que cada unidad administrativa es dueña de la gestión y vigilancia de sus propios procesos.

Lo anterior deja claro que hay pocos procesos que son compartidos por varias áreas al mismo tiempo en algunos casos esto origina aislamiento y la posibilidad de generar islas administrativas, uno de los principales retos de la propuesta de gestión de proyectos es generar procesos que puedan ser compartidos por diferentes áreas.

En la actualidad los procesos están estrechamente relacionados con las estrategias de las organizaciones así mismo muchas instituciones ejecutan cambios en sus procesos mediante proyectos.

(Krajewski, 2008) Afirma: “El uso de proyectos para realizar cambios en los procesos y cadenas de valor está muy extendido en todos los tipos de organizaciones y disciplinas. A menudo, los gerentes deben colaborar con sus homólogos de otros departamentos en iniciativas estratégicas, además de trabajar en proyectos más pequeños dentro de sus propios departamentos” (pág. 70).

Es de suma importancia adaptar los procesos internos de las organizaciones con su estrategia definida por eso es que se relaciona la gestión de proyectos y la sistematización de procesos, para poder cumplir con lo anterior es necesario conocer los tipos de procesos que se pueden encontrar en cualquier institución.

(Chase, 2006) Afirma: “La primera manera de clasificar un proceso consiste en determinar si se trata de una sola etapa o una de varias etapas (...). Un proceso de varias etapas tiene diversos grupos de actividades que están ligadas por flujos” (pág. 164).



Figura 19. Proceso de varias etapas

Fuente: (Chase, 2006).

Los teóricos también clasifican los procesos en “procesos de varias etapas con amortiguador el cual se entiende como un espacio de almacenamiento entre etapas, en el cual se coloca el producto de una etapa antes de se use en una etapa que esta posterior, los amortiguadores de proceso permiten que las etapas actúen de manera independiente” (Chase, 2006, pág. 164).



Figura 20. Proceso de varias etapas con amortiguador

Fuente: (Chase, 2006)

Otras clasificaciones importen son los procesos paralelos como su nombre lo indica son procesos se realizan de manera simultánea la gran ventaja de este tipo de procesos es que se pueden generar un ahorro en el tiempo de ejecución agrupando procesos de etapa por etapa en procesos paralelos.

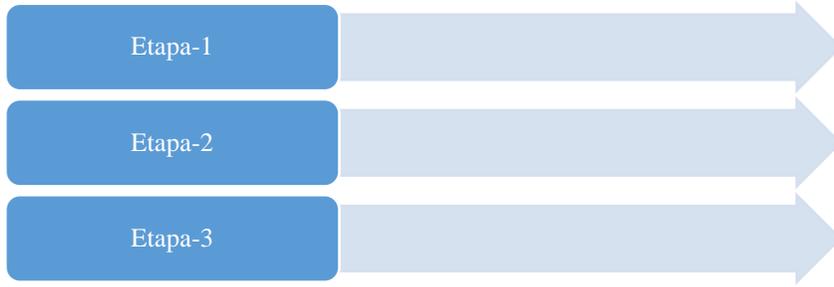


Figura 21. Procesos Paralelos

Fuente: (Chase, 2006).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Congruencia metodológica

El siguiente cuadro muestra la congruencia que tienen las preguntas de investigación con respecto al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Tabla 4. Tabla de congruencia metodológica

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Propuesta de Metodología para Gestionar Proyectos Bajo Lineamientos del PMI, para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras	Desarrollar una propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo los lineamientos del PMI (Por sus siglas en ingles), para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras, mediante un análisis de cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los proyectos, así como una revisión de la estructura organizacional con la finalidad de sistematizar los procesos de gestión de proyectos	Recopilar la información histórica de los últimos proyectos gestionados que describan, el alcance, tiempo y costo afectados por la inapropiada gestión de proyectos para determinar la situación actual y el nivel de madurez de los procesos de la fundación aldeas infantiles SOS Honduras.	¿Cuál es la situación actual de la fundación Aldeas infantiles SOS de Honduras en cuanto a la gestión de proyectos?
		Establecer cuál es la estructura organizacional adecuada para gestionar los proyectos.	¿Cuál es el diseño organizacional que se debe adoptar para una adecuada gestión de proyectos?
		Generar un lenguaje común en cuanto a la gestión de proyectos.	¿Es posible estandarizar la gestión de proyectos en la fundación aldeas infantiles SOS?
		Desarrollar una propuesta de metodología para gestionar proyectos para la fundación Aldeas infantiles SOS de Honduras.	¿Se puede desarrollar una propuesta para gestionar proyectos para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras?

3.2 Definición operacional de las variables

Tabla 5. Tabla de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Comportamiento de la ejecución de presupuesto.	Analizar como los presupuestos establecidos y determinados para los proyectos son ejecutados así como los resultados que se obtienen en dicha ejecución.	La forma en que son calculados los presupuestos así mismo como son ejecutados	Métodos de cálculo de presupuesto Cumplimiento de lo planificado Indicadores de desempeño	Si, No Si No Justifique Si No se	Encuesta: 11-14
Cumplimiento con el tiempo de los planes de proyecto	Los periodos de tiempos determinados para la ejecución de los proyectos	El adecuado uso del tiempo permite culminar los proyectos en el tiempo estipulado	Métodos de cálculo de tiempo del proyecto Cumplimiento de lo planificado Indicadores de desempeño de tiempo	Si, No Si No Justifique Si No se	Encuesta: 15-18
Logro del alcance planificado en los planes del proyecto	Definición de las actividades y todo el trabajo que contiene la planificación del proyecto para cumplir los objetivos establecidos	Cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de proyecto	Método de planificación de proyecto Cumplimiento de lo planificado Indicadores de desempeño de Alcance Determinación de alcance	Si, No Si No Justifique Si No se	Encuesta: 5-10

Análisis de procesos y sistematización	Todas aquellas actividades que se realizan de manera progresiva y de manera repetitiva para ahorrar recursos y tiempo	Es la definición de los procesos adecuados y sistematizados para ejecutar proyectos	Procesos establecidos	Si No Cuales	Encuesta: 19-22
--	---	---	-----------------------	--------------	-----------------

3.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto debido a que se realizará recolección de datos, pero sin hacer solo énfasis en el análisis numérico estadístico, si no que se integran elementos de ambos enfoques , así mismo se estudiara un grupo de personas algo reducido lo que facilita la comprensión del entorno que los rodea, otro de los elementos importantes por los cuales se elige el enfoque mencionado es porque es un tema el cual no se ha estudiado anteriormente (Sampieri, 2010) afirma: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cualitativa o cuantitativa si no utilizar sus fortalezas de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (pág. 544).

3.4 Alcance de la investigación

Después del planteamiento del problema y el establecimiento de los objetivos de la investigación, así como de la revisión de la literatura se determina que el alcance debe ser descriptivo y correlacional ya que en el estudio busca analizar los fenómenos de una población en específico, procesos u objetivos, en ese sentido, solo se busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta así como medir la relación que existe sobre los conceptos o las variables a las que se refieren no tiene como objetivo estudiar las relaciones entre las mismas (Sampieri, 2010).

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que el estudio de las variables independientes no establece ninguna manipulación de las mismas todos los fenómenos son estudiados sin representar ningún cambio.

Así mismo la información será recolectada en una única ocasión por lo que la investigación toma el carácter de no experimental de corte transversal.

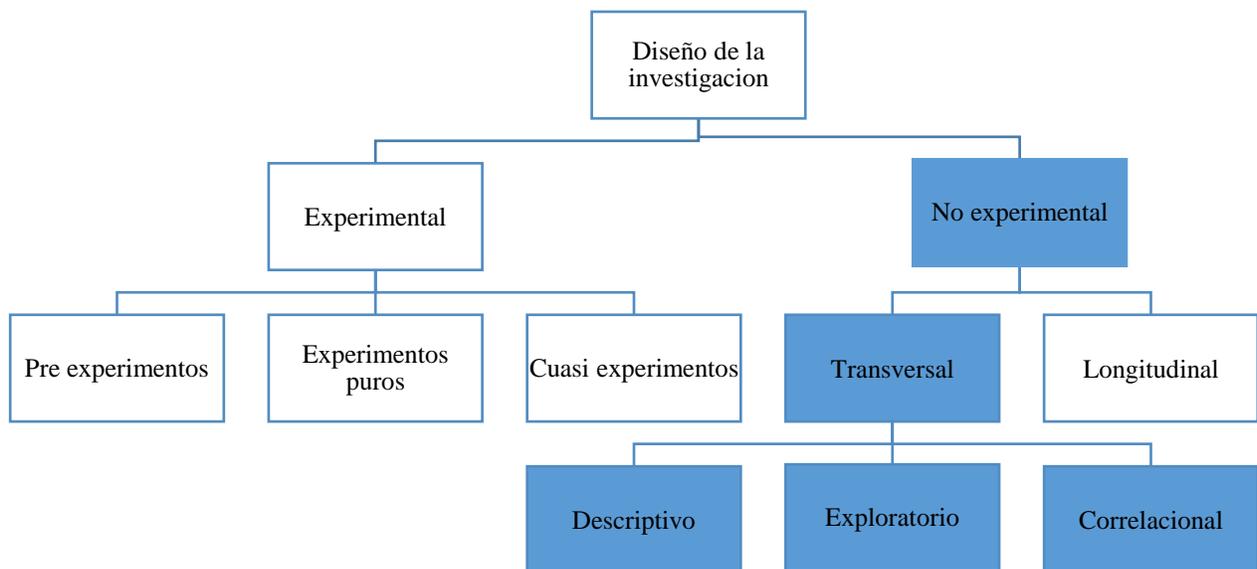


Ilustración 5. Diseño de investigación

Fuente: (Sampieri, pág. 119)

3.5.1 Población

Para la investigación realizada es de suma importancia definir la población en tal sentido (Sampieri, 2010) afirma que: “Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinados especificaciones” (p.174).

Después de la definición anterior se detalla que la población de estudio para la investigación son los empleados de la fundación Aldeas Infantiles SOS Honduras, los cuales al 31 de mayo del 2016 sumaban un total de 205 a nivel nacional. De los cuales 119 son colaboradoras de atención directa o personal que atiende directamente a los participantes que la fundación tiene a su cargo, 36 son personal técnico o psicológico que trabaja con los niños y jóvenes generando planes de desarrollo para los participantes este tipo de personal tiene injerencia en concepción de proyectos, 29 administrativos y 21 personal de servicios, para mayor comprensión se adjunta la siguiente tabla:

Tabla 6 Número de empleados Aldeas SOS Honduras

MAYO 2016												
Proyecto	Madr es SOS	Tías de Apoy o	Educación Social			Administrati vos			Asea do ras	Mantenimie n to	MOTORI s tas	Total
			F	M	Total	F	M	Total				
Aldea Infantil La Ceiba	8	15	5	1	6	1		1	1	1	2	34
Aldea Infantil Tela	10	11	6	1	7	1		1	1	1	1	32
Aldea Infantil Tegucigalpa	11	13	6	1	7	1		1	1	1	2	36
Aldea Infantil Choluteca	7	21	6	1	7	1		1	1		1	38
Aldea Infantil Santa Rosa de Copán	7	16	5		5		1	1	1		1	31
Comunidad Juvenil Tegucigalpa			1	1	2			0				2
Comunidad Juvenil San Pedro Sula			1	1	2			0				2
Oficina Nacional					0	1	4	17	1		2	20
Recaudación de Fondos					0	3	2	5			1	6

Centro de Formación					0	2		2	1	1		4
Total	43	76	30	6	36	2	7	29	7	4	10	205
						2						

3.5.2 Marco muestral

El marco muestral seleccionado nace del entendido de que la investigación se realiza en una institución la cual sus empleados forman la población o universo disponible para el estudio, una vez aplicada la técnica de muestreo adecuada se determina el marco muestral, que tiene como principal característica que los elementos seleccionados tienen injerencia en el desarrollo y gestión de proyectos de la fundación, así como los elementos seleccionados están segregados en todas las localidades a nivel nacional con que la fundación cuenta.

3.5.3 Muestra

Para selección de la muestra se utilizará el método no probabilístico por conveniencia ya que la población la componen todos los empleados de la Fundación Aldeas Infantiles SOS dicha población es amplia, cuenta con un número de 205 colaboradores , pero se decide orientar el estudio a las personas que tienen injerencia en la planificación y gestión de proyectos que equivale al 32% del total del personal de la fundación, Para el estudio a realizar se tomará como muestra los 29 colaboradores del equipo de administración, así como los 36 miembros de equipo técnico para una muestra de 65 personas en total.

3.5.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis lo componen el personal de la fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras en las áreas de administración de todos los programas a nivel nacional, dicho personal realiza presupuestos, planificación estratégica, entre otras actividades que tienen injerencia con gestión de proyectos, de igual forma se toma como unidad de análisis el personal técnico el cual trabaja de cerca con los participantes que atiende la fundación, el objetivos de incluir este personal es debido a que ellos aportan ideas de proyectos así como colaboran en la planificación estratégica de toda la fundación.

3.6 Técnicas e instrumentos

Con el objetivo de lograr una amplia recolección de datos y obtención de información real, se efectuará la aplicación de una entrevista y un cuestionario a los colaboradores del equipo de administración de Aldeas SOS, así como a los miembros del equipo técnico que tienen injerencia en el tema abordado por la investigación.

3.6.1 Instrumento

3.6.1.1 Cuestionario

(Sampieri, 2010) Afirma que: “Un **cuestionario** consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Bruce, 2008).

La aplicación de este instrumento sobre el tema de investigación reconocerá la obtención de datos que no son observables directamente, sino en datos basados en declaraciones verbales de los involucrados. Con la finalidad de convertir la información obtenida en una serie de preguntas específicas que los participantes puedan contestar. Para efectos de la investigación el tipo de preguntas que se diseñarán serán de tipo cerradas.

3.7 Fuentes de información

3.7.1 Fuentes primarias

La finalidad que otorgan las fuentes primarias es la recolección de información original ya sea como testimonio o evidencia directa sobre el tema de la investigación que se efectúa. Ofreciendo una perspectiva de manera interna del evento dentro del periodo de tiempo en que se realiza el estudio.

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

- Cuestionario: Dirigido a los miembros colaboradores y equipo técnico de la Organización Aldeas Infantiles SOS de Honduras que tiene participación directa en los temas relacionados al desarrollo de la Propuesta de Metodología.
- Documentos Oficiales: Se realizó la consulta de publicaciones oficiales de la organización de su contenido como una empresa sin fines de lucro y apoyo en pro de la niñez y juventud.
- Documentos Originales: Se consultó documentos internos y de carácter confidencial para conocer aspectos importantes y relevantes de las variables desarrolladas en la investigación.
- Libros: Se realizaron diversas consultas a materiales educativos y propiamente académicos
- sobre Administración de Proyectos, Metodología de Investigación, etcétera.
- Tesis relacionadas con el tema de la investigación.

La recopilación de todos los datos debe de ser lo más organizada posible para lograr obtener información de calidad que ayude a la toma de decisiones más acertadas.

3.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que observan, analizan e interpretan la información adquirida de las fuentes primarias para lograr datos reales que ayuden a enriquecer la investigación, y de esta manera desarrollar toda la información obtenida de las fuentes.

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son:

- Revista oficial de la organización
- Presentaciones Digitales de la organización
- Consultas de páginas electrónicas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Gracias a la aplicación de los elementos expuestos en el capítulo anterior se lograron recolectar los datos que fueron proporcionados por los sujetos que componen la muestra de la investigación.

4.1 Resultados generales de la encuesta

A continuación, se describen los resultados obtenidos gracias a la aplicación del instrumento de investigación.

1. ¿Cuál de las siguientes opciones considera como la definición correcta de un proyecto?

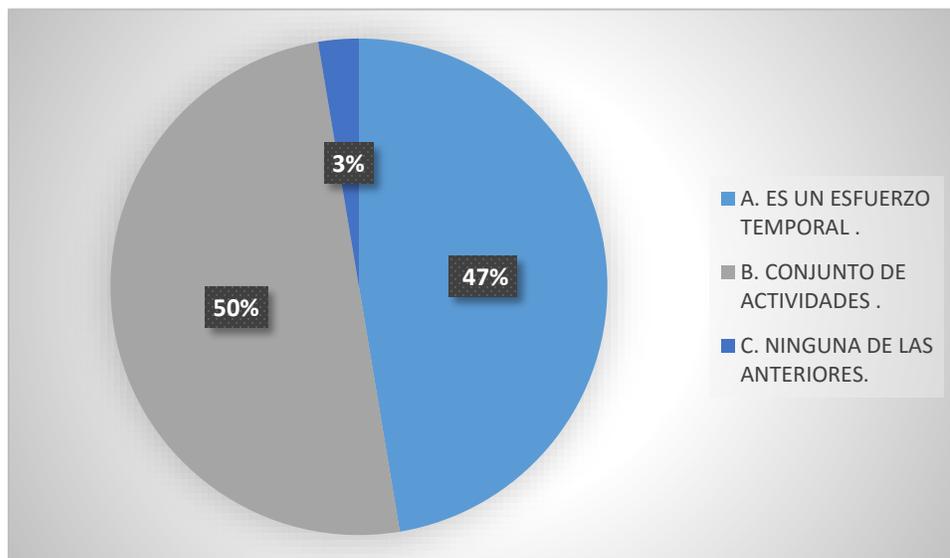


Figura 17. Distribución de resultados la definición correcta de un proyecto

Según lo observado las personas encuestadas reflejan tener un concepto del significado de un PROYECTO, sin embargo, el concepto manejado por los colaboradores no enfatiza la verdadera definición de un proyecto a nivel gerencial, por lo tanto, se puede decir que a partir de

esta explicación se alimenta la necesidad de implementar una gestión para lograr proyectos exitosos , de igual forma es importante recalcar que durante toda la recolección de información los colaboradores mostraron tener muchos conocimientos acerca de proyectos ya sea por su formación o por su experiencia laboral.

2. ¿Ha tenido participación en alguna de las etapas de gestión de un proyecto?

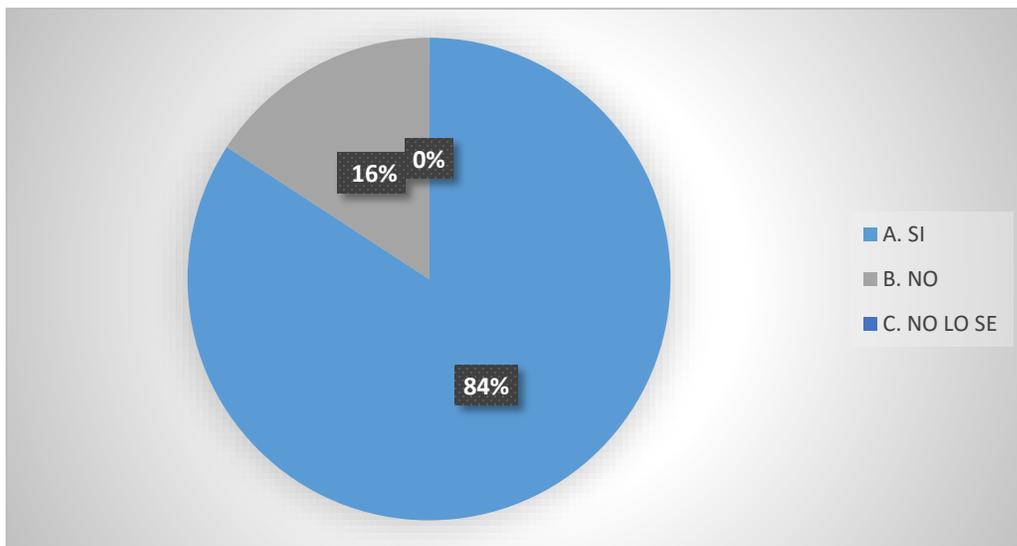


Figura 18. Distribución de resultados etapas de gestión de un proyecto

Para encaminar los resultados hacia un objetivo específico es necesario que todas las partes involucradas conozcan y mantenga una estrecha relación en todas sus etapas. Por ello puede observarse en el dato reflejado por la encuesta la importancia que todo colaborador desde el área o departamento en que se encuentre conozca y tenga participación en las etapas de gestión de proyectos de la fundación. Los resultados reflejan que el 84% por ciento de los colaboradores han tenido participación directa o indirectamente en los proyectos que la fundación realiza este es otro indicador de que el colaborador puede adaptarse a manejar metodologías de proyectos.

3. ¿Existe alguna metodología para las gestiones de proyectos aplicada por la fundación?

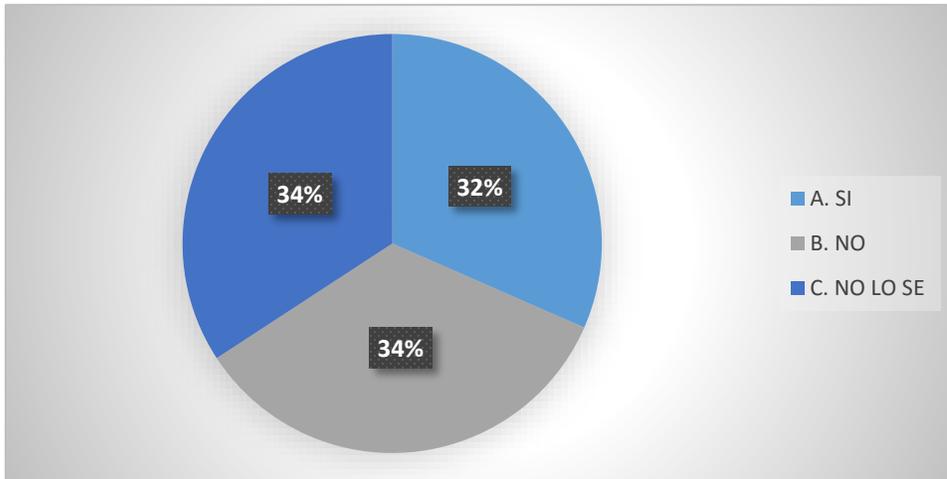


Figura 19. Distribución de resultados de existe alguna metodología para gestionar proyectos

Los resultados de este ítem muestran que no hay claridad de los colaboradores acerca de que, si hay una metodología para administración de proyectos en la fundación, esto debido a que la organización ya cuenta con procesos y procedimientos, y que en muchos casos pueden servir para gestionar proyectos.

4. ¿Conoce alguna técnica para establecer los objetivos estratégicos en un proceso de planificación?

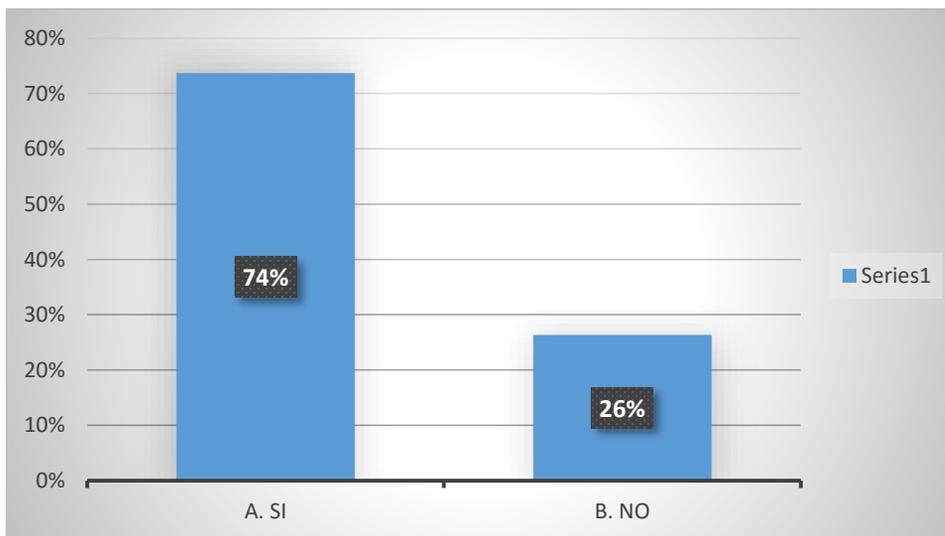


Figura 20. Distribución de resultados Técnica para establecer objetivos estratégicos

Una ventaja muy importante de resaltar es que, de acuerdo a los resultados derivados de esta investigación, se observa que un porcentaje bastante alto conoce de técnicas para establecer objetivos estratégicos, lo que significa que los colaboradores en algún punto saben de la importancia de seguir una línea con base en el plan operativo anual de la organización o preguntas del ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Para quién? etc. para obtener los resultados planteados.

5. ¿Considera usted que una gestión por proyectos puede ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Aldeas Infantiles?

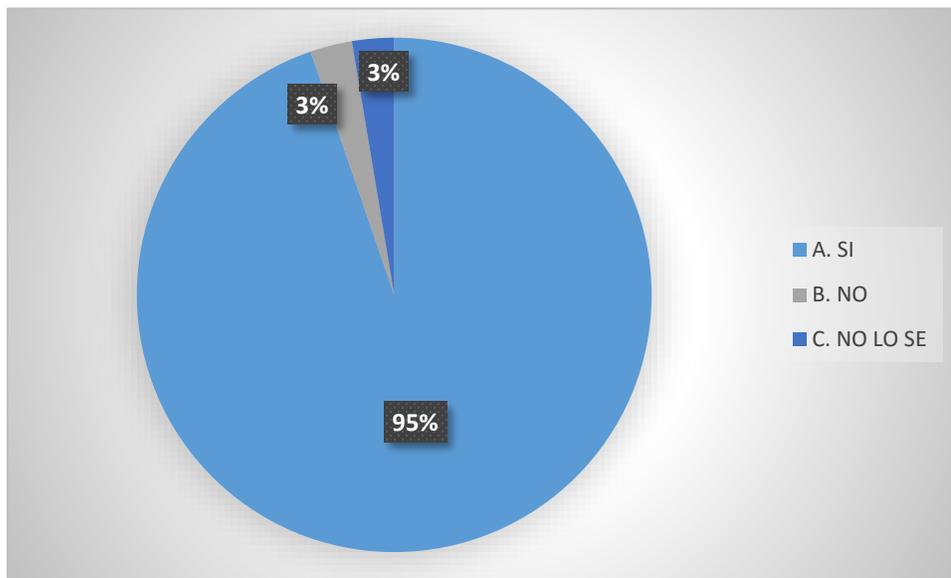


Figura 21. Distribución de resultados cumplimiento de objetivos estratégicos

En su mayoría los empleados de los departamentos pertinentes a las áreas de investigación (alcance, tiempo, costo) planteados en el tema de estudio, están convencidos del valor que representa la gestión por proyectos para alcanzar y cumplir los objetivos del proyecto, aunque no

asegure el cumplimiento en su totalidad, pero de esta manera se puede lograr un control ordenado y de una manera clara.

6. ¿Cuál de los siguientes elementos considera prioritarios al momento de planificar un proyecto?

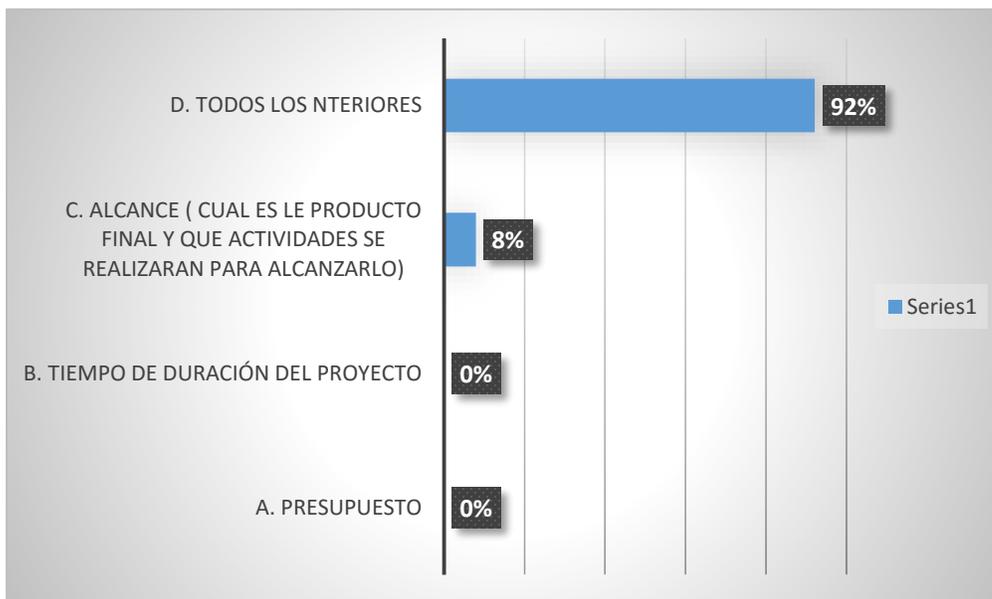


Figura 22. Distribución de resultados elementos prioritarios al momento de planificar un proyecto

En perspectiva se puede decir que ningún proyecto es igual a otro, simplemente pueden surgir proyectos muy similares entre sí, por ello determinar que elemento es prioritario o no puede resultar un tanto difícil de decir ya que todos esos elementos son necesarios realizarlos para lograr un esfuerzo único, sin embargo para Aldeas Infantiles SOS de Honduras todos los elementos de la triple restricción de los proyectos son importantes sin resaltar uno en particular, sin embargo debido que es una organización sin fines de lucro uno de los pilares fundamentales a la hora de

planificar un proyecto resulta ser el PRESUPUESTO ya que es este el que delimita la función principal hacia dónde puede llegar un proyecto.

7. ¿Conoce usted algún procedimiento o técnica para determinar el presupuesto de un proyecto?

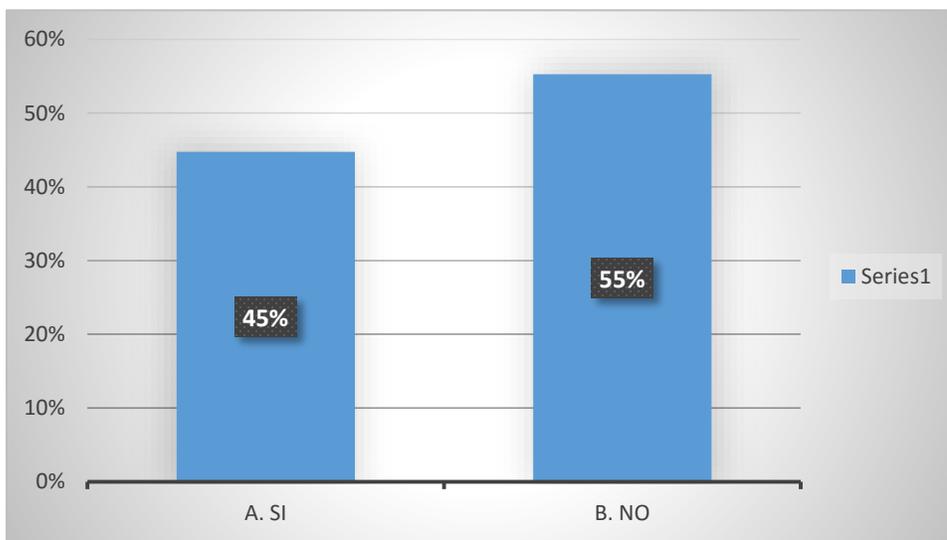


Figura 23. Distribución de resultados técnicas para determinar

En cuanto a la comprensión de algún tipo de procedimiento para determinar el presupuesto de un proyecto se puede observar que los porcentajes arrojados por la encuesta son bastantes cercanos y no marcan una gran diferencia entre el conocimiento o desconocimiento que deba determinarse para esta etapa, esto se debe en gran medida que los sujetos de estudio la mitad o gran parte de ellos son del equipo administrativo , seria de mucha importancia proporcionar a los demás miembros del equipo brindar herramientas y procedimientos para cálculos de presupuesto.

8. ¿Conoce usted algún procedimiento o técnica para realizar el seguimiento y monitoreo de una ejecución presupuestaria?

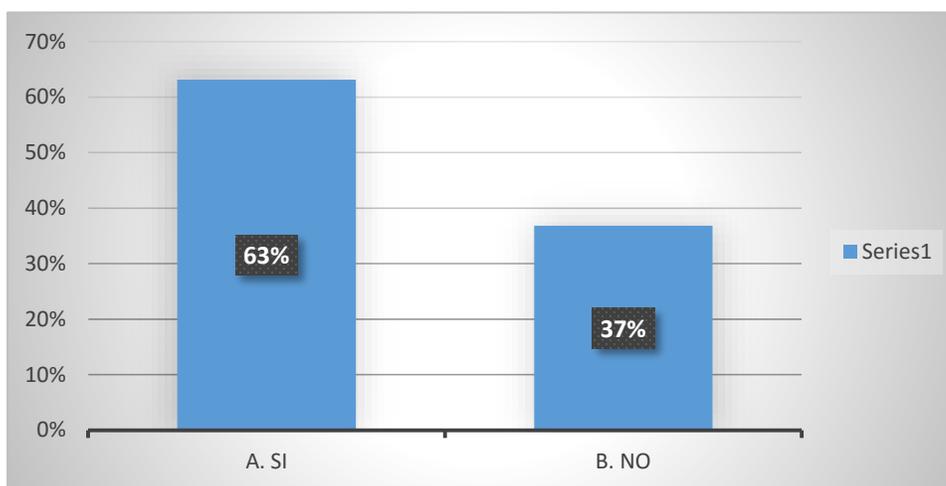


Figura 24. Distribución de resultados de seguimiento y monitoreo de ejecución

El 63% de la muestra encuestada reconoció que conoce de procedimientos para realizar el monitoreo de la ejecución presupuestaria, tema que es muy importante a la hora de proyectar lo planeado versus lo ejecutado identificando el nivel de avance de cada actividad y tarea estimada para las operaciones de la organización.

9. ¿Considera usted que en los proyectos que ha tenido participación se ha cumplido con el presupuesto establecido?

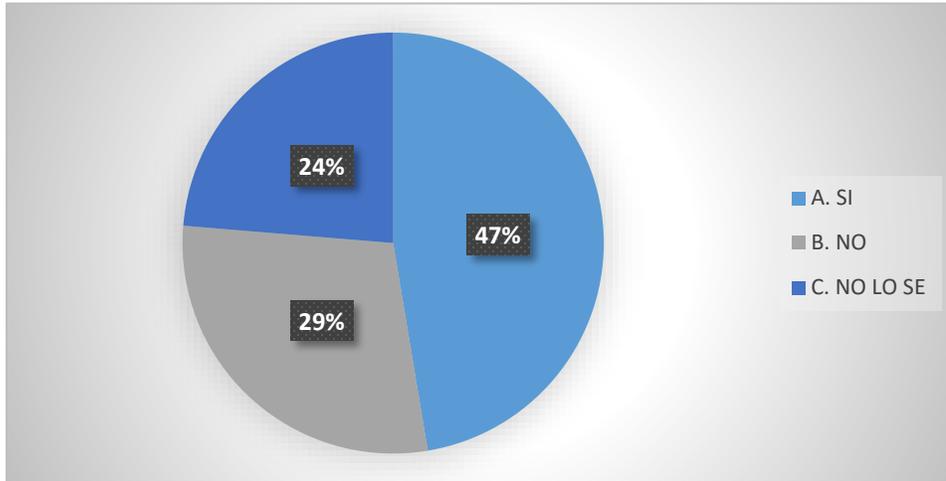


Figura 25. Distribución de resultados de pregunta #9

Un punto importante es que un poco más de la mitad de los colaboradores que han participado en la realización de proyectos con la fundación concluyen en que según la participación de cada uno de ellos se ha cumplido con el presupuesto planeado, Dicho esto y según lo observado en la pregunta anterior se valida lo necesario que el personal involucrado en ejecutar proyecto conozca y este familiarizado con técnicas y procedimientos que avalen el cumplimiento del presupuesto, así mismo llama la atención que más de la mitad de la muestra no sabe o afirma que no se cumple el presupuesto en los proyectos que ejecuta , es determinante no solo brindar herramientas para calculo sino que también para dar seguimiento.

10. ¿Conoce usted algún procedimiento o técnica para determinar el Tiempo de ejecución de un proyecto?

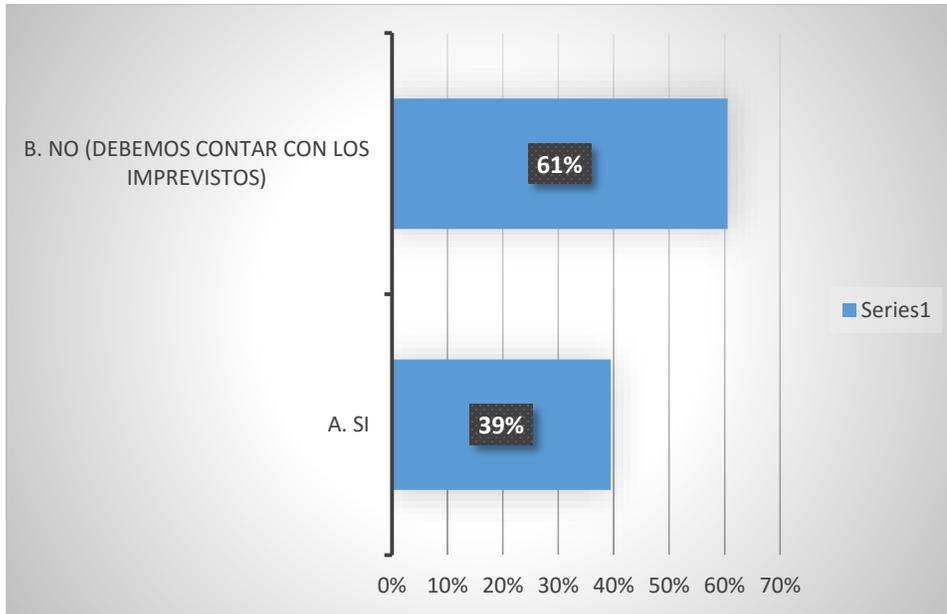


Figura 26. Distribución de resultados de pregunta #10

Se puede constatar que muchos elementos de la muestra conocen procesos de planificación ya que el 61% de los mismos afirma estar al tanto de cómo se pueden calcular el tiempo en un proyecto porcentaje muy similar al que se obtuvo al consultar acerca del cálculo de presupuesto, lo que demuestra que la organización cuenta con madurez administrativa que puede servir como base para implementar una administración de proyectos sistematizada.

11. ¿Conoce usted algún procedimiento o técnica para realizar el seguimiento y monitoreo del tiempo de ejecución de un proyecto?

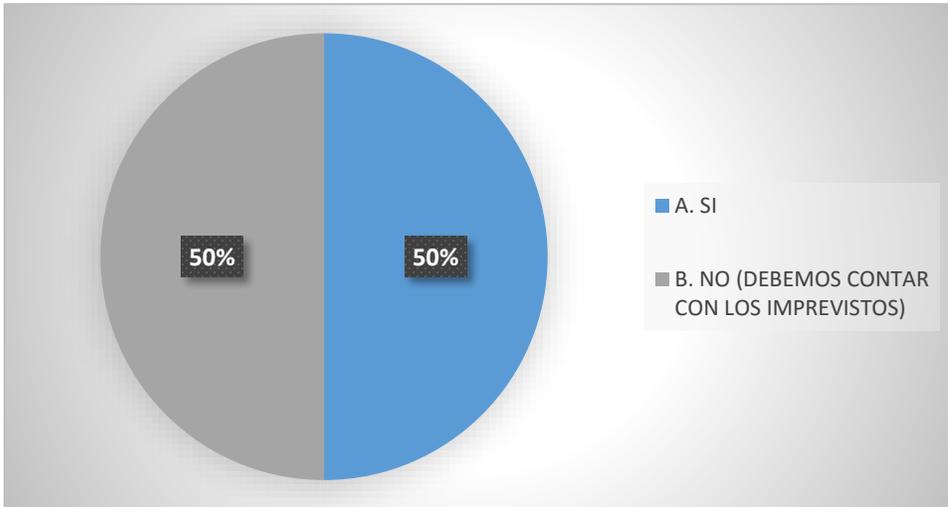


Figura 27. Distribución de resultados de aplicación de pregunta #11

Siendo el tiempo uno de los elementos de la triple restricción a la hora de gestionar proyectos es de suma importancia los resultados que se han obtenido en la aplicación de este ítem ya que, aunque se afirme que se conoce algún procedimiento para el cálculo del tiempo no se tiene claridad de como brindar seguimiento al mismo, partiendo de lo siguiente

12. ¿Considera usted que en los proyectos que ha tenido participación se ha cumplido con el tiempo establecido?

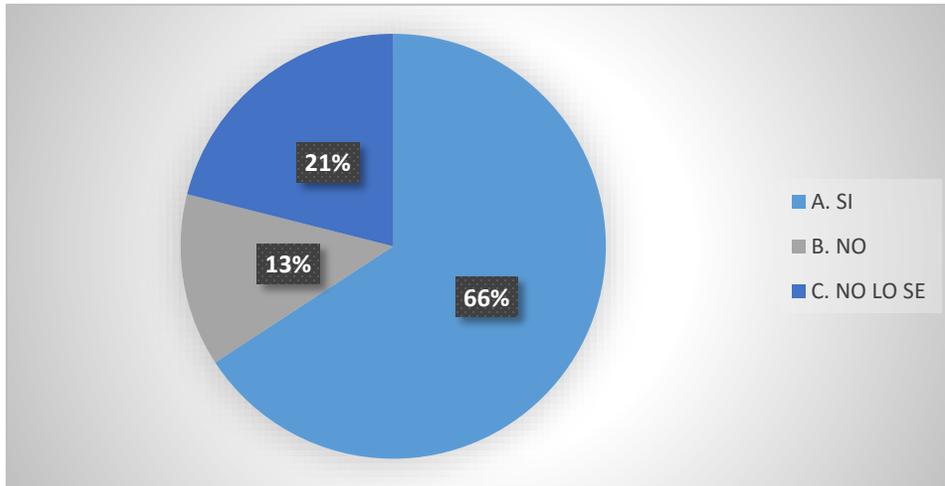


Figura 28. Distribución de aplicación de pregunta #12

Al analizar el resultado del ítem número 12 es importante notar que el 66% de los colaboradores considera que en los proyectos que ha tenido participación se ha cumplido con el tiempo establecido lo que demuestra en términos generales que los colaboradores de la fundación tienen buenos fundamentos para en primer lugar determinar el tiempo de los proyectos y aunque el 50% afirme no conocer técnicas para dar seguimiento consideran obtener buenos resultados.

13. ¿La fundación Aldeas infantiles cuenta con un conjunto de procesos ya establecidos?

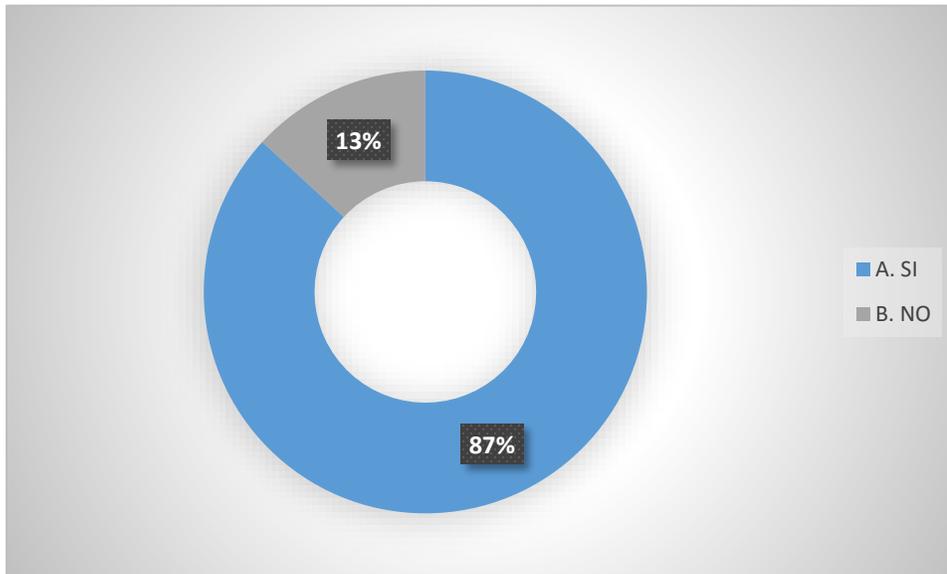


Figura 29. Distribución de resultados de aplicación de pregunta # 13

Desde las diferentes áreas se generan grupos de procesos los cuales interactúan entre sí para originar la operatividad de la organización esto es fácilmente demostrado ya que el 87% de colaboradores afirma que la organización ya cuenta con un grupo de procesos establecidos, es importante resaltar la importancia de los mismos, pero así mismo da la posibilidad de potenciar dichos procesos e incorporarlos a una gestión de proyectos sistematizada.

14. Haga una breve descripción de los principales procesos que gestiona desde su área de trabajo.

Tabla 7. Algunos procesos gestionados por los colaboradores

Departamentos	Principales procesos
Administración	Cotizaciones, compras, contrataciones, contabilidad, finanzas, control interno, control de presupuesto entre otros.
Desarrollo de programas	Seguimiento desarrollo de jóvenes, desarrollo de estrategias, Procesos de gestión de documentación en Juzgados, DINAF, Escuelas/Colegios, búsqueda de familia de origen, entre otras.

Otros (Recaudación de fondos , Recursos humanos , SDI)	Capacitación de personal , monitoreo y evaluación de las capacitaciones brindadas al personal, los resultados y la aplicación en los puestos de trabajo , PDI, Movilizaciones, Reintegro familiar, Actuación ante el maltrato infantil, Actuación ante el abandono de hogar SOS, Experiencia laborar con menores, JA en situación de embarazo, Donantes internacionales y solicitud de ahorros de padrinazgo
---	--

Luego de recopilar algunas de las respuestas al Ítem 14 se observa que cada área cuenta con diferentes procesos así mismo algunos cruzan de manera transversal toda la organización esto da la pauta que para gestionar proyectos uno de los modelos que podría utilizarse en la gestión de proyectos sería mediante una oficina de apoyo, donde los recursos a utilizar en el desarrollo y seguimiento del proyecto son compartidos en tiempos parciales.

15. ¿Considera importante para la fundación Aldeas Infantiles pueda sistematizar sus procesos?

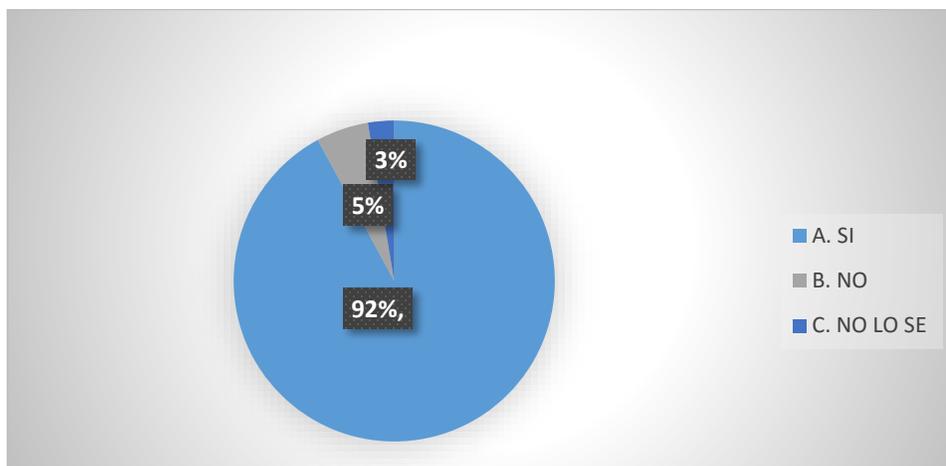


Figura 30. Distribución de resultados de aplicar pregunta # 15

El 92% de los colaboradores considera de suma importancia el poder lograr la sistematización de los procesos ya que esto originaría muchas ventajas competitivas a la organización, así mismo permite mantener mayor control, en cuanto al entorno de los proyectos la sistematización es

fundamental, ya que gestionar un proyecto requiere de muchos procesos que cruzan de manera transversal las diferentes áreas funcionales de la organización.

16. ¿En base a su experiencia considera que la estructura organizacional con la que cuenta la fundación facilita la sistematización de procesos?

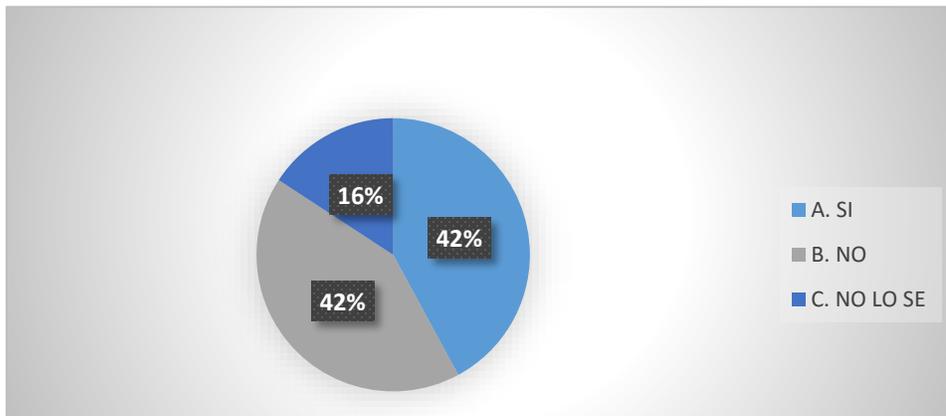


Figura 31. Distribución de resultados de aplicar pregunta #16

Se puede notar una diferencia de opiniones bastante significativa ya que el 42% de los colaboradores consultados afirma que es positiva la estructura organizacional actual, mientras que el 42% afirma que no, mientras que 16% no sabe, lo que da como pauta que al momento de realizar la propuesta debe prestarse atención en la estructura de proyectos que se va a desarrollar.

17. ¿Considera usted que se puede establecer una gestión de proyectos sistematizada en la fundación aldeas infantiles Honduras?

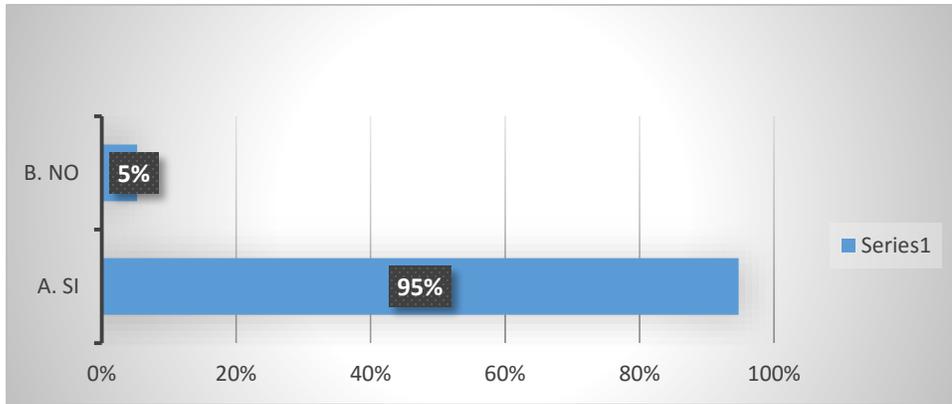


Figura 32. Resultados de aplicar pregunta número #17

El 95% considera que se puede establecer una gestión de proyectos sistematizada dentro de la organización lo que demuestra que se cuenta con muchos elementos que pueden ayudar a dicha implementación, sobre todo que los colaboradores con diferentes perfiles y de diferentes áreas así lo consideran, lo anterior se complementa con la madurez organizacional con la cuenta la organización.

18. Haga una breve descripción de los últimos proyectos en los cuales ha participado.

Tabla 8. Resumen de últimos proyectos gestionados

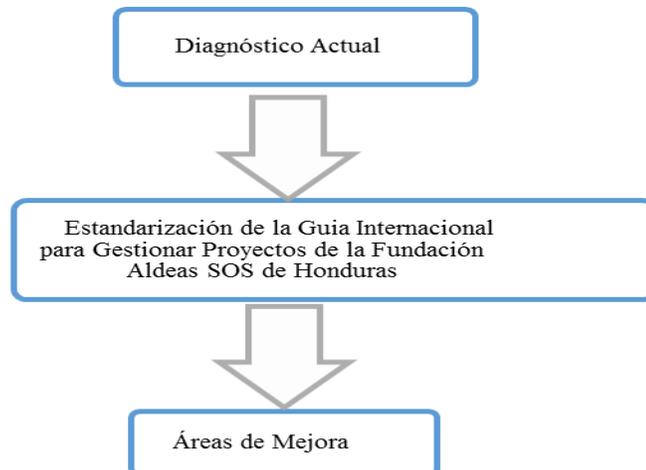
Departamentos	Principales procesos
Administración	
Desarrollo de programas	<p>He trabajado en 3 proyectos del área programática, que los hemos definido como tal. Se ha dificultado que la planificación no se ha trabajado completamente lo que genera descoordinación, atrasos, costos adicionales. Por otro lado, la incertidumbre de contar o no con los recursos dificulta una adecuada planificación, Curricular educativa con enfoque en derechos</p> <p>procesos de aprendizaje sobre los derechos de la niñez a través de tres módulos: Potenciales de integración, Sujetos de derechos, liderazgo y participación. Y acciones de incidencia para la promoción y defensa de los derechos de la niñez en el país</p>

	Proyecto DHL Promover la inserción laboral, emprendedurismo y desarrollo personal, Prevención de Drogas.
Otros (Recaudación de fondos , Recursos humanos , SDI)	Campaña Regional “Detenlo Ya” es el último proyecto a la fecha.

Se recopilan algunas de las respuestas que brindan lo colaboradores, es importante destacar que el área que genera más proyectos para la organización es el área programática ya que es la que trabaja directamente con los NNAJ, así mismo las áreas administrativas funcionan como apoyo a las iniciativas, así mismo un área que podría gestionar sus objetivos sería el área de recaudación de fondos ya que es un área sumamente sensible y que es medida gracias al cumplimiento de objetivos.

4.2 Propuesta de mejora

El siguiente apartado es fundamental para la investigación ya que es la base de toda la información obtenida después de la recolección de datos, la cual da la pauta para poder estructurar la siguiente propuesta para planificar y gestionar proyectos en la fundación aldeas.



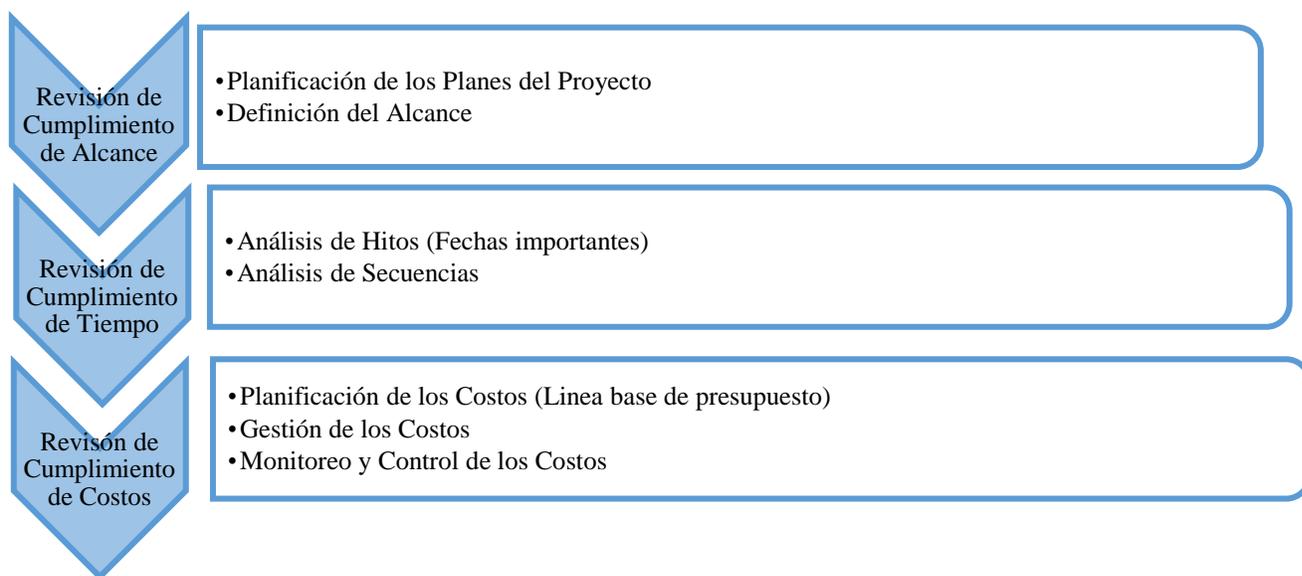


Figura. 33 Aplicabilidad Propuesta de Proyectos

4.2.1 Información general

Si usted es el sponsor de un proyecto o miembro de un equipo de trabajo, ya sea de cualquiera de las unidades operativas de la fundación aldeas infantiles SOS Honduras y está interesado en desarrollar y gestionar un proyecto, esta propuesta le puede servir de guía.

Contiene herramientas para facilitar el proceso de inicio, planificación, ejecución y cierre de un proyecto, así mismo brinda herramientas para establecer el alcance, tiempo, costo de su proyecto.

Que es proyecto:

Para efectos de esta propuesta se define un Proyecto como: como un conjunto de actividades administradas y controladas con el fin de obtener un resultado final específico y un beneficio.

Características de los proyectos que interesan:

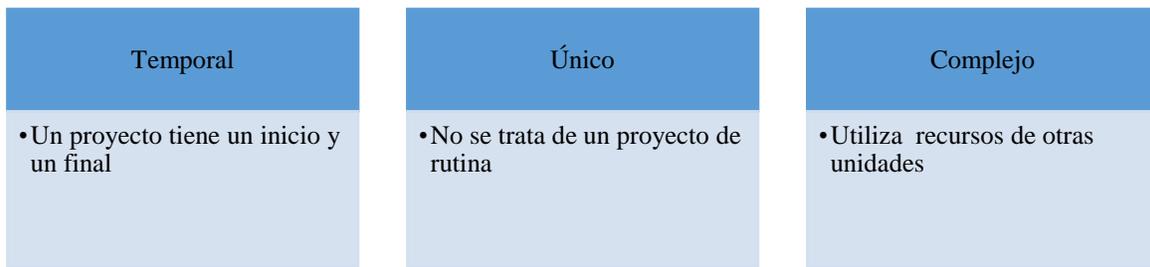


Figura. 34 Características de los proyectos

Todos los proyectos cuentan con algunas limitaciones como las que se detallan a continuación:

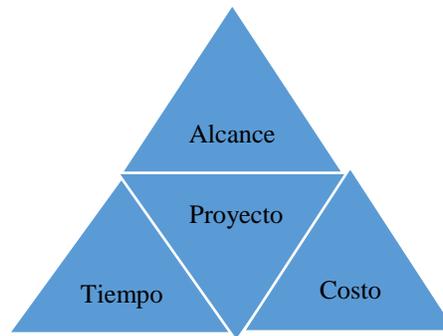


Figura. 35 Triple restricción

Que es Dirección de Proyectos:

Cuando se piensa en administración de proyectos se relaciona todo con documentos, plantillas y formularios de Excel que deben ser llenados, pero la administración de proyectos es fundamentalmente: Aplicar un conjunto de destrezas, herramientas y procesos, que aseguran el alcance de los objetivos del proyecto.

La presente propuesta, brinda un conjunto de destrezas, herramientas y procesos, los miembros del equipo o director del proyecto es el encargado de asignar que combinación le corresponde utilizar.

Roles de los miembros de un proyecto:

Tabla 9 Roles de los miembros del equipo de proyecto

Miembro del equipo	Descripción del rol
Sponsor	<p>Es la persona que brinda recursos, ya sea financieros y humanos, promueve la idea del proyecto, en algunos casos realizan el papel de voceros ante la dirección nacional o alta gerencia, juegan un papel preponderante en la elaboración del acta de constitución del proyecto.</p> <p>El patrocinador de proyectos es responsable por los resultados del proyecto ante la dirección nacional</p> <p>El patrocinador también está involucrado con la autorización de cambios, aceptación de entregables, tomar decisiones o cuando los riesgos son muy altos.</p>
Director del proyecto	<p>El director de proyectos es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, así como de lograr que el proyecto sea exitoso.</p> <p>Desarrollar el acta constitutiva del proyecto y el plan del proyecto.</p> <p>Mantener el proyecto por el camino correcto en términos de alcance, programación y presupuesto.</p> <p>Proveer informes precisos y oportunos sobre la situación y desempeño del proyecto.</p> <p>Es la persona que sirve como vía de comunicación entre el sponsor y los miembros del equipo.</p>
Equipo de proyecto	<p>Los miembros del equipo de proyectos realizan el trabajo necesario relacionado con el proyecto para lograr los objetivos del proyecto y son responsables de la dinámica en que se realizan estas actividades y la calidad de los entregables.</p> <p>Los miembros del equipo del proyecto apoyan al director de proyectos durante la planificación en particular cuando se planifican y calculan los paquetes de trabajo individual y durante el monitoreo y control por medio de la información proporcionada por la situación y el desempeño.</p>

Comité directivo de proyectos	<p>Tiene la autoridad, en cuanto a la toma de decisiones, para apoyar al sponsor del proyecto, decide y aprueba el acta de constitución del proyecto.</p> <p>El comité directivo de proyectos en la fundación aldeas infantiles es presidido por el director nacional y su equipo de asesores.</p>
-------------------------------	--

Estructura propuesta para la oficina interna de proyectos

La estructura dependerá de las necesidades del proyecto, por ejemplo: un proyecto impulsado por el área de desarrollo de programas el cual tiene como objetivo reducir el ausentismo escolar de los participantes de la comunidad Juvenil de Tegucigalpa , el equipo de proyecto estaría conformado de la siguiente forma , el sponsor seria la asesora del área de desarrollo de programas , el director del proyecto uno de los coordinadores del área de programas , el equipo lo podrían conformar , un miembro del equipo de finanzas , personal del equipo social de la comunidad juvenil , por lo tanto el modelo a utilizar seria el que muestra el gráfico siguiente

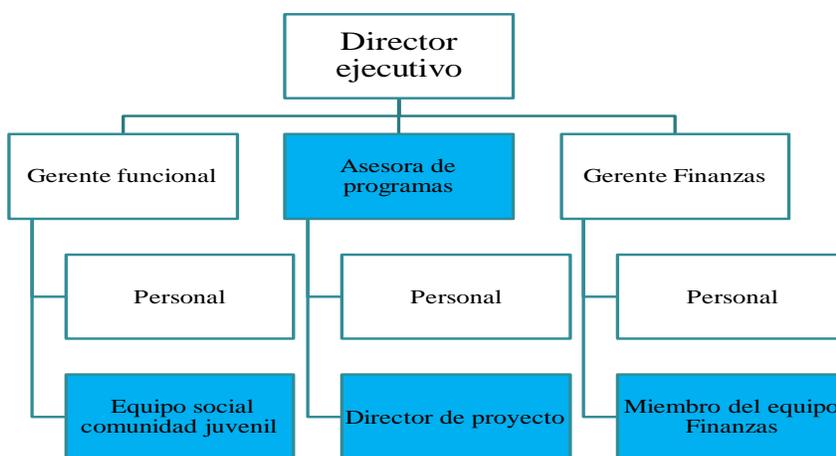


Figura. 36 Equipo de proyecto propuesto

La figura anterior muestra la propuesta inicial la cual debe ser implementada de manera temporal durante los primeros ejercicios o proyectos gestionados por la organización , al momento de lograr una madurez considerable en la implementación de la metodología se propone una oficina interna de proyectos con la modalidad de control ya que la misma será la encargada de desempeñar la labor de consulta y realizar el suministro de todas las herramientas y plantillas necesarias a utilizar como el control del cumplimiento del uso de las nuevas herramientas para lograr la estandarización de los procesos en los proyectos.

Esta unidad se regirá bajo el dominio interno de la fundación por lo que será necesario la inclusión de personal exclusivo para que ocupe el puesto de asesor de director de proyectos, por lo tanto, el modelo a utilizar seria el que muestra el gráfico siguiente:

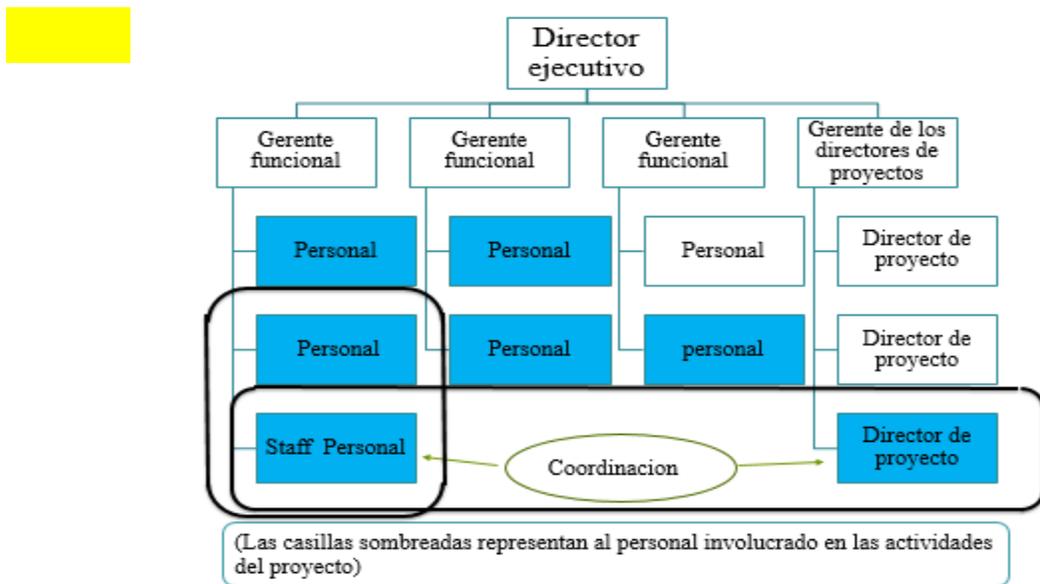


Figura. 37 Estructura oficina de control

Tomar en cuenta que la máxima autoridad en cuanto a proyectos siempre será el comité interno de proyectos.

Procedimiento para gestionar proyectos

Todos los proyectos cuentan con cuatro fases de dirección inicio, planificación, ejecución monitoreo, cierre, al final de cada una de las fases el director de proyectos, debe obtener resultados

Que le permitan seguir a la siguiente fase del proyecto:



Figura. 38 Procesos de proyecto de propuesta

Al final de cada fase de la gestión de proyecto se tiene que generar un producto, a continuación, se detalla cada uno:

Tabla 10 Fases de proyecto y sus productos de entrega

Fase	Producto a entregar
Fase 1 Inicio	Acta de Constitución de Proyecto
Fase 2 Planificación	Plan de Proyectos
Fase 3 Ejecución y Control	Entregables Aceptados
Fase 4 Cierre	Informe Final , Resultados de Proyecto

Inicio

Durante el inicio, se da la planificación preliminar del proyecto, las primeras ideas se concretan, se nombra el director del proyecto, al final de la fase de inicio se tiene que contar con el acta de constitución del proyecto, el cual es un documento escrito y sujeto a aprobación.

Planificación

En esta fase se establece la planificación detallada junto con el equipo de proyecto que ha sido nombrado, al final de esta, se aprueba el plan del proyecto incluyendo el alcance, los costos, la programación, recursos, hitos.

Ejecución y Control

En esta fase se finaliza el trabajo, se crean los entregables se solicitan y ejecutan cambios. El desempeño del proyecto se controla continuamente al utilizar informes de estado. Al final de la fase de ejecución, monitoreo y control, los resultados finales por entregar del proyecto se aprueban y se entregan a la línea de autoridad

Cierre

En esta fase se recopilan lecciones aprendidas, se establece y construye el informe final del proyecto.

Herramientas y formatos para administración de proyectos.

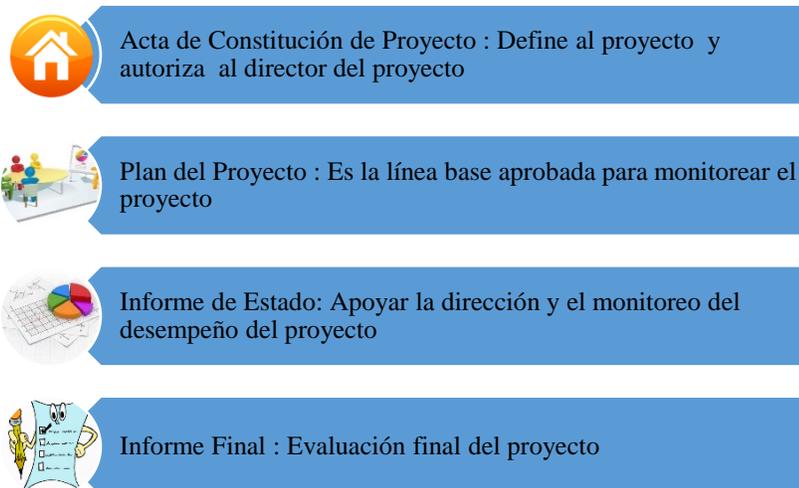


Figura. 39 Herramientas y formatos de proyectos

A continuación, se describe la forma en cómo se generaran cada una de las herramientas descritas en el apartado anterior:

Proceso de inicio

Durante la fase de iniciación se evalúa la idea del proyecto, en esta fase, se deben definir los principales objetivos y beneficios del proyecto, identificar a los actores involucrados clave.

Desarrollo del acta de constitución del proyecto:

El acta constitutiva del proyecto forma el primer documento fundamental en el ciclo de vida de un proyecto. Constituye un acuerdo formal entre el sponsor del proyecto y el director del proyecto y debe estar firmado, el propósito principal del acta constitutiva del proyecto es ofrecer información de alto nivel sobre el alcance, la programación y los recursos asignados del proyecto.

Cuando se elabore un acta de constitución y usted sea el director del proyecto tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Usted es responsable por entregar los resultados del proyecto.
- Comuníquese lo más pronto posible con los actores involucrados y asegúrese de que ha captado sus requisitos.
- Incluya a actores involucrados importantes tan pronto como sea posible al desarrollar el acta constitutiva del proyecto.
- Verifique el tamaño del alcance, quizás es muy grande o muy pequeño.
- Planifique en cuanto al tiempo y recursos que se necesitan para establecer y aprobar el acta constitutiva del proyecto.
- Asegúrese que los objetivos del proyecto medibles, atractivos, realistas, en tiempo determinado y específicos.
- Cuando seleccione a los miembros del equipo, piense en las competencias que se requieren.
- Verifique en conjunto con el sponsor del proyecto la aprobación del acta de constitución del proyecto.

Si usted es sponsor del proyecto tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de elaborar o aprobar un acta de constitución de un proyecto.

- Cuenta con la información necesaria para comenzar el proyecto.
- El contenido del acta de constitución está claro para usted, tiene claridad de cuál es el producto final que recibirá, los objetivos son medibles, atractivos, realistas, en tiempo determinado, específicos.
- Llegue a un acuerdo con el director del proyecto sobre el contenido del acta constitutiva.

Pasos sugeridos para aprobar un acta de constitución:

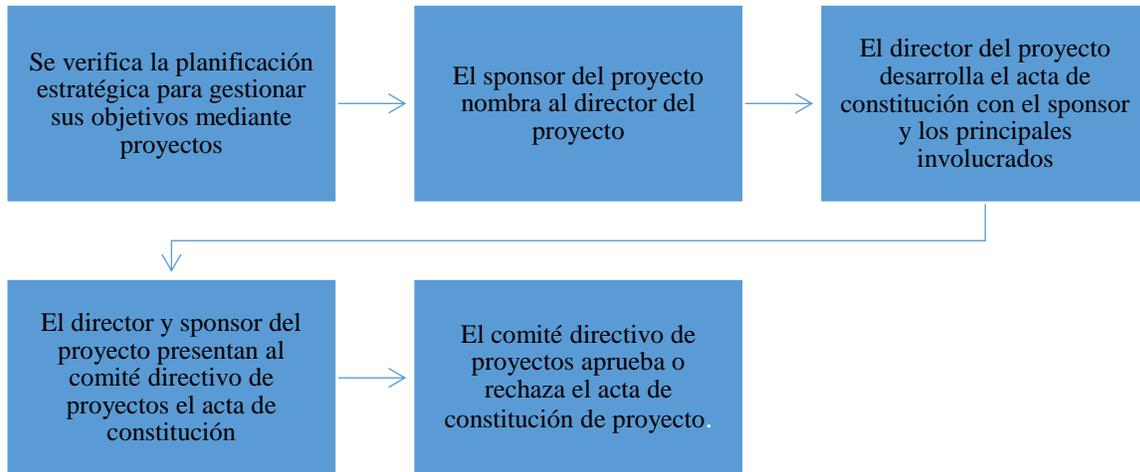


Figura. 40 Proceso de aprobación de acta de constitución

El proceso de inicio de proyectos tiene como producto la elaboración del acta de constitución de proyectos por lo que se propone utilizar el siguiente formato:

Tabla 11 Acta de constitución de proyecto

ACTA DE CONSTITUCION DE PROYECTOS	
NOMBRE DEL PROYECTO A EJECUTAR :	
PROGRAMA QUE EJECUTA EL PROYECTO:	
NÚMERO DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA :	
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO :	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde?	

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: Descripción del producto, servicio o capacidad.

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: Requerimientos especiales de recursos , materiales , humanos o económicos (en el caso de que el proyecto sea patrocinado por fondos externos y el Sponsor tenga requerimientos especiales , incluir en este apartado)

OBJETIVO DEL PROYECTO: Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la **triple** restricción.

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
ALCANCE: Que incluye el proyecto		
TIEMPO		

COSTO		
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO		
HITO O EVENTOS CLAVE		FECHA PROGRAMADA
ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO		
ORGANIZACIÓN O GRUPOS ORGANIZACIONES		ROL QUE DESEMPEÑA
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO:		
CONCEPTO		MONTO (L)
TOTAL DE PRESUPUESTO		
ANEXOS : Fotos , contratos , cheques , recibos entre otros		

Proceso de Planificación

Una vez que se aprueba el acta de constitución del proyecto, se puede dar inicio al proceso detallado de planificación, mediante la planificación se puede obtener una idea más precisa sobre el alcance y como realizarlo.

El resultado final de esta fase es el plan de proyecto, el responsable principal es el director de proyecto.

Cuando se realice un plan de proyecto desde el punto de vista del director de proyecto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Usted como director del proyecto es el responsable de los resultados.
- Nunca comience a trabajar en un proyecto donde sus costos y cronograma no son realistas.
- Al momento de realizar la planificación involucre a todo el equipo de proyecto.
- Aproveche al 100% los conocimientos técnicos del equipo de proyecto.
- Asegúrese de que conoce las expectativas del sponsor y de los principales involucrados del proyecto.
- Siempre es necesario obtener la aprobación del comité directivo de proyectos.

Desde el punto de vista del sponsor es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Asegúrese que los recursos están planificados de manera correcta y realista y puedan brindar la calidad que se requiere.
- Solamente se puede aprobar un plan de proyecto realista.

El proceso para lograr una planificación del plan de proyecto que pueda cumplir con los estándares establecidos por el PMI son:

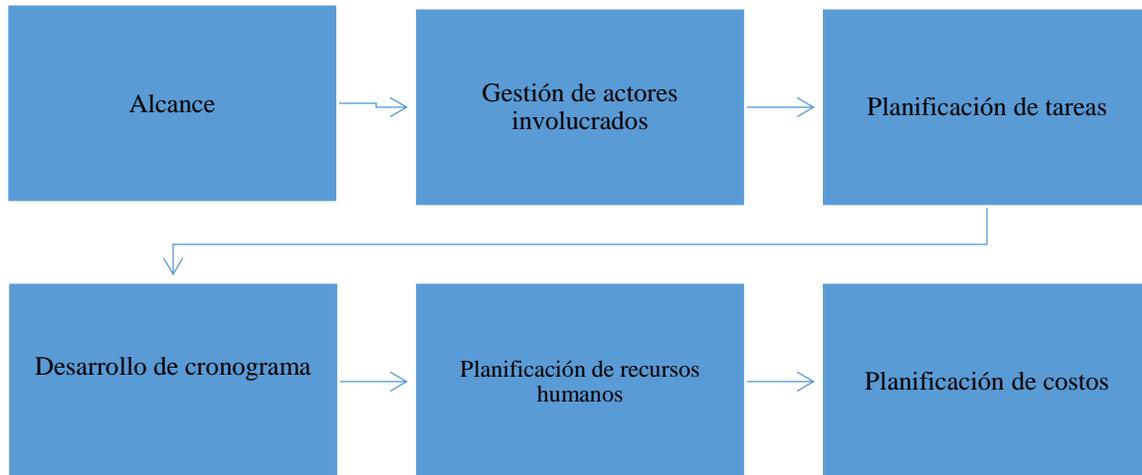


Figura. 41 Proceso de planificación de plan de proyecto PMI

Definición del alcance

Definir el alcance de un proyecto es uno de los procesos más importantes de la planificación de un proyecto, es necesario asegurar que todos los miembros del equipo de proyectos tengan la misma idea en mente sobre los resultados que esperan tener del proyecto a ejecutar.

Para iniciar el proceso de definir el alcance de un proyecto reúna los principales involucrados y trabaje en los siguientes puntos:

Definición de los objetivos del proyecto, los cuales tienen que cumplir con las siguientes características:

- Específicos
- Medibles
- Atractivos

- Realista
- Tiempo determinado.

Definición de los entregables del proyecto.

Son los productos que el proyecto entregará los cuales al final del mismo son aceptados por el sponsor, como ejemplo de entregables puede mencionarse, una política, una base de datos, una guía.

Es importante especificar para cada proyecto quien recibirá y aceptara los entregables así cómo, definir como serán aceptados es decir que procedimiento de aceptación será utilizado por cada entregable, por ejemplo, si un entregable del proyecto consiste en realizar procesos de capacitación para un equipo de colaboradores el entregable sería aceptado mediante la entrega de las listas de asistencia, así como la rúbrica o el silabo del contenido impartido a los colaboradores.

Dentro y fuera del alcance

Es de suma importancia la definición clara y precisa de lo que contiene el alcance del proyecto este apartado tiene que estar lo más detallado posible, así mismo se tiene que enlistar los aspectos y características que no incluye el proyecto en su alcance.

Gestión del interesado

Actores involucrados son personas o grupos que tienen un interés o una influencia sobre su proyecto, que los involucrados acepten los resultados del proyecto es uno de los factores clave de la gestión, esto se logra con el cumplimiento de los objetivos.

Análisis de actores involucrados.

Lo más importante de gestionar los interesados es registrar quienes son y definir cuál es su interés e influencia en el proyecto para lo cual puede seguir los siguientes pasos:

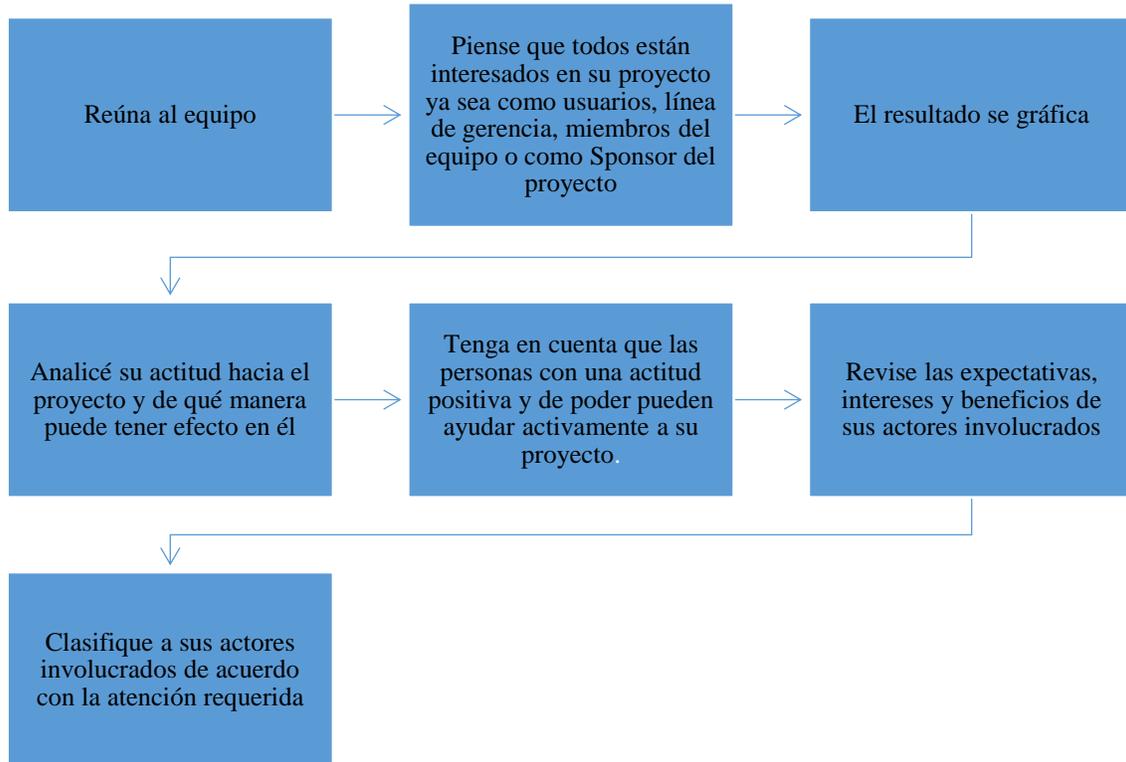


Figura 42 Proceso de gestionar interesados

Gráfico de poder e interés

Resulta fundamental identificar todos los actores involucrados en el proyecto, Cualquier actor involucrado que no se ha identificado al inicio puede ocasionar problemas posteriores lo que en algunos casos significa realizar cambios importantes o inclusive detener algunos proyectos.

Si tiene una lista larga de actores involucrados, puede utilizar la gráfica de poder/interés a continuación para clarificarlos a grandes rasgos según su importancia.



Figura. 43 Gráficos de poder

Una vez que tiene definido cuáles son sus actores involucrados y que posiciones tienen en cada uno de los cuadrantes de poder e interés tome en cuenta los siguientes aspectos.

Tabla.12 Aspectos al momento de gestionar Interesados

Aspectos importantes al momento de gestionar actores involucrados		
Manténgalos satisfechos.	Ellos son los actores principales siempre hay que mantenerse en contacto con ellos y mantenerlos informados , siempre es importante mostrarles los beneficios del proyecto	Autoridades locales que emiten permisos, miembros de comité técnico de proyectos.
Trátelos con cuidado	Estos actores involucrados muy probablemente están listos para trabajar con usted en el proyecto	Los colaboradores o gerentes de línea de ciertas áreas o personas con un interés directo en el resultado del proyecto.
Monitoréelos	Estos actores involucrados no son de importancia fundamental. Notifíquelo sobre el avance del proyecto por medio del correo o mediante	Colaboradores que no están involucrados ni tienen un interés directo en los resultados del proyecto, público
Manténgalos informados	Estos actores involucrados tienen únicamente efecto directo limitado sobre su proyecto pero probablemente estén interesados en el resultado	Niños y niñas en programas SOS

Comunicación con actores involucrados

Posterior a definir cuál es la estrategia que se debe seguir con cada grupo de actores involucrados se especifica la necesidad de información de cada uno de ellos, para lo cual se tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Qué tipo de información necesitan mis actores involucrados, por ejemplo, progreso del proyecto, información del contenido?
- ¿Qué tan a menudo quieren tener esta información?
- ¿Cómo quieren recibir esta información?

De no tener certeza de como ellos necesitan recibir la información, es necesario preguntar directamente, en algunos proyectos es preciso establecer un plan de comunicaciones para la socialización de la información del proyecto, así como informes de avance y resultados.

Tabla.13 Tabla detalle de interesados del proyecto

Personas	Actitud (Muy buena, buena, mala)	Expectativas	Preocupaciones	Requisitos	Beneficios de los Interesados	Medidas a tomar

Planificación de las tareas

Cuando se administran proyectos de cualquier índole ya sean con una complejidad alta o proyectos que no sean relativamente tan complejos, en ambos casos facilita mucho el dividir el trabajo en componentes más pequeños, cuando se logra descomponer el trabajo del proyecto se llama estructura de desglose de trabajo También conocido como (EDT) cuando se asignan las tareas a las personas responsables y estas pueden realizarse por separado se logra el nivel de paquetes de trabajo.

Este apartado es de suma importancia ya que a partir de esta parte se pueden determinar los tiempos y costos del proyecto.

Dentro de la definición y asignación de los paquetes de trabajo puede utilizarse los Hitos para definir fechas importantes, así como finalización y entrega de un paquete de trabajo, inclusive se puede lograr motivación extra al crear objetivos a corto plazo mediante la determinación de Hitos.

Para el desarrollo de una estructura de desglose de trabajo se sugieren las siguientes actividades:

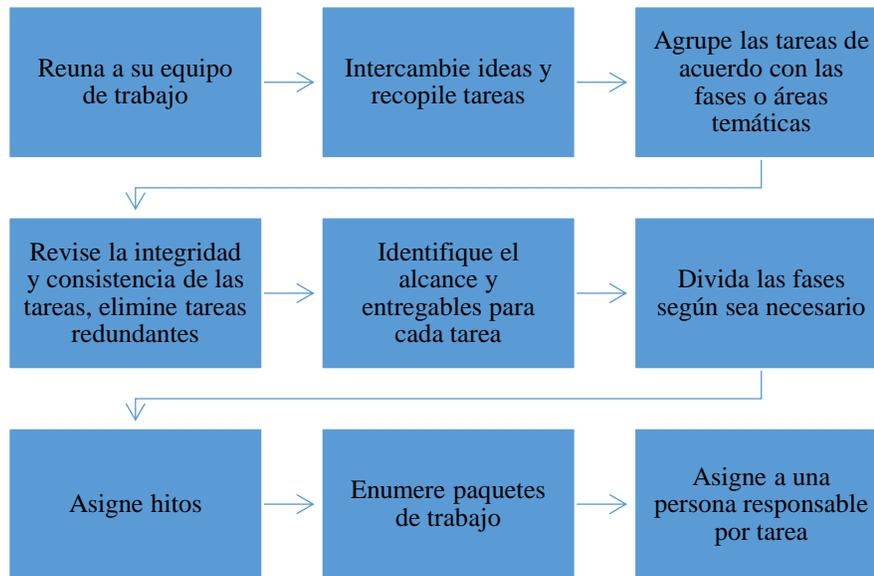


Figura. 44 Proceso para desarrollar una EDT

El análisis puede desarrollarse en papel o puede realizarse con varios software de apoyo, por ejemplo, WBS Chart Pro el cual es compatible con MS Project, en tal sentido verifica la disponibilidad de ambos con el área de TIC, tomando en cuenta lo anterior se adjuntó un formato en Excel el cual es fácil de utilizar

Tabla.14 Estructura de desglose de trabajo EDT

Código de la EDT	Nombre de la Tarea	Duración (días, semanas)	Responsable	Inicio	Fin

Cronograma del proyecto

La estructura de desglose del trabajo es la base para creación del cronograma de proyecto, para desarrollar el cronograma de una manera más simple puede realizarse mediante un plan de hitos, si se pretende hacer un cronograma más elaborado es necesario realizarlo mediante un gráfico Gantt.

Plan de Hitos

Un plan de hitos indica los resultados intermedios de un proyecto y cuándo serán alcanzados. Puede utilizarse como un cronograma de alto nivel del proyecto a continuación un ejemplo:

Tabla. 15 Ejemplo de cronograma de Hitos

Hitos	Título	Fecha	Descripción
H-1	Aprobación acta constitutiva del proyecto	11-2-2017	
H-2	Aprobación del plan del proyecto.	11-3-2017	

Si existe la posibilidad de manejar un cronograma propio es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los hitos son resultados importantes.
- Los entregables son hitos que necesitan aprobarse.
- Establezca intervalos adecuados para sus hitos.
- Genere descripciones de hitos.
- Un hito se refiere a una fecha de finalización.

- Socialice los hitos periódicamente
- Monitoree el desempeño y comunique los resultados

Diagrama Gantt

El diagrama Gantt muestra gráficamente el cronograma del proyecto, consiste en unas barras que ejemplifica la duración de la tarea en el calendario.

Si el proyecto requiere más detalle puede realizarse ya que ofrece más información de las actividades del proyecto, así como da otros aspectos de control del cronograma.

Para poder realizar el gráfico de Gantt se sugiere utilizar un Software como Ms Project, pero lo cual siempre es necesario verificar disponibilidad con el equipo TIC.

Para elaborar el gráfico de Gantt es necesario realizar las siguientes actividades:

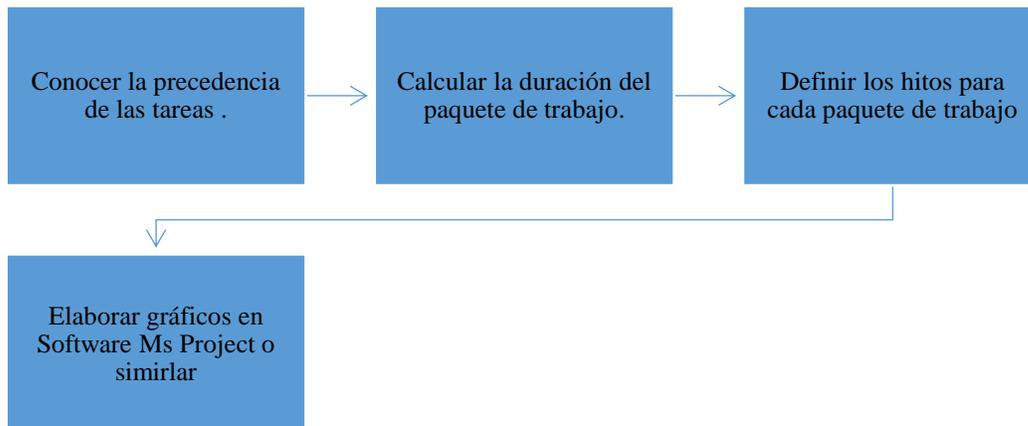


Figura. 45 Proceso para elaborar cronograma

Código de la EDT	Nombre de la tarea	Duración [semanas]	Responsable	Inicio	Fin	% de avance	2016							
							01	02	03	04	05	06	07	
1	Inicio	2		03/07/2016	17/07/2016									
1.1	Estudios de factibilidad	1	Edder Flores	03/07/2016	10/07/2016	19%		x	x	x	x			
1.2	Asignación de recursos	1	Ligia Flores	11/07/2016	18/07/2016	15%			x	x	x	x		
1.3	Entrega de resultados	0		18/07/2016	18/07/2016	0%								m
2	Planificación	0												

Plan de Recursos Humanos

Cuando se planifica un proyecto es necesario considerar los miembros del equipo necesarios para completar las tareas establecidas en la estructura de desglose de trabajo, por lo que es preciso definir claramente cuáles son sus responsabilidades e importancia en el proyecto.

A ello corresponde la necesidad de garantizar la disponibilidad de las personas, utilizando métodos de negociación para adquirir a las personas que se desean involucrar en el proyecto, en estos casos el patrocinador del proyecto es responsable de definir los roles y responsabilidades así como la disponibilidad de los recursos humanos que estarán implicados en las diversas tareas a ejecutar y de esta misma forma la manera como estos miembros serán liberados una vez cumplan con su participación dentro del proyecto.

Gastos externos	Incluya los costos para asesoría, tarifas de capacitación externa
Inversiones	Gastos para el equipo, hardware de TI
Gastos recurrentes	Gastos por mantenimiento, licencias, arrendamiento, el cual incurre regularmente incluso después de que el proyecto se ha finalizado

Es necesario que usted defina qué nivel de detalle necesita para establecer los costos del proyecto, se tiene que diferenciar los costos que se establece en el acta de constitución del proyecto ya que en algunos casos son costos estimados, al momento de planificar costos reales es necesario incluir datos totalmente afinados.

Ejecución Monitoreo y Control

Una vez aprobado el plan del proyecto presentado, se puede dar la orden de inicio. Esta etapa corresponde al monitoreo de cada fase del proyecto desde que inicia hasta su finalización, midiendo el avance progresivo que este mismo evalúa ya que esta acción permite conocer todo tipo de cambios que puedan generarse en el alcance, tiempo, costo y otros aspectos del plan del proyecto. La apertura del trabajo del proyecto quedará aprobada mediante una reunión oficial de iniciación.

Reunión Oficial de Iniciación

Esta reunión es de carácter formal para iniciar el trabajo del proyecto. En donde el director del proyecto, coordinador o líder informa de manera oficial a los interesados sobre el alcance, tiempo, costo y otros datos claves del proyecto.

Puntos importantes para una reunión oficial de Iniciación exitosa:

- Definición de los objetivos claros del proyecto por parte del Coordinador del Proyecto.
- Participación inicial de todos los involucrados claves, incluidos el patrocinador, el director y el equipo del proyecto.
- Establecimiento de los criterios de aceptación e indicadores de calidad.
- Asignación de responsabilidades para los trabajos.

- Tiempo establecido de reunión no mayor a 2 horas
- Breve presentación de los aspectos importantes a conocer del proyecto por parte del Director del proyecto al patrocinador.
- Equipo del proyecto presente en la reunión.
- Entrega de una hoja resumen sobre el proyecto una vez finalizada la reunión.

Control del Proyecto

Una vez iniciado el proyecto y cumplido con el apartado anterior propuesto bajo la modalidad de la reunión oficial de lanzamiento, debe cerciorarse que todo trabajo realizado se completó de acuerdo al plan del proyecto. El entorno en el que se ejecute el proyecto puede ser cambiante según su naturaleza y por ello pueden surgir situaciones que produzcan cambios necesarios para realizar el control del proyecto.

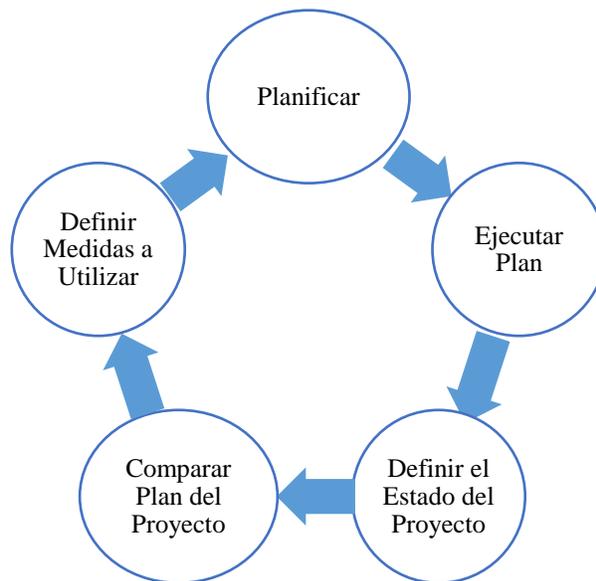


Figura. 46 Proceso de proyectos para monitoreo

Tabla.20 Áreas que requieren control en un proyecto

Área	Interrogante	¿Cómo se evalúa?
Alcance	¿Es correcta la planificación de los planes del proyecto? ¿La definición del alcance del proyecto es lo suficientemente clara?	Entregables aceptados/ control de calidad.
Tiempo	¿Están claras las fechas importantes del proyecto?	Cumplimiento de los hitos, finalización de los paquetes de trabajo.
Costo	¿El presupuesto planeado versus el ejecutado es realista?	Información contable y horas de trabajo reales.
Procesos y Sistematización	¿Cuál es la condición de los procesos actuales?	Pruebas de desempeño en los procesos y del personal

Todo esto a realizar mediante los siguientes pasos:

Envío de informes de estado de ejecución y control de las actividades del proyecto mensualmente por parte del Director del Proyecto a los patrocinadores y copia al equipo del proyecto.

Revisión periódica de los planes del proyecto

Actualizaciones de la situación del proyecto y revisión de control de cambios aprobados.

Informe de Estado

Los informes de estado que genere el proyecto son la herramienta semi anual presentada por el director del proyecto para informar sobre el progreso o diferencias entre el plan actual y el resultado de los datos del proyecto. Este informe refleja la existencia de diferencias dentro de los límites acordados en la planificación del proyecto contemplados por el director y el patrocinador. Para mejorar la comprensión de este informe se generó una plantilla de registro para actualizar la información del estado de los proyectos ejecutados por la fundación.

Tabla. 21 Informe de estado de proyecto

PROYECTOS						PRODUCTO FINALES		COSTO/HORAS		
Estado	Prioridad	Fecha de Entrega	Tarea	Asignado	Descripción	Entregable	% Ejecutado	Costos Fijos	Horas Estimadas	Horas Actuales
			Nombre del proyecto							
			Nombre del proyecto							
			Nombre del proyecto							
			Nombre del proyecto							

Solicitudes de cambio

Después de discutido, desarrollado y acordado el plan del proyecto, estas variables aseveran el posible cumplimiento del alcance requerido con el uso de todos los recursos planificados y disponibles para esa instancia del proyecto en el tiempo estipulado.

De la misma forma se puede tomar en consideración todo aquel cambio que modifique las limitaciones originales del proyecto, las cuales deberán estar bien definidas en el plan del proyecto. Si para el caso de proyectos en ejecución surgen los cambios estos serán aceptados al final de la fase anterior, previamente de comenzar la fase siguiente, para ello se recomienda el uso de una plantilla que registre las solicitudes de cambio, así como el seguimiento que se les da a las mismas.

Todo cambio al proyecto genera movimiento en las actividades del mismo que pueden afectar y poner en riesgo parte de este, por lo que debe evitarse en la medida de lo posible. Ante estos cambios propuestos ya sea por un interesado o por el director del proyecto resultan varios aspectos que tomar en cuenta:

Motivación y necesidad del cambio propuesto: el director de proyecto debe evitar realizar cambios que no contribuyan al logro del proyecto ya sea en su motivación inicial o en cualquier otro aspecto de alcance, tiempo, costo, calidad etc.

Aseguramiento de los cambios solicitados previamente sustentados (emisión de la solicitud del cambio, análisis técnico, cuantificación del cambio, y aprobación) especificando quien los solicita y la figura de quien autoriza el cambio.

Tabla. 22 Plantilla de solicitud de cambio

Etiqueta	Nombre Descriptivo
POYECTO	Proyecto para que se solicita el cambio
FECHA	Fecha de petición del cambio
FUENTE	Persona que solicita el cambio
AUTORES	Persona que formaliza la petición del cambio
DESCRIPCIÓN	Descripción del cambio
IMPACTO DIRECTO	Elemento afectados por el cambio
JUSTIFICACIÓN	Descripción de la justificación del cambio
ALTERNATIVAS	Descripción de alternativas
CONSECUENCIAS DE RECHAZO	Descripción de las consecuencias de rechazar el cambio
PLAZO DE RESOLUCIÓN	Fecha esperada para la resolución del cambio
COMENTARIOS	Observaciones sobre la petición del cambio

Registro de Sucesos

Este proceso deberá estar incluido y actualizado en el manual del proyecto para que cada uno de los involucrados tenga acceso directo al mismo. Las incidencias deben de registrarse en dos formas

Descripción precisa de la incidencia: Establecer una codificación de incidencias para facilitar el análisis, valorizando ya sea como incidencia leve, grave o muy grave realizar el Registro correspondiente: Dejar constancia de forma física y digital de las incidencias y el procedimiento utilizado para subsanarla.

Tabla 23 Plantilla de seguimiento de sucesos

No. de Problema	Fecha del Hallazgo	Estat us	Descripción del Problema	Catego ría	Priorid ad	Encarga do	Departame nto	Observacio nes
1								
2								
3								
4								
5								

Reuniones Habituales de Trabajo

Calendarizada de reuniones de trabajo para comunicar información importante del proyecto ya sea de manera personal o en casos previamente notificados de manera virtual para conocer el status actual de los proyectos. Dichas reuniones deben contener una agenda de trabajo

De los puntos a tratar los cuales deben considerar:

Una descripción breve de la situación actual del proyecto, Asuntos pendientes, revisión de estados de avance, temas nuevos a tratar, próximas actividades, tareas y fechas importantes que realizar cierre de la reunión con firma de asistencia.

Reuniones de Comité

Así mismo como se plantean las reuniones habituales de trabajo del equipo del proyecto se realizarán reuniones mensuales con todos los miembros del comité ejecutivo para compartir información sobre los avances o retrasos del proyecto, para conocer de las necesidades a cubrir así como la toma de decisiones en consenso para aprobar cambios cuando así se requiera.

El Director del Proyecto deberá:

Planear las reuniones con el comité para detallar el status de cada fase especialmente en el cierre de las mismas , programar en la última reunión la fecha de la próxima reunión enviar 5 días antes de la reunión por correo electrónico una copia de la agenda y los documentos del proyecto a revisar , El día de la reunión entregar a los miembros del comité 1 copia de la agenda y los documentos previamente enviados por correo electrónico, una vez finalizada la reunión el patrocinador debe conseguir el visto bueno de todos los puntos abordados en la reunión así como la aprobación de los cambios solicitados en el proyecto.

Motivación del equipo de trabajo

Este apartado ofrecerá mejorar el desarrollo del equipo de trabajo frente a las actividades que deben realizar para alcanzar los objetivos del mismo, de esta manera el director del proyecto deberá velar por las situaciones que se presentan y la respuesta que el equipo brinda ante una situación específica, esa motivación debe ser implementada bajo:

El desarrollo de la perseverancia: Comprendiendo que el esfuerzo constante y los errores son frecuentes en el día a día, fortalecer el compañerismo: Generar un ambiente seguro y confiable de trabajo para asimilar de manera positiva las situaciones, función de los roles de responsabilidades: Responder ante el equipo de trabajo las responsabilidades puntuales de una fase, actividad o etapa dentro del proyecto medición del Desempeño: Cooperación y apoyo interno entre el equipo del proyecto.



Figura. 47 Sistema de medición

Cierre

La última fase del ciclo de vida de los proyectos culmina con el cierre formal que se dará una vez sean entregados los resultados esperados, estos podrán ser medidos de la siguiente forma:

- Conseguir la aceptación firmada por los interesados
- Cierre de todos los puntos abiertos (entrega de todos los resultados)
- Cierre del contrato con el cliente
- Cierre del contrato con proveedores
- Liberación del equipo interno
- Cierre financiero del proyecto
- Cierre administrativo del proyecto
- Documentación de las lecciones aprendidas

- Informe Final (detallando el estado final en el cual se completó el proyecto, la evaluación de los objetivos, los beneficios y la recopilación de las lecciones aprendidas generadas de la realización del mismo).

Tabla 24 Hoja de verificación de cierre

Pregunta	Actividad	Responsable
¿Se realiza el trabajo de acuerdo con los requisitos?		
¿Se aceptaron formalmente los resultados del proyecto?		
¿Se ha planificado el cierre del proyecto?		
¿Se ha comentado la lista de temas abiertos con el cliente?		
¿Se ha planeado la reunión final con el patrocinador?		
¿Se ha establecido el informe final?		
¿Está completa la documentación del proyecto?		
¿Se han recopilado las lecciones aprendidas y se ha realizado la revisión del proyecto?		
¿Entrega de los resultados del proyecto? ¿A quién?		
Libera al equipo del proyecto y al/a la directora/a del proyecto de la obligación		

4.3 Plan de implementación

Para la implementación de la propuesta administración de proyectos para la fundación aldeas infantiles SOS se plantean los siguientes hitos los cuales se realizan a partir de marzo del 2017

Tabla. 25 Cronograma de implementación

Hitos	Titulo	Fecha	Descripción
H-1	Presentación de la propuesta a personal directivo de la fundación Aldeas Infantiles SOS Honduras	11-2-2017	Se realiza la presentación al equipo de asesores , se despejan todas las dudas e Inquietudes , en la misma reunión se nombre al comité ejecutivo de proyectos
H-2	Taller de implementación con personal técnico de Oficina nacional	10-3-2017	Se realiza taller de aplicación con los colaboradores de los equipos técnicos se ejercita el uso de las plantillas para administración del proyecto.
H-3	Comunicado oficial de implementación a nivel nacional de propuesta de proyectos	30-03-2017	Se comunica mediante documento oficial la nueva metodología y procedimiento para gestionar y administrar proyectos
H-4	Se realiza capacitación a nivel nacional de colaboradores en las diferentes localidades	30-6-2017	Se programan visitas en situ en las localidades donde la fundación tiene programas , para socializar el nuevo procedimiento para gestionar y administrar proyectos
H-5	Inclusión de la gestión por proyectos para el cumplimiento de objetivos estratégicos en la planificación estratégica	30-10-2017	La fundación recibe las acciones a realizar de la planificación estratégica a nivel mundial, por lo que para finales del año 2017 después de un proceso de madurez de la implementación de la gestión de proyectos, se incorporan dentro de la planificación estratégica proyectos para cumplir con objetivos institucionales.

Presupuesto de implementación.

Para la implementación se plantea 2 etapas una inicial donde no se estima una inversión significativa ya que se utilizan líneas presupuestarias ya establecidas de igual forma se capacitará desde la alta gerencia hasta los empleados que ejecuten los proyectos logrando de esta manera una gestión de interesados apropiada al involucrar de primera mano al personal involucrado en la toma de decisiones los gastos iniciales se estiman de la siguiente manera: en gastos de viaje y montaje de talleres de capacitaciones, inicialmente se tendría que realizar gastos en la compra de licencias de Software de administración de proyectos, es importante tomar en cuenta que para la primera etapa se tiene que gestionar como un proyecto en sí mismo para lo cual el comité de proyectos sugerido nombrará el director del proyecto de implementación.

Costos estimados:

Tabla. 26 Presupuesto de implementación

Detalle	Monto
Gastos de viaje	L. 30,000.00
Papelería y materiales para talleres	L. 5,000.00
Software costo licencia anual (6 licencias)	L. 10,000.00
Otros gastos e imprevistos	L. 5,000.00
Total	L. 50,000.00

En la segunda etapa la creación de una oficina de proyectos de control, se incurrirán en los siguientes gastos que a continuación se detallan:

Tabla. 27 Presupuesto mensual oficina de control de proyectos

Detalle	Total mensual
Salarios asesor de proyectos	L. 35,000.00
Software costo licencias	L. 2,000.00
Otros gastos e imprevistos	L. 3,000.00
Total	L. 40,000.00

El costo total estimado para el funcionamiento mensual de la oficina de control de proyectos es de L.40,000.00 , ya que se pretende con un asesor de proyectos el cual dirigirá la oficina y

posteriormente se harán las evaluaciones respectivas si es necesario incorporar mayor cantidad de personal a la PMO.

Tabla 28 Tabla de concordancia de documento

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específicos			
Propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo lineamientos del pmi, para la fundación aldeas infantiles sos de Honduras	Desarrollar una propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo los lineamientos del PMI (Por sus siglas en ingles), para la fundación aldeas infantiles SOS de Honduras, mediante un análisis de cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los proyectos, así como una revisión de la estructura organizacional con la finalidad de sistematizar los procesos de gestión de proyectos.	<p>Recopilar la información histórica de los últimos proyectos gestionados que describan, el alcance, tiempo y costo afectados por la inapropiada gestión de proyectos para determinar la situación actual y el nivel de madurez de los procesos de la fundación aldeas infantiles SOS Honduras.</p> <p>Establecer cuál es la estructura organizacional adecuada para gestionar los proyectos.</p> <p>Generar un lenguaje común en cuanto a la gestión de proyectos.</p> <p>Desarrollar una propuesta de metodología para gestionar proyectos para la fundación Aldeas</p>	<p>El 74% de los colaboradores cuenta con conocimientos para la elaboración y determinación de objetivos estratégicos , así mimos el 63 % de los consultados afirma conocer técnicas y procedimiento para dar seguimiento al presupuesto , indica que los colaboradores de la fundación Aldeas Infantiles SOS cuenta con una serie de conocimientos y competencias que pueden aplicarse a la administración de proyectos, lo que origina que relativamente se obtengan resultados positivos en la gestión de algunos proyectos institucionales, dichos resultados positivos se pueden afinar</p>	<p>Implementar una metodología para planificar, gestionar proyectos para la fundación aldeas infantiles es SOS de Honduras, que cuente con las herramientas necesarias para potenciar las competencias de los colaboradores a nivel nacional.</p> <p>La puesta de metodología para planificar, gestionar proyectos, debe ser implementada a nivel nacional y utilizada de la misma manera por todas las unidades administrativas y técnicas de la organización.</p> <p>Debido a la estructura organización con la cuenta la organización es necesario crear un comité ejecutivo de proyectos el cual jugara un papel de aprobación y vigilancia en cuando a la planificación y gestión de proyectos, dicho comité puede ser conformado por el equipo de asesores</p>	<p>Diseño de una propuesta la cual tendrá un tiempo de implementación de un aproximado de 10 meses, hasta previo a la planificación estratégica del año 2018.</p>

		infantiles SOS de Honduras.	todavía más brindando las herramientas idóneas para gestionar proyectos.	y presidido por el director nacional de la fundación.	
--	--	-----------------------------	--	---	--

Tabla 29 Tabla de congruencia de documento

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específicos			
			<p>la organización cuenta con la infraestructura tecnológica y recursos técnicos, en las diferentes áreas, el establecimiento de una gestión de proyectos contribuiría poder seguir optimizando todos los procesos con los cuales cuenta la organización.</p> <p>la organización cuenta con, un equipo de asesores que trabajan muy de cerca con el director nacional de la organización, así mismo los programas cuentan con sus propias unidades administrativas, cuales están bajo la línea de gerencia de los asesores y director nacional,</p> <p>La metodología a proponer debe contener procedimientos claros, así como contar con las herramientas y formatos necesarios para brindar a los colaboradores de la fundación la</p>		

			posibilidad de poder planificar sus proyectos.		
--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Hallazgos

1. El 74% de los colaboradores cuenta con conocimientos para la elaboración y determinación de objetivos estratégicos , así mismo el 63 % de los consultados asevera conocer técnicas y procedimiento para dar seguimiento al presupuesto , 50% afirma poder dar seguimiento al tiempo de actividades todo lo anterior indica que los colaboradores de la fundación Aldeas Infantiles SOS cuenta con una serie de conocimientos y competencias que pueden aplicarse a la administración de proyectos, todo lo anterior ha producido resultados positivos en el tiempo , alcance y costo de los proyectos mencionados por los colaboradores , en tal sentido es importante destacar la necesidad de incorporar procesos de cierre en dichos proyectos para de esta manera tener un registro histórico de los resultados exactos de los proyectos, y de esta manera afinar más los buenos resultados brindando las herramientas idóneas para gestionar proyectos.

2. El 87% de los colaboradores encuestados afirma que la organización cuenta con un conjunto de procesos ya establecidos, también el 92 % atestigua que es de suma importancia seguir sistematizando los procesos así mismo la organización cuenta con la infraestructura tecnológica y recursos técnicos, en las diferentes áreas, el establecimiento de una gestión de proyectos contribuiría poder seguir optimizando todos los procesos con los cuales cuenta la organización.

3. En cuanto a la estructura organizacional no hay tanta claridad por parte de los encuestados ya que el 42% afirma que la estructura ya establecida contribuye a dicha estandarización pero el 42% dice que no contribuye a la gestión de proyectos , y el 16 % no claridad acerca del tema , en tal sentido la organización cuenta con la siguientes estructura , un equipo de asesores que trabajan muy de cerca con el director nacional de la organización, así mismo los programas cuentan con sus propias unidades administrativas, cuales están bajo la línea de gerencia de los asesores y director nacional , dicha estructura con una distribución de roles es aplicable para organizar una gestión de proyectos sistematizada.

4. La metodología a proponer debe contener procedimientos claros, así como contar con las herramientas y formatos necesarios para brindar a los colaboradores de la fundación la posibilidad de poder planificar sus proyectos de manera más acertada y de esta forma seguir obteniendo resultados positivos.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar una metodología para planificar, gestionar proyectos para la fundación aldeas infantiles es SOS de Honduras, que cuente con las herramientas necesarias para potenciar las competencias de los colaboradores a nivel nacional.
2. La puesta de metodología para planificar, gestionar proyectos, debe ser implementada a nivel nacional y utilizada de la misma manera por todas las unidades administrativas y técnicas de la organización.
3. Debido a la estructura organización con la cuenta la organización es necesario crear un comité ejecutivo de proyectos el cual jugara un papel de aprobación y vigilancia en cuando a la planificación y gestión de proyectos, dicho comité puede ser conformado por el equipo de asesores y presidido por el director nacional de la fundación.
4. La metodología a proponer debe contener herramientas que permitan generar una mejora significativa en la administración de los presupuestos, calculo y cumplimiento de los tiempos, cumplimiento del alcance y tiene que poder ser utilizada por todos los colaboradores sin importar la unidad a la cual pertenezcan.

BIBLIOGRAFÍA

© 2016 Project Management Institute, I. (24 de Julio de 2016). *America latina PMI org*. Obtenido de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

Aldeas Infantiles, H. (12 de Agosto de 2016). *www.aldeasinfantiles.org.hn*. Obtenido de www.aldeasinfantiles.org.hn: <http://www.aldeasinfantiles.org.hn/index.php/aldeas-sos-honduras/historia>

BCH. (2016). *Honduras en Cifras 2013-2015*. Tegucigalpa.

Chase, R. B. (2006). *Administración de operaciones*. Mexico : Mc Graw Hill.

Clifford F. Gray, E. W. (2009). *Administración de proyectos*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Commerce, O. G. (2009). *Managing Successful Projects With PRINCE2*. The Stationery Office .

Foprideh. (31 de Diciembre de 2009). *Federación de instituciones no gubernamentales de Honduras*. Obtenido de Federacion de instituciones no gubernamentales de Honduras: http://foprideh.org/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=43

Infantiles, A. (12 de Agosto de 2016). *Aldeas Infantiles Colombia*. Obtenido de <http://www.aldeasinfantiles.org.co/que-es-aldeas/que-es-aldeas-infantiles-sos/nuestra-historia>

Koontz, H., & Wehrich, H. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. Mexico : McGRAW-HILL.

Krajewski, L. (2008). *Administración de operaciones*. Mexico: Pearson .

Lledo, P. (2006). *Administración Lean de Proyectos*. Mexico : Pearson .

Martínez, F. R. (2010). *Administración de proyectos*. Mexico: Pearson Education Mexico.

Martínez, F. R. (2010). *Administración de proyectos* . Mexico : Pearson Educacion .

Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administracion* . Mexico : McGraw Hill.

Hernández, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* . Mexico : McGrawHill.

ANEXOS