



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS (PMO)**

**SUSTENTADO POR:
MELISSA LINETH ROSALES FLORES**

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

TEGUCIGALPA, F.M., 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

**MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS (PMO)**

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

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**ASESOR
MIGUEL ÁNGEL DUBÓN MALDONADO**

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):
(nombres de los miembros)



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:
MELISSA LINETH ROSALES FLORES**

Resumen

En la actualidad los proyectos se encuentran retados por el fracaso, existen varios factores que dificultan su éxito como por ejemplo los cambios que pueden presentar a lo largo de su desarrollo. Esto sucede a menudo en los proyectos de construcción, es por ello que las empresas constructoras tienen dificultades para poner en práctica procesos, metodologías para la gestión y lograr que los proyectos se encuentren alineados con las estrategias del negocio. El término oficina de dirección de proyectos (PMO) se refiere a una unidad encargada de estandarizar procesos, facilitar el uso de recursos, metodologías, herramientas y técnicas de gestión. Este tipo de estructura se está implementando en la actualidad para coordinar y centralizar la dirección de proyectos en las empresas. Avance Ingenieros-Grupo M es una empresa de diseño y construcción que opera en Honduras. Con el fin de obtener mayor éxito en los proyectos se crea una propuesta para implementar una PMO. Mediante una PMO de control se espera obtener beneficios como la entrega de proyectos debajo del presupuesto, mejoras en la productividad, incremento de la satisfacción del cliente y que los proyectos se encuentren alineados con los objetivos de la empresa.

Palabras clave: Éxito, Gestión de proyectos, Metodología, Oficina de administración de proyectos, Procesos.



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:
MELISSA LINETH ROSALES FLORES**

Abstract

Nowadays projects are challenged by failure, there are several factors that hinder its success as for example the changes that can present throughout its development. This is often the case in construction projects, which is why construction companies find it difficult to implement processes, methodologies for management and to ensure that projects are aligned with business strategies. The term Project Management Office (PMO) refers to a unit in charge of standardizing processes, facilitating the use of resources, methodologies, tools and management techniques. This type of structure is currently being implemented in different companies around the world to coordinate and centralize the management of projects. Avance Ingenieros-Grupo M is a design and construction company that operates in Honduras. To obtain greater success in projects, a proposal to implement a PMO is created. A Control PMO, is expected to obtain benefits such as the delivery of projects under budget, improvements in productivity, increase of customer satisfaction and that the projects are aligned with the objectives of the company.

Key Words: Methodology, Processes, Project Management, Project Management Office, Success.

DEDICATORIA

Primeramente, dedico este proyecto a Dios que me dio la fuerza y motivación a lo largo de la maestría para poder seguir adelante y finalizar con éxito cada clase cursada. Por permitirme tener un sustento económico para invertir en adquirir mayor conocimiento y así continuar creciendo de manera académica y profesional.

A mis padres, Genaro Rosales y Silvia Flores por motivarme a seguir con mi formación profesional y ser un ejemplo para salir adelante. Todas mis horas de sacrificio se las dedico, por enseñarme que todo cuesta y al final todo tiene su recompensa.

Dedico este trabajo a mis familiares, amigos y compañeros de trabajo que estuvieron atentos a lo largo de la maestría, dándome ánimos para seguir adelante.

A mi grupo de trabajo de la maestría por el apoyo en las noches de desvelo, la ayuda brindada ante las dudas y su preocupación por mi avance en los diferentes trabajos realizados.

Dedico esta tesis a todos los que contribuyeron para realizar exitosamente este proyecto de graduación.

Melissa Lineth Rosales Flores

AGRADECIMIENTOS

A los docentes que impartieron cada una de las clases de la maestría, por brindar conocimiento y compartir sus experiencias en la gestión de proyectos para permitirnos crecer profesionalmente.

A la empresa Avance Ingenieros-Grupo M. por brindarme facilidades para cursar la maestría en Administración de Proyectos en Unitec. Por el apoyo mostrado durante todas las asignaturas cursadas y al realizar mi proyecto de graduación. Expreso mi gratitud por permitirme analizar la empresa y poder crear una propuesta de mejora en la gestión de proyectos. Asimismo, a cada uno de los empleados que colaboró en brindar información para realizar el análisis de la situación actual de la empresa.

Al Ingeniero Emiliano Paz por disposición y colaboración para responder al cuestionario realizado que me permitió obtener información sobre la implementación de una oficina de administración de proyectos en una empresa del país y por brindar información de acuerdo a su experiencia en gestión de proyectos.

Al excelente grupo de compañeros que tuve a lo largo de la maestría por compartir su conocimiento y ser una guía y soporte para poder terminar cada trabajo con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS	5
1.3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	12
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	15
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	20
2.2.1 PMI.....	20
2.2.2 PMBOK.....	20
2.2.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS	21
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	22
2.3.1. PROYECTO.....	22
2.3.2 PROGRAMA	23
2.3.3 PORTAFOLIO	23
2.3.4 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PMO	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	31
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	32
3.1.2 HIPÓTESIS	45

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	45
3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3.1 POBLACIÓN	47
3.3.2 CENSO.....	48
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	49
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	50
3.4.1 INSTRUMENTOS	50
3.4.2 TÉCNICAS	50
3.4.3 ETAPAS METODOLÓGICAS	51
3.4.4 PLAN DE TABULACIÓN	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	55
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
4.1.1 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA AVANCE INGENIEROS-GRUPO M.....	57
4.1.2 JUICIO DE EXPERTOS.....	72
4.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO.....	75
4.2.1 INTRODUCCIÓN	75
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	75
4.2.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	75
4.2.2.3 ALCANCE	77
4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
4.2.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	83
4.2.5 CAPACITACIÓN	85
4.2.7 PRESUPUESTO	86
4.2.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1 CONCLUSIONES.....	93
5.2 RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas	7
Figura 2. Porcentaje de firmas con PMOs.....	12
Figura 3. Valor agregado de las PMOs	13
Figura 4. Presupuesto promedio por proyecto según el tipo de organización.....	13
Figura 5. Organizaciones participantes por geografía en la investigación PM Solutions 2014....	14
Figura 6. Organigrama de la empresa Avance Ingenieros Grupo M	18
Figura 7. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos.....	21
Figura 8. Diagrama de Variables.....	44
Figura 9. Proceso cuantitativo	45
Figura 10. Población de la investigación	47
Figura 11. Censo de la investigación-Niveles Gerenciales	48
Figura 12. Censo de la investigación-Personal Administrativo	49
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso metodológico	53
Figura 14. Estado actual de la organización (AIGM)	76
Figura 15. EDT Propuesta de Implementación	79
Figura 16. Propuesta de Estructura Organizacional	82
Figura 17. Presupuesto por EDT	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de PMOs según Gerard Hill	26
Tabla 2: Tipos de PMOs según Casey & Peck.....	26
Tabla 3. Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos	27
Tabla 4. Nivel de Madurez de una PMO.....	30
Tabla 5. Matriz Metodológica.....	32
Tabla 6. Matriz Operacional.....	33
Tabla 7. Cruce de variables	54
Tabla 8. Lista de personas entrevistadas	55
Tabla 9. Lista de personas encuestadas	55
Tabla 10. Referencia de experto entrevistado en gestión de proyectos	56
Tabla 11. Conocimiento de objetivos estratégicos en el nivel gerencial	57
Tabla 12. Puntos de mejora en la gestión de proyectos	63
Tabla 13. Beneficios que el nivel gerencial cree obtener al implementar una PMO	69
Tabla 14. Beneficios que el personal administrativo cree obtener al implementar una PMO	69
Tabla 15. Presupuesto para la implementación del proyecto de PMO.....	87
Tabla 16. Presupuesto propuesta re-estructura organizacional	88
Tabla 17. Hitos del proyecto	89
Tabla 18. Cronograma de actividades de la propuesta.....	90
Tabla 19. Tabulación de entrevistas	109

Tabla 20. Tabulación de Encuestas	116
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de Objetivos Estratégicos del Personal Administrativo	58
Gráfico 2. Conocimiento de proyectos en desarrollo por orden de prioridad	59
Gráfico 3. Conocimiento del personal administrativo sobre los proyectos en desarrollo	59
Gráfico 4. Fortalezas en la gestión de proyectos de acuerdo a los niveles gerenciales	60
Gráfico 5. Debilidades en la gestión de proyectos de acuerdo a los niveles gerenciales	61
Gráfico 6. Áreas de gestión con mayor debilidad de acuerdo al personal administrativo	62
Gráfico 7. Porcentaje de procesos documentados	64
Gráfico 8. Personal que recibe capacitación para la gestión de proyectos.....	65
Gráfico 9. Necesidad de personal de acuerdo a los niveles gerenciales	66
Gráfico 10. Necesidad de personal de acuerdo al personal administrativo.....	66
Gráfico 11. Conocimiento del término PMO. Nivel Gerencial.....	67
Gráfico 12. Conocimiento del término PMO. Personal administrativo	67
Gráfico 13. Obtención de beneficios al implementar una PMO	68
Gráfico 14. Obtención de beneficios al implementar una PMO de acuerdo al personal administrativo-no gerencial.....	68
Gráfico 15. Configuración de PMO sugerida de acuerdo a las necesidades de la empresa.....	70
Gráfico 16. Limitantes encontradas para implementar una PMO en AIGM	71

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

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.

La implantación de Oficinas de Administración de Proyectos surge por la necesidad de coordinar y centralizar la dirección de proyectos en las empresas. Al contar con una PMO las organizaciones pueden dirigir varios proyectos a la vez de manera ordenada debido a que se utilizan pautas comunes logrando un mejor funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos estratégicos.

Avance Ingenieros Grupo M es una empresa en Honduras dedicada al rubro de la construcción. Actualmente se manejan diferentes proyectos y estos son controlados por el director de la empresa. Con el fin de mayor éxito en los proyectos a ejecutar se realiza un estudio para implementar una PMO en dicha empresa.

Los proyectos de construcción normalmente son un reto por las variaciones que presenta constantemente, por ejemplo, condiciones del suelo, el clima, las normas municipales, el personal, proveedores de materiales, entre otras. Debido a los cambios que se presentan en los diferentes proyectos es difícil manejarlos bajo procesos estandarizados y que estos estén alineados con las estrategias de la organización.

La PMO será una organización de apoyo en la empresa ya que facilitará el cumplimiento exitoso de los proyectos mediante el manejo y control del conjunto de proyectos, optimizando los recursos, gestionando adecuadamente los cambios y asegurando la entrega de productos en tiempo y forma.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Avance Ingenieros – Grupo M es una empresa que se dedica al desarrollo y comercialización de proyectos residenciales. AIGM nace en Honduras con la unión de dos empresas; Avance Ingenieros S.A. de El Salvador y Grupo Midence Soto Pierrefeu de Honduras. Estas empresas combinan la experiencia de más de 10,000 viviendas construidas a lo largo de 35 años, junto con el patrimonio de tierra superior a 3,000 manzanas por desarrollar en el casco urbano de Francisco Morazán.

Actualmente la empresa desarrolla tres proyectos de construcción que juntos constan de más de 300 viviendas y se proyectan dos proyectos más para el próximo año. En los últimos años ha habido un rápido crecimiento de la empresa y mayor desarrollo de proyectos debido al crecimiento de las ventas. Con el crecimiento es necesario mejorar las prácticas de gestión de proyectos para asegurar la calidad y el éxito de las obras ejecutadas.

Algunos de los problemas encontrados en la gestión de proyectos es: falta de comunicación, cumplimiento de requerimientos de calidad, poca disponibilidad de recursos, inexistente priorización entre proyectos.

Una PMO brinda beneficios a empresas dedicadas al desarrollo de proyectos. Se encarga de proporcionar una estructura adecuada para mejorar las prácticas de gestión de proyectos y determinar las metodologías de los procesos.

El concepto de PMO tiene ya más de medio siglo. La “Oficina de Proyectos” (PO) tuvo sus comienzos a fines de la Segunda Guerra Mundial, a través de las instituciones militares de los EEUU. Durante las décadas de los setenta y ochenta, las empresas de construcción incorporaron el nuevo concepto de una manera muy activa, pero casi siempre creando la oficina para proyectos grandes pero aislados. Algunas pocas empresas adoptaron la PO para estandarizar, fijar procedimientos y procesos similares en sus proyectos. (Alsina, 2009)

A finales de la década y durante los primeros años del siglo XXI, el concepto de seleccionar los proyectos acordes a los objetivos estratégicos de la organización, creando y gestionando el portafolio de planes de la empresa, empezó a introducir en el entorno de proyectos, el concepto de NGPMO (Next Generation PMO) u Oficina de Administración de Proyectos de la Siguiete Generación. Esta idea incluye una nueva visión para realizar proyectos pensando en el concepto de “negocios” más que en el de “procesos”, concentrándose tanto en problemas estratégicos como en situaciones de comportamiento organizacional y de recursos humanos, más que en procedimientos y procesos tácticos. (Alsina, 2009)

Actualmente muchas organizaciones invierten mucho tiempo en entregar proyectos. Los porcentajes de éxito de proyectos ha incrementado a un 34%, sin embargo, el 15% de todos los proyectos todavía fallan y el 51% aún se encuentran desafiados a ser exitosos, según una investigación realizada por el Standish Group. (PMI, The Project Management Office, 2013)

Las organizaciones que utilizan una PMO reportan proyectos entregados a tiempo, dentro del presupuesto y alcanzando las metas en comparación con las que no tienen una PMO, de acuerdo con la encuesta en el 2011 de ocupación del PMI. (PMI, The Project Management Office, 2013)

“The State of the PMPO 2010” menciona que las PMO ayudan en lo siguiente:

- Reducir proyectos fracasados
- Entregar proyectos bajo presupuesto
- Mejorar la productividad
- Entregar proyectos antes de lo programado
- Incrementar ahorro en costos

El año 2012, PM Solutions, publicó el estudio “The State of the PMO 2012“, basado en la encuesta a 554 empresas de Estados Unidos y la Unión Europea principalmente, donde se destaca la siguiente lista de principales mejoras de desempeño con las que contribuye directamente una PMO. (Contreras, 2014)

- Disminución en proyectos fracasados: 30%
- Proyectos entregados por debajo del presupuesto: 25%
- Mejoras de productividad: 22%
- Incremento de la satisfacción del cliente: 31%
- Proyectos entregados antes de lo previsto: 19%
- Incremento de los proyectos alineados con los objetivos: 39%
- Porcentaje de ahorro de costo por proyecto: 15%
- Ahorro de costo por proyecto: US\$411.000

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los proyectos en las organizaciones fallan por diversas razones, muchas de ellas se deben a la falta de claridad de las necesidades de los mismos. Estudios demuestran que la falta de una metodología para gestionar proyectos y la falta de profesionales en gestión de proyectos dentro de las empresas son causas del por qué los proyectos fracasan.

La carencia de una unidad que se encargue de administrar proyectos (PMO) en las empresas provoca que los proyectos desarrollados no estén en base a los objetivos estratégicos de la organización, hay una falta de priorización de proyectos, se carece de métricas definidas, se realizan actividades innecesarias, los proyectos no concluyen en el tiempo planificado ni con el presupuesto establecido y hay una falta de organización entre los proyectos en ejecución.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Avance Ingenieros es una empresa de diseño y construcción con presencia en Honduras, El Salvador y Nicaragua. El nombre de la empresa en Honduras es Avance Ingenieros-Grupo M, actualmente se encarga de desarrollar diferentes proyectos de diseño y construcción en Honduras y coordinar proyectos de Nicaragua y El Salvador.

Los portafolios/proyectos que se manejan actualmente en el país son: Proyecto de viviendas Villa Las Palmeras, Proyecto de viviendas Villa Los Jazmines, Proyecto de viviendas en Villa Los Naranjos, Proyecto de Apartamentos en Las Lomas y San Ignacio y Proyecto de viviendas en Santa María.

Debido a que se desarrollan múltiples proyectos en el país y que los gerentes de departamento de AIGM en Honduras también deben manejar los proyectos de El Salvador y Nicaragua en lugar de contar con una unidad de gestión de proyectos que pueda dirigir, controlar y monitorear cada uno de ellos existen algunas fallas y debilidades en los proyectos del país.

Los conflictos más comunes son los siguientes: la falta de priorización en los proyectos, proyectos detenidos, falta de coordinación entre proyectos, incorrecta definición en presupuestos, retrasos en tiempos, entre otros.

1.3.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

De manera general se identifican algunas debilidades en el funcionamiento entre departamentos y los procesos que se implementan en los proyectos que no permiten una adecuada gestión de los proyectos:

1. Debilidad en las comunicaciones: Comunicación entre departamentos, transmisión de información al día.
2. Falta de documentación de procesos: No existe un manual de procesos, los procesos que se siguen son por el conocimiento del personal y este lo transmite a los nuevos empleados.
3. Inadecuado manejo de recursos: En muchas ocasiones el personal actual no se da abasto para realizar las actividades diarias.
4. Deficiencias en el control de cambios: No hay un control de cambios en los proyectos. En la construcción los cambios son muy frecuentes y al no existir un control mucha de la información no llega en el tiempo adecuado y existen re procesos que encarecen los proyectos.

Asimismo, se detalla algunos de los casos reales que se dan en el trabajo diario que afecta la ejecución de los proyectos De acuerdo a la experiencia y observación realizada en la empresa:

1. Aviso con poca anticipación sobre el inicio de un nuevo proyecto, específicamente el inicio de construcción de una nueva vivienda.

2. Retrasos del departamento de diseño en la entrega de planos al departamento de producción lo que retrasa la construcción.
3. Inadecuada lectura de planos en campo, se colocan acabados distintos a los especificados, el sistema eléctrico no se realiza según plano, las ventanas no se realizan de acuerdo a las dimensiones especificadas.
4. Retrasos en la entrega de información del departamento de producción a la obra. Cuando se realiza una modificación en una vivienda, Diseño envía la información a Producción, sin embargo, Producción no entrega la información a los maestros de obra por lo que el trabajo no se realiza como especificado en los cambios y luego existen reprocesos, lo que significa que existen pérdidas innecesarias de dinero, tiempo y se compromete la calidad de la construcción.
5. Errores en obra no identificados por el personal de la empresa sino por los clientes. Los clientes van a obra a ver el avance de su vivienda e identifican errores que el equipo de supervisión no revisó y se avocan a la oficina para presentar los problemas encontrados.
6. El personal es insuficiente para la carga de trabajo actual. Por ejemplo, existe solamente un ingeniero residente, un maestro de obra, un maestro de acabados para varios proyectos. A la vez solamente una persona que realiza los planos de todos los proyectos en desarrollo.
7. Deficiencias en la comunicación entre los departamentos. En ocasiones se realizan llamadas para que se realice determinado trabajo y no se realiza ninguna documentación sobre lo mencionado. Cuando las cosas no se realizan por olvido u otro, no hay forma de comprobar que si se realizó la notificación en el tiempo adecuado.
8. Permitir a los clientes realizar cambios fuera de tiempo. Los clientes solicitan modificaciones una vez que la construcción ya va avanzada, pero esto muchas veces compromete los tiempos, acabados, estructura de la vivienda, pero debido a la falta de

aclaración y definición de tiempo límite de cambios se permite realizar trabajos que no deberían realizarse.

Por lo anterior detallado se define que la actual inadecuada gestión de proyectos se da en gran parte por una debilidad en las comunicaciones, falta de documentación de procesos, inadecuado manejo de recursos, deficiencias en el control de cambios.

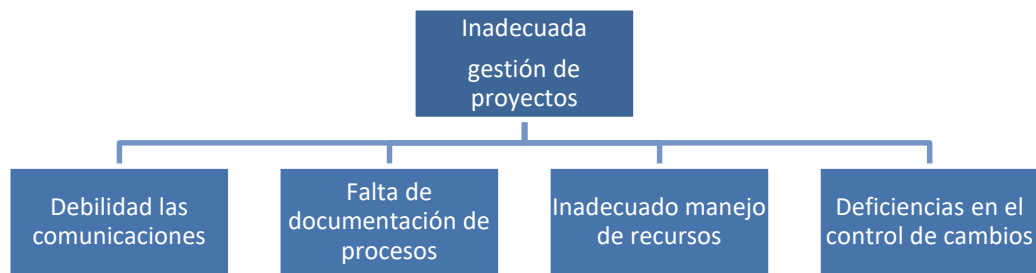


Figura 1. Árbol de Problemas

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 Pregunta Principal

¿Mejorará la gestión de proyectos de AIGM mediante la implementación de una PMO?

1.3.3.2 Preguntas Secundarias

1. ¿Cuál es el actual nivel de madurez de la empresa?
2. ¿Qué tipo de PMO suple las principales necesidades de la empresa?
3. ¿Qué tipo de metodologías, procesos y técnicas se deben implementar para una mejor gestión de proyectos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora mediante la creación de una oficina de administración de proyectos en la empresa Avance Ingenieros Grupo M. estableciendo metodologías y optimizando procesos que permitan una mejor gestión de proyectos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el nivel de madurez de la empresa, analizando las fortalezas y debilidades, procesos y tecnologías implementadas en la gestión de proyectos.
2. Definir el tipo de PMO que mejor se adapte a las necesidades de la organización, delimitando su alcance, roles y tipo de proyectos a manejar.
3. Proponer los procesos, metodologías y técnicas a implementar para una mejor gestión de proyectos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia, los proyectos de construcción han sido difíciles de administrar por su singularidad. Cada proyecto representa nuevos retos por la gran cantidad de elementos que cambian constantemente: su ubicación, las condiciones del terreno, el equipo de proyecto, el tipo de contrato, las regulaciones y los materiales utilizados son solo algunos de ellos.

Debido a las variables cambiantes en cada proyecto, las empresas de la construcción tienen dificultades para poner en práctica un verdadero proceso estandarizado para la gestión de sus proyectos y el alineamiento con las estrategias del negocio. Es por ello que, algunas organizaciones han centralizado en un área la responsabilidad de implementar procesos comunes y construir competencias en gestión de proyectos, una “Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)”.

Los costos de una PMO incluyen a su personal y el dinero para su funcionamiento, lo que se espera es que los ahorros obtenidos por la gestión de proyectos exitosos sean mayores. Además, se pueden definir otros tipos de beneficios para su existencia como lo son la disminución de los riesgos y el aporte a la estrategia establecida.

En organizaciones grandes y diversas, que ofrecen muchos proyectos al año y cuenta con varios directores de proyectos, cada uno con diferentes niveles de habilidad y experiencia, la falta de procesos comunes hace que existan distintas formas de dirigir y representa un gran esfuerzo para los miembros del equipo que deben aprender nuevos procesos cada vez que se mueven de un proyecto a otro. Además, nadie conoce si la empresa está cumpliendo con éxito los proyectos en general, ni que están haciendo los demás. En este entorno, una PMO centralizada cobra sentido para garantizar que todos los directores de proyectos tengan un conjunto básico de habilidades de gestión de proyectos, procesos y plantillas comunes.

La PMO también actúa como el propietario de la metodología de gestión de proyectos y una organización de apoyo que los directores de proyecto pueden utilizar para su gestión. Además, la PMO puede servir como el integrador que proporciona visibilidad a lo largo de toda la organización de la situación de todos los proyectos y puede informar sobre los cambios en curso para mejorar las capacidades de entrega de los productos a través del tiempo.

Avance Ingenieros-Grupo M es una empresa hondureña con alto potencial para la implementación de una PMO. Esta empresa se dedica al desarrollo de proyectos y tiene muchas necesidades actualmente como, tener información estandarizada, mejorar la calidad de los proyectos entregados, contar con procesos establecidos y seguir una metodología para la dirección de proyectos. Dichas necesidades se suplen mediante una unidad de proyectos.

Asimismo, la Oficina de Administración de Proyectos permite que las decisiones sean tomadas por un conjunto de personas capacitadas en proyectos, que existan gerentes de proyectos propiamente y la toma de decisiones sea más fácil debido al orden y al control establecido. De la misma manera la estructura de gestión logra que se identifique cuáles son los conflictos en el uso de recursos y que los departamentos puedan trabajar en una completa sincronía.

Lo más trascendental de la implementación es su inicio, trazar los objetivos estratégicos de la organización y que mediante la PMO se logre la alineación de los objetivos con los proyectos y asegurar que el personal trabaje de acuerdo a dichos objetivos estratégicos para continuar con el crecimiento y éxito empresarial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A finales del año 2012, como una iniciativa del PMI en el tema de las PMOs, se realizó una investigación para comprender los problemas encontrados en construir, manejar y operar una PMO. Debido a varias interrogantes encontradas en todos los niveles de gestión, el PMI define y explica qué es una PMO y a la vez crea y estandariza definiciones de la gestión de proyecto, programa y portafolio.

En la actualidad, las empresas alrededor del mundo operan bajo cambios constantes. El cambio siempre ha sido constante en los negocios, sin embargo, el ritmo ha incrementado dramáticamente en los últimos diez años. La investigación realizada por BCG muestra que los márgenes operativos de los negocios se han duplicado desde los 80s. (The Boston Consulting Group, 2013)

El liderazgo en el mercado ya no es una garantía de éxito financiero. Si las compañías quieren permanecer siendo competitivas, deben optimizar como manejan su negocio y cómo cambian su negocio, mediante el desarrollo y la implementación de programas de nuevas estrategias e iniciativas.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

PM Solutions ha estado obteniendo información sobre las tendencias en PMO y en los últimos datos se ha notado un aumento en la influencia de las PMO. En la investigación del año 2000 solo el 47% de las compañías tenían una PMO. En el 2014 ese porcentaje creció sustancialmente a 80% (90% en firmas grandes), sin embargo, también hubo una ligera caída en el 2012 por el porcentaje de PMOs en pequeñas organizaciones. (PM Solutions, 2014)

Además de impactar en el desempeño de la gestión de proyectos, las oficinas de administración (PMO) impulsan el desempeño de la organización en su totalidad.

Algunos de los beneficios que se obtienen son los siguientes:

- Alinear los proyectos con los objetivos de la organización.
- Practican la optimización de recursos y manejan más directores de proyectos y se comprometen con actividades de entrenamiento.

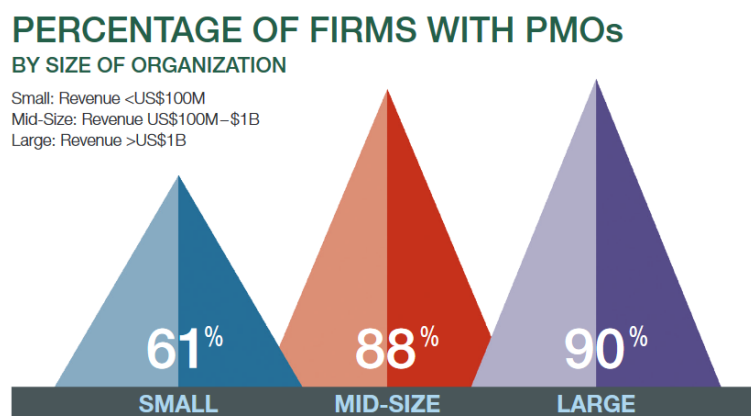


Figura 2. Porcentaje de firmas con PMOs

Fuente: (PM Solutions, 2014).

De acuerdo a los informes de PM Solutions el 45% de las PMOs presentan proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El 27% de las PMO reducen la cantidad de proyectos fallidos y se reportan \$101,000 en ahorros por proyectos. Ver Figura 3. Valor agregado de las PMOs. (PM Solutions, 2014)

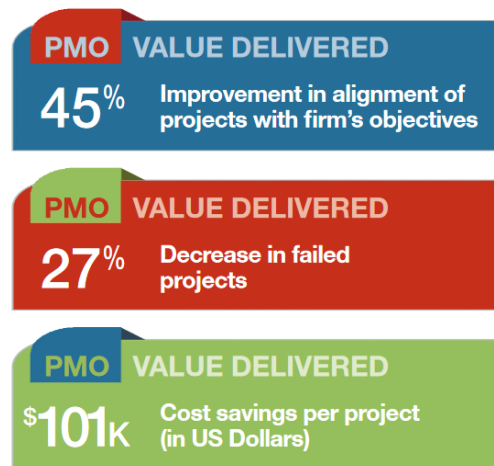


Figura 3. Valor agregado de las PMOs

Fuente: (PM Solutions, 2014).

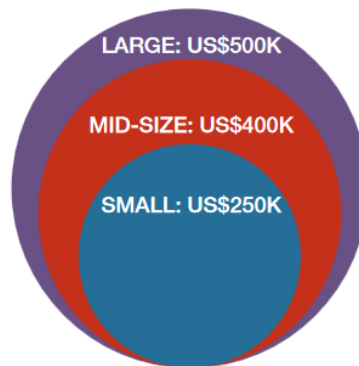


Figura 4. Presupuesto promedio por proyecto según el tipo de organización

Fuente: (PM Solutions, 2014).

Los mayores desafíos encontrados para implementar una PMO son los siguientes:

1. Resistencia al cambio de la organización
2. Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales.
3. Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas

4. Demostrar el valor agregado de una PMO
5. Inadecuada capacidad en el manejo de recursos

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

En la más reciente investigación realizada por PM Solutions en el año 2014 sobre las organizaciones que tienen una PMO, participaron 432 organizaciones. El 75% de estas se encuentran en Norte América, el 12% en Europa, 3% en Asia, 3% en el Medio Oriente y África y 4% en Centro América y Sudamérica.(PM Solutions, 2014)

Con estos datos identificamos que el continente americano tiene mayor número de organizaciones con una Oficina de Administración de Proyectos. Sin embargo, el porcentaje en Centroamérica es bajo ya que unido con Sudamérica solamente representa un 4%. De acuerdo a estos datos podemos inferir que en nuestro país las organizaciones que cuentan con una PMO son mínimas.

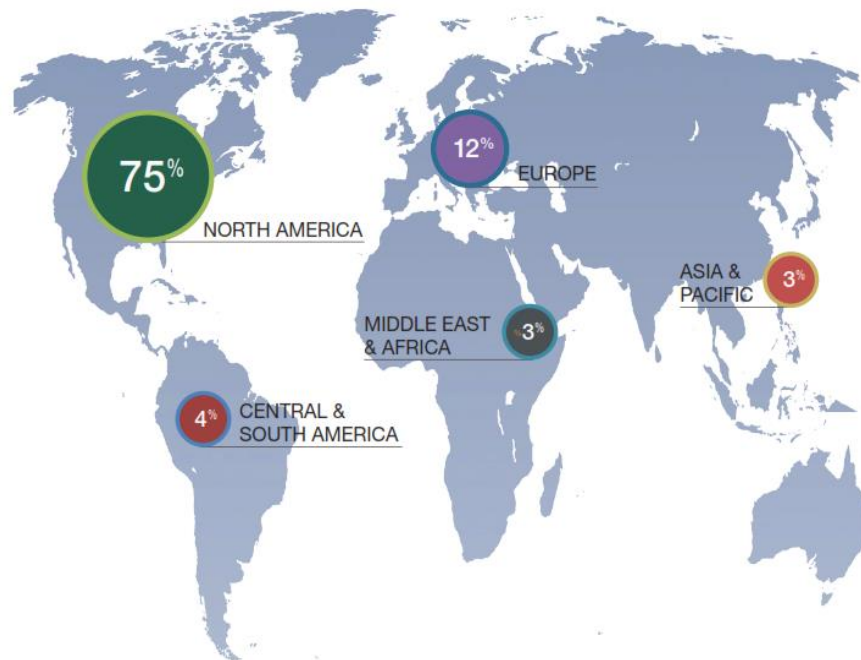


Figura 5. Organizaciones participantes por geografía en la investigación PM Solutions 2014

Fuente: (PM Solutions, 2014).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Avance Ingenieros Grupo M (AIGM) es una empresa dedicada al diseño y construcción de viviendas en Honduras. Los proyectos desarrollados en Honduras son propiamente en el departamento de Francisco Morazán, en la Residencial “El Sauce”, ubicada a 1.5km del aeropuerto Toncontín. La empresa también tiene presencia en los países centroamericanos; El Salvador y Nicaragua.

En Residencial El Sauce se ha completado un proyecto residencial “Villas Las Acacias”. Actualmente se desarrollan tres proyectos simultáneamente en la misma residencial; Villa Los Pinos, Villa Los Jazmines y Villa Las Palmeras. Se proyecta que para el próximo año se comience el desarrollo de dos nuevos proyectos habitacionales en dos zonas distintas a la Residencial El Sauce donde siempre se ha trabajado.

Se seleccionó dicha empresa para la implementación de una oficina de administración de proyectos debido a su acelerado crecimiento en los últimos años, su manejo simultaneo en proyectos y como una prueba piloto para la implementación en los demás países que la empresa se encuentra.

Actualmente la gestión de proyectos es realizada por el gerente general de la empresa con la colaboración de los gerentes de los demás departamentos. Se manejan proyectos de Honduras como de El Salvador y de Nicaragua lo que impide la concentración de los proyectos que se desarrollan en el país y la falta de priorización entre proyectos. Asimismo, el uso del personal clave para múltiples proyectos provoca que se descuiden ciertas áreas importantes de los departamentos, lo que impide que se alcancen los objetivos estratégicos de la empresa.

2.1.3.1 MISIÓN

La actual misión establecida en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M. es la siguiente:

Brindar a la familia hondureña productos inmobiliarios de calidad mundial desarrollando bienes raíces, y a la vez manteniendo la más alta rentabilidad para nuestros accionistas, la mayor satisfacción en nuestros colaboradores y generando valor en nuestro entorno. (C.V., 2016)

2.1.3.2 VISIÓN

La actual visión establecida en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M. es la siguiente:

Ser la empresa desarrolladora líder en Honduras en cuanto a ingresos, rentabilidad, calidad urbanística y arquitectónica, sostenibilidad ambiental y satisfacción de nuestros clientes y colaboradores, desarrollando proyectos habitacionales y comerciales en todo el país. (C.V., 2016)

2.1.3.3 VALORES

La empresa actualmente cuenta con nueve valores, indicados a continuación:

1. Ambición Profesional

Tenemos un deseo profundo de lograr nuestras metas profesionales y trabajamos con intensidad constantemente para alcanzarlas.

2. Pro actividad

Nos anticipamos a los imprevistos y tenemos la capacidad para resolverlos.

3. Enfocado en resultados

Creemos en trabajar con objetivos claros y en tener un plan de acción para lograrlos. Valoramos el logro de nuestros objetivos primordialmente.

4. Inteligencia Emocional

Tenemos la habilidad para lograr la mejor colaboración de los demás y sobresalimos en las relaciones interpersonales.

5. Profesionalismo

Somos profesionales y nos enorgullecemos de nuestro trabajo, el cual siempre entregamos con la mejor calidad.

6. Liderazgo

Poseemos la capacidad de guiar e inspirar a los demás hacia el logro de los objetivos.

7. Compromiso, lealtad e integridad

Creemos fielmente en los objetivos de la empresa, y estamos comprometidos a lograrlos con integridad.

8. Creatividad e Innovación

Estamos en la búsqueda constante de nuevas tecnologías, tendencias y procesos vanguardistas que nos permitan alcanzar más rápidamente nuestros objetivos.

9. Sensibilidad Social

Creemos en contribuir de manera desinteresada a las sociedades en las cuales operamos.

2.1.3.4 ORGANIGRAMA AVANCE INGENIEROS - GRUPO M

Actualmente la estructura organizacional de la empresa es la mostrada en la Figura 6. Organigrama de la empresa Avance Ingenieros Grupo M pag.18. Se cuenta con cuatro departamentos: Ventas, Diseño y Planificación, Producción y Contabilidad.

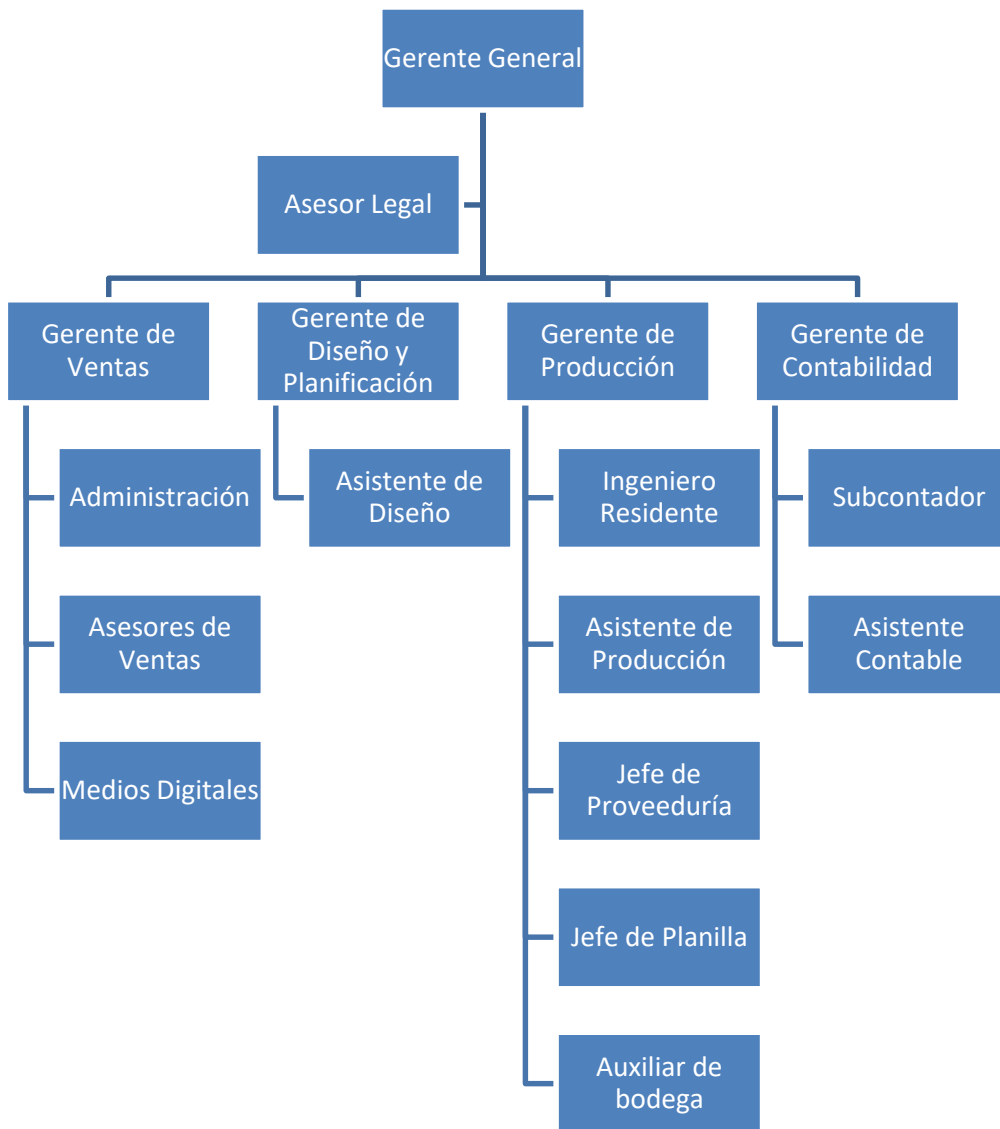


Figura 6. Organigrama de la empresa Avance Ingenieros Grupo M

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3.5 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN AVANCE INGENIEROS GRUPO M

A continuación, se muestra la metodología de gestión de proyectos de la empresa Avance Ingenieros Grupo M. basada en la metodología de acuerdo al PMI; que incluye los cinco grupos de procesos de los proyectos.

a. Fase de Inicio

El director se reúne con los gerentes de los departamentos para dar a conocer el proyecto, el alcance, objetivos, presupuesto y tiempos.

b. Fase de Planificación

El director programa reuniones semanales para ir desarrollando el plan de trabajo, cronogramas, diseños, presupuestos y recopilación de información necesaria.

c. Ejecución

Cada departamento sigue sus procesos internos:

- Departamento de ventas: Realiza la promoción de viviendas, visitas y llamadas a los clientes para reservar, documentación de escritura, documentación de compra-venta.
- Departamento de Diseño y Planificación: Realización de planos, diseños y personalizaciones de viviendas, citas con clientes de definición de acabados.
- Departamento de Producción: Construcción, encargado de urbanización, atención de reclamos, compra de materiales, supervisión en campo, control de costos directos.
- Departamento de Contabilidad: Desembolsos de la empresa, realización de planilla.

d. Control:

- Departamento de ventas: Monitoreo de pago de clientes.
- Departamento de Diseño y Planificación: Revisión en obra de especificaciones de acuerdo a planos. Control de calidad en viviendas terminadas.
- Departamento de Producción: Revisión en obra de especificaciones de acuerdo a planos.

- Departamento de Contabilidad: Revisión de pagos a totalidad por parte del cliente para poder realizar la entrega de la vivienda.

e. Cierre: Una vez la vivienda está completamente lista, el departamento de Diseño y Planificación coordina la entrega formal al cliente. En la entrega de la vivienda se realiza la entrega de documentación y se realiza una revisión general para verificar que todo esté de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Cuando se realiza la entrega de la última vivienda de la villa se hace una entrega oficial de la administración de la villa al patronato de la correspondiente.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 PMI

El Project Management Institute (PMI) fundada en 1969 es la organización mundial líder en Dirección de Proyectos.

(Project Management Institute, 2016) Afirma: El PMI es la asociación de miembros para la profesión de la dirección de proyectos líder en el mundo. Es una entidad sin fines de lucro con más de medio millón de miembros y personas titulares de sus certificaciones en 180 países. El principal objetivo es avanzar la práctica, la ciencia y la profesión de la dirección de proyectos en todo el mundo, de una manera consciente y proactiva, para que las organizaciones en todas partes adopten, valoren y utilicen la dirección de proyectos, y luego le atribuyan sus éxitos a ella.

2.2.2 PMBOK

El PMI cuenta con diferentes estándares globales para la dirección de proyectos. Estos brindan los lineamientos y reglas básicas que se pueden utilizar como guía en la dirección de proyectos, programas o portafolios. Uno de los estándares es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) que contiene las prácticas fundamentales que deben tener todos los directores de proyectos para lograr altos niveles de excelencia en los proyectos. El

mismo es reconocido internacionalmente y les da a los directores de proyectos las herramientas esenciales para realizar la dirección de proyectos y entregar resultados a las organizaciones.

2.2.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado. (Rivera & Hernández, 2010)

“Los procesos son medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios”.(Rivera & Hernández, 2010, p. 4)

Los procesos para dirigir los proyectos caen en cinco grupos:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

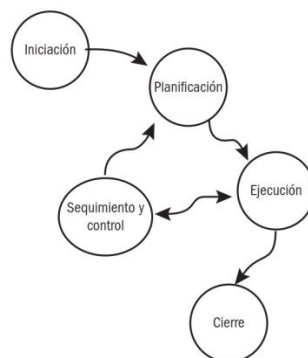


Figura 7. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos

Fuente: (Rivera & Hernández, 2010b)

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son diez:

- Gestión de la integración
- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo
- Gestión del costo
- Gestión de la calidad
- Gestión de adquisiciones
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de riesgos
- Gestión de los interesados

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.1. PROYECTO

Un proyecto es un esfuerzo temporal para lograr un objetivo específico mediante el cumplimiento de una serie de actividades que permiten alcanzar el fin.

(Gido, 2012, p. 4) Afirma: Un proyecto tiene un objetivo que establece algo que se logrará. Es el producto final tangible que el equipo del proyecto debe producir y entregar. Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas interdependientes, es decir, de tareas no repetitivas que deben llevarse a cabo en determinada secuencia con el fin de lograr el objetivo del proyecto. (p. 4)

El Project Management Institute (PMI) también define el término proyecto como un esfuerzo temporal que tiene un inicio y un final y que consta de tres elementos clave; tiempo, costo y alcance.

(Project Management Institute, 2013a, p. 1) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 1). Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. (Lledó & Rivarola, 2007, p. 6)

2.3.2 PROGRAMA

Un programa es un grupo de proyectos manejados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se puede obtener al manejarlos de manera individual. (Project Management Institute, Inc, 2006) Los programas y los proyectos dan beneficios a las organizaciones realizando las nuevas o actuales capacidades de la organización.

Algunas organizaciones utilizan el término programa para grandes proyectos. La gestión de grandes proyectos individuales o un proyecto grande que es descompuesto en mini proyectos manejables es parte de la disciplina de la gestión de proyectos. Mientras que si un proyecto grande es descompuesto en múltiples proyectos relacionados con una gestión explícita de los beneficios, ese esfuerzo se convierte en un programa.

La gestión de programas es la administración coordinada y centralizada de un programa para alcanzar los beneficios y objetivos estratégicos de un programa. Además, ayuda a asegurar el cumplimiento exitoso del programa.

2.3.3 PORTAFOLIO

Un portafolio es un conjunto de proyectos y/o programas que se agrupan para facilitar la gestión efectiva del manejo del trabajo para alcanzar con los objetivos estratégicos de la organización. (Project Management Institute, Inc, 2006, p. 4)

2.3.4 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PMO

Una Oficina de Administración de Proyectos es un grupo dentro de una organización que se encarga de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y ejercer un control sobre los mismos. El PMI define una PMO como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.”(Project Management Institute, 2013b, p. 1) La PMO puede ser un soporte para la gestión de proyectos o puede encargarse propiamente de la dirección de un proyecto o un conjunto de proyectos de la organización. El PMI define la PMO en el estándar de portafolios como “la oficina de gestión de proyectos, programas o portafolios, a los que soporta definiendo y creando los procesos de gestión de los mismos.”

En la guía para la dirección de portafolios del PMI se define una PMO como la entidad que coordina la gestión de los componentes bajo su dominio. La responsabilidad de la PMO puede ser desde ayuda con la dirección estratégica, proveer soporte de gestión diaria para las operaciones del sistema de portafolios, hasta asumir la responsabilidad de los recursos y la gestión directa de un componente o una categoría de componentes. Algunas organizaciones le otorgan la responsabilidad a la oficina de proyectos de reportar la efectividad de un programa proyecto. Entre otras cosas la PMO puede proveer resúmenes y detalles de inversión realizados en un componente para medir el valor de cada componente. (Project Management Institute, Inc, 2006a, p. 17)

Asimismo en la Guía de Gestión de Programas del PMI se define la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como “la organización responsable de definir y manejar los programas relacionados a los procesos de gobernanza, procedimientos, formatos, etc.”(Project Management Institute, Inc, 2006b, p. 11).

2.3.4.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS DE PMOS

De acuerdo al PMI, existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización.

Por ejemplo:

1. 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. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
2. 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. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
3. Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado. (PMI, Oficina de Dirección de Proyectos, 2013)

Tabla 1. Tipos de PMOs según Gerard Hill

Oficina de proyectos	Se enfoca en proyectos individuales aplicando principios y técnicas en base a las habilidades personales del gerente de proyecto en busca de los objetivos del proyecto. Se enfoca en la vigilancia de proyectos (Project oversight), es decir, conocer y reportar lo que sucede para la toma de decisiones
PMO básica	Provee estándares y metodología repetibles en todos los proyectos. Mide la performance de los proyectos identificando desviaciones. Requiere un staff de PMO parcial. Es la etapa de transición en la que la PMO es aceptada por las unidades de negocio. Conocida como “control de procesos”, asegurando que se cumpla la metodología, identifica problemas para tomar acciones correctivas
PMO estándar	Establece la capacidad e infraestructura para gobernar un entorno de proyectos cohesivo. Coordina con los interesados. Introduce herramientas de control y técnicas de colaboración. Representa al entorno de proyectos ante la gerencia general. Requiere un staff a tiempo completo de la PMO. Conocida como “soporte de procesos” ayudando a los gerentes de proyectos a completar los proyectos.
PMO avanzada	Busca el logro de los objetivos estratégicos a través de una dirección de proyectos integrada. Se crea un ambiente organizacional ‘proyectado’. A este nivel la PMO maneja su propio presupuesto para implementar sus prácticas. Existe un director de PMO y un staff dedicado. Conocida como “integración de negocio”
Centro de excelencia	Gestiona la mejora continua y la colaboración matricial para el logro de los objetivos estratégicos. Gestiona múltiples programas. Es una unidad de negocio separada de la organización que puede brindar guía a PMOs subordinadas. Existe un Director de Proyectos. Conocida como “Alineamiento estratégico”.

Fuente: (Gerard, 2008)

Tabla 2: Tipos de PMOs según Casey & Peck

Estación meteorológica	No tiene influencia directa en los proyectos, aunque si hace seguimiento y reporta a los ejecutivos sobre la situación de los proyectos. Mantiene una base de datos sobre las acciones, historia y lecciones aprendidas. Establece la frecuencia, formatos y métodos para el relevamiento de información. No tiene mayor autoridad para solucionar problemas. Es útil cuando existe desorden y lenguajes diferentes.
Torre de control	Guía a los gerentes de proyectos en los procesos de dirección de proyectos. Establece estándares para la gestión de los proyectos, asesora en cómo usar los estándares, se asegura que sean usados, los mejora. Requiere la autoridad para hacer cumplir las reglas.
Pool de recursos	Busca contar con un staff experto de recursos (jefes y gerentes de proyectos) que son asignados a los proyectos de modo que aseguren que los proyectos se hagan correctamente. Debe asegurar que la PMO sea reconocida como un staff o pool experto siendo la autoridad máxima en dirección de proyectos. Debe existir un alto de grado de control sobre su desenvolvimiento.

Fuente: (Parodi, 2014)

2.3.4.2 FUNCIONES DE UNA PMO

De acuerdo a la Guía del PMBOK una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- 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;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Tabla 3. Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos

Ejecución y Desempeño	Procesos, metodologías y plantillas, capacitaciones y soporte.
Soporte a la decisión estratégica	Gestión del Portafolio. Selección de proyectos, gestión integrada de los riesgos.
	Gestión de la capacidad y la demanda de recursos.
	Alinear el proyecto al negocio, gestión de beneficios y valor.
Gobierno	Establecer las políticas, la estructura de toma de decisiones y vincular las estrategias con las tácticas y facilitar las decisiones clave de programas y proyectos.
Gestión y Reporte del Rendimiento	Proveer información consolidada y transparencia en los reportes relevantes que ayudan a seguir proyectos, programas y portafolios.
Comunicación y Relacionamiento	Identificar dependencias y vínculos, detectar desconexiones y cuellos de botella.
	Resolver problemas de comunicaciones e interfaces.
	Desarrollar y gestionar a los interesados.
Gestión del Cambio Organizacional	Ayudar a facilitar y preparar para el cambio, siendo que cada proyecto representa cambios.

Fuente: (Boggi, 2011)

2.3.4.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR DE PROYECTO Y UNA PMO

Los directores de proyecto y las PMO persiguen objetivos diferentes y, por lo tanto, responden a necesidades diferentes. Todos estos esfuerzos están alineados con las necesidades estratégicas de la organización. A continuación, se relacionan algunas de las diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos del mismo, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, estándares, riesgos/ oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.

2.3.4.4 IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO

De acuerdo a (Bandukwala, 2016) “El primer paso para establecer una PMO es determinar las necesidades de la empresa”. Primero se debe examinar cuáles son los procesos clave en las áreas de gestión de proyectos, programas y portafolios. De la misma manera se debe determinar qué tipo de oficina de gestión se requiere; proyectos, programas o portafolios.

Una oficina de gestión de proyectos supervisa un esfuerzo temporal con un inicio y un final.

La oficina de gestión de proyectos ayuda a los equipos de desarrollo a terminar los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto a través del uso de buenas prácticas, asegurando que el producto o proyecto satisfaga las necesidades del cliente.

Es importante definir cuál es el grupo de personas que conforma una oficina de administración de proyectos, así como cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo. “El equipo de la oficina de administración de proyectos debe ser conformado por el director de la PMO, los gerentes de proyectos y el personal de soporte de proyectos”. (Bandukwala, 2016)

Una vez implementada la PMO dentro de una empresa se espera que la misma podrá entregar proyectos exitosos y eficientes, que los proyectos estarán alineados con las estrategias de la empresa y que se utilizarán prácticas estándar para el desarrollo de los mismos.

2.3.4.5 NIVEL DE MADUREZ DE UNA PMO

De acuerdo a Pawaaz Consulting Corporation existen tres niveles de madurez de una PMO: Naciente, Establecida y Optimizada y cada PMO tiene su componente: Función, Estructura y Disciplina. A continuación, se detallan los tipos de Oficinas de Administración de Proyectos y sus características.

Tabla 4. Nivel de Madurez de una PMO

	FUNCIÓN	ESTRUCTURA	DISCIPLINA
N A C I E N T E	PMO es inexistente o su función no está clara y / o limitada dentro de la organización.	Los procesos en todas las disciplinas son ad hoc y las sinergias interdepartamentales son infrecuentes.	Las disciplinas estándar de gestión de proyectos no se definen o no se aplican exhaustivamente.
		Programación básica del proyecto en conjunto con los informes de las partes interesadas.	Las grandes iniciativas se obtienen de proveedores.
		Existe poca o ninguna cohesión entre los directivos; Las acciones se basan en prioridades individuales.	Los costos del proyecto se aproximan y los informes de beneficios son intermitentes e inconsistentes
E S T A B L E C I D A	PMO se establece y su función se define, por lo menos en la responsabilidad de un órgano de gestión de la entrega (que también abarca su función como un establecimiento de normas y la unidad de control de la gobernanza).	Los proyectos se reconocen como entidades formales y los proyectos similares se gestionan colectivamente como programas.	Las disciplinas de gestión de proyectos se definen y ejecutan según los estándares de la industria Las disciplinas se aprovechan para entregar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.
		El software del tablero de control de seguimiento y presentación de informes está en su lugar.	Los proveedores están involucrados en la ejecución y se asigna más responsabilidad a los recursos de la PMO Los costos y beneficios del proyecto se consideran tanto a nivel de proyecto como de programa; Son capturados y pronosticados dentro de los límites.
		Los recursos del PMO son formados formalmente en herramientas y metodologías; Funcionan e informan de manera colaborativa.	
O P T I M I Z A D A	El impacto de la PMO incluye tanto TI como Negocios y es un socio reconocido para el establecimiento, priorización y gestión de la cartera de la organización	Los procesos se gestionan en tiempo real y los departamentos trabajan de forma colaborativa	Los costos y beneficios del proyecto se gestionan a nivel de cartera. Los presupuestos anuales se crean basados en las metas y prioridades de la organización.
		Se utiliza una herramienta PPM única e integrada en toda la organización	
		Se alienta a los recursos del PMO a mejorar continuamente sus habilidades y recursos con diferentes experiencias.	

Fuente: (Corporation, 2016)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Es importante definir algunos términos relevantes de la parte metodológica para comprender el planteamiento de la investigación. Como punto de partida se define la hipótesis de la investigación, esto es lo que se trata de probar, la hipótesis es una explicación tentativa del fenómeno investigado. Para este caso el fenómeno de investigación es la Oficina de Administración de Proyectos.

El tipo de hipótesis definida es de investigación, estas son definidas como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. De manera más específica la hipótesis de investigación es de tipo causal ya que no solamente afirma la o las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además propone un “sentido de entendimiento” de las relaciones.

De acuerdo a (Sampieri, 2014) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. A las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes. Únicamente es posible hablar de variables independientes y dependientes cuando se formulan hipótesis causales o hipótesis de la diferencia de grupos, siempre y cuando en estas últimas se explique cuál es la causa de la diferencia supuesta en la hipótesis.

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Matriz Metodológica

Título	Problema	Objetivos	Preguntas de investigación	Variables	Hipótesis	Enfoque	Tipo
		General	Pregunta Central	Independiente			
Mejoramiento de la Gestión de Proyectos de Avance Ingenieros – Grupo M. mediante la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos	Debilidades en el control y monitoreo de proyectos de Avance Ingenieros-Grupo M	Desarrollar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos para la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.	1. ¿Mejorará la gestión de proyectos de AIGM con la implementación de una PMO?	Gestión de proyectos	<p>Hi: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.</p> <p>Ho: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos no mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.</p>	Investigación mixta. Cuantitativa y cualitativa	Tipo Descriptiva: Se pronostica que con la implementación de una PMO se mejora la gestión de proyectos.
		Específicos	Preguntas específicas	Dependientes			
		1. Determinar el nivel de madurez de la empresa, analizando las fortalezas y debilidades, procesos y tecnologías implementadas en la gestión de proyectos.	1. ¿Cuál es el actual nivel de madurez de la empresa?	• Nivel de madurez de la empresa			
		2. Definir el tipo de PMO que mejor se adapte a las necesidades de la organización, delimitando su alcance, roles y tipo de proyectos a manejar.	2. ¿Qué tipo de PMO suple las principales necesidades de la empresa?	• Tipo de Oficina de Administración de Proyectos (PMO)			
		3. Proponer los procesos, metodologías y técnicas a implementar para una mejor gestión de proyectos.	3. ¿Qué tipo de metodologías, procesos y técnicas se deben implementar para una mejor gestión de proyectos?	• Metodologías, procesos y técnicas de gestión de proyectos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Matriz Operacional

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Independientes							
Gestión de Proyectos	Es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin.	El manejo de los proyectos en la empresa.	Gestión de Proyectos	Juicio de expertos	¿Qué metodología utiliza en la empresa para la gestión de proyectos?		Experto en Gestión de Proyectos
					¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una Oficina de Administración de Proyectos?		
					¿Cuáles son los beneficios evidentes al tener una PMO en la empresa?		
Dependientes							
Nivel de madurez de la empresa	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr un objetivo, el cual puede implicar el emprendimiento de proyectos.	Un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, estar conformados por otros relacionados que cumplen funciones específicas.	Organización	Conocimiento de estrategias y proyectos	¿Cuáles son las estrategias de la empresa? ¿Los proyectos están alineados con las estrategias?		Entrevista Director
					¿Conoce las estrategias de la empresa? ¿Cuáles son?		Entrevista Gerentes
					¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?	a) Sí b) No	Personal Administrativo

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de madurez de la empresa	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr un objetivo, el cual puede implicar el emprendimiento de proyectos.	Un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, estar conformados por otros relacionados que cumplen funciones específicas.	Organización	Conocimiento de estrategias y proyectos	¿Cuáles son los proyectos que se gestionan actualmente?		Entrevista Director
					¿Sus colaboradores conocen la lista de proyectos en orden de prioridad?		Entrevista Director
					¿Conoce los proyectos que la empresa está manejando actualmente?	a) Sí	Encuesta Personal Administrativo
						b) No	
	Es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin.	El manejo de los proyectos en la empresa.	Gestión de Proyectos	Experiencia	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos?		Entrevista Director
					¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad en la gestión de proyectos?		Entrevista Gerentes de Departamentos
					¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en su departamento?		Entrevista Gerentes de Departamentos
					Mencione la principal fortaleza y debilidad de su departamento.		Encuesta Personal Administrativo
					¿Está satisfecho con el cumplimiento de alcance, costos, calidad y tiempo de los proyectos? ¿Por qué?		Entrevista Director

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de madurez de la empresa	Es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin.	El manejo de los proyectos en la empresa.	Gestión de Proyectos	Experiencia	Mencione 3 puntos claves en lo que considera se deben mejorar.		Entrevista Gerentes
					¿En qué áreas de la gestión de proyectos cree usted que hay mayor debilidad?	a) Gestión del alcance	Encuesta Personal Administrativo
						b) Gestión del tiempo	
						c) Gestión de los costos	
						d) Gestión de la calidad	
						e) Gestión de los RRHH	
						f) Gestión de las comunicaciones	
						g) Gestión de los riesgos	
						h) Gestión de las adquisiciones	
				i) Gestión de los interesados			
Definición de éxito	¿Cuándo considera que un proyecto es exitoso?		Entrevista Director				
	En la empresa se considera que un proyecto es exitoso cuando:	a) Cumple con los requisitos	Encuesta Personal Administrativo				
	b) Cumple con el tiempo						
	c) Cumple con los costos						
	d) Cumple con la calidad						
	e) Se hace un uso correcto de los recursos						
	f) Se controlan los riesgos						
	g) Todos los anteriores						
	h) Otros:						

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de madurez de la empresa	El gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio	Planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Costos	Porcentaje proyectado	¿En cuanto a costos, que porcentaje de ahorro quisiera tener en los proyectos a desarrollar el próximo año?		Entrevista Director
	Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento.	Una salida de un modelo de programación que presenta	Tiempo	Cantidad de proyectos	¿Los proyectos a su cargo son entregados a tiempo y dentro del presupuesto? ¿Cómo lo mide?		Entrevista Gerentes

Continuación tabla 5

Variabl e	Definición		Dimensió n	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Nivel de madurez de la empresa	La emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje.	Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo	Comunica ción	Plan de comunicación	¿Cómo se manejan las comunicaciones en los proyectos? ¿Qué tipo de fallas encuentra en la comunicación?		Entrevista
		y disposición final de la información del proyecto adecuados.					
	Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.	Aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.	Riesgos	Plan de riesgos	¿De qué manera se gestionan los riesgos en la empresa?		Entrevista Director
				Conocimiento de plan de riesgos	¿Sabe si se gestionan los riesgos en la empresa? ¿Cree que debería existir un plan de riesgos?		Entrevista Gerentes

Continuación tabla 5

Variabl e	Definición		Dime nsión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Nivel de madurez de la empresa	El trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.	La descripción del alcance, los entregables principales, los supuestos y las restricciones del proyecto.	Alcan ce	Control de alcance	¿Cómo se controla el alcance de los proyectos?		Entrevista Director
					¿Se controla el alcance de los proyectos?		Entrevista Gerentes
	Recolectar datos de desempeño del proyecto con respecto a un plan, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información sobre el desempeño.	Rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto.	Contr ol de cambi os	Proceso de control de cambios	¿Cómo se controlan los cambios en los proyectos?		Entrevista Director

Continuación tabla 5

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica	
Nivel de madurez de la empresa	Las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse.	Personal encargado de dirigir los proyectos de la empresa.	Recurso Humano	Cantidad de capacitaciones	¿Se brinda capacitación al personal para la gestión de proyectos?		Entrevista Director
					¿Recibe capacitaciones para la gestión de proyectos? ¿Cree usted que necesita algún tipo de capacitación? Mencione cuáles.		Entrevista Gerentes de Departamentos
			Cantidad de personal	¿Considera que la cantidad de personal que existe actualmente en la empresa es la necesaria?		Entrevista Gerentes de Departamentos	
				¿Considera que la cantidad de personal es la necesaria para el trabajo requerido en su área? ¿Qué tipo de personal requiere?		Entrevista Gerentes de Departamento	
				¿La cantidad de personal es suficiente para el desarrollo de los proyectos?	a) Sí	Encuesta Personal Administrativo	
					b) No		
¿Qué tipo de personal necesita en su departamento para desarrollar un mejor trabajo?		Encuesta Personal Administrativo					

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Nivel de madurez de la empresa	Las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse.	Personal encargado de dirigir los proyectos de la empresa.	Recurso Humano	Experiencia	¿Cómo cree que el personal puede aumentar productividad?		Entrevista Director
				Matriz de responsabilidades	¿Tiene sus roles claramente definidos?	a) Sí	Encuesta Personal Administrativo
						b) No	
						Comentarios:	
Tipo de Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Configuración PMO	Conocimiento sobre una PMO	¿Está relacionado con el término “Oficina de Administración de Proyectos (PMO)?		Entrevista Director y Gerentes de Departamento
					¿Conoce el significado de una oficina de administración de proyectos?	a) Sí	Encuesta Personal Administrativo
						b) No	

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Tipo de Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Configuración PMO	Nivel de aceptación	De acuerdo a “The State of the PMO 2010” las PMO ayudan a lo siguiente:		Entrevista Director
					• Reducir proyectos fracasados		
					• Entregar proyectos bajo presupuesto		
					• Mejorar la productividad		
					• Entregar proyectos antes de lo programado		
					• Incrementar ahorro en costos		
					¿Estaría interesado en tener esos beneficios en la empresa?		
				Beneficios a recibir	Una Oficina de Administración de Proyectos es un grupo dentro de una organización que se encarga de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y ejercer un control sobre los mismos		Entrevista Gerentes de Departamento
					¿Cree que una PMO le brindaría beneficios a su trabajo y a su equipo? ¿De qué manera?		
					¿Cree que la creación de un área que se encargue de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y se dedique al control y monitoreo de proyectos mejore la gestión de proyectos?	a) Sí	Encuesta Personal Administrativo
						b) No	
						c) No estoy seguro	
			¿Beneficiaria en su desempeño que exista un grupo que se encargue de actividades como la elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes, comunicaciones?		a) Sí	Encuesta Personal Administrativo	
				b) No			
				c) No estoy seguro			

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Tipo de Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	Configuración PMO	Tipo de limitantes	¿Qué limitantes pudieran existir para la implementación de una PMO?	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio de la organización • Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales • Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas • Demostrar el valor agregado de una PMO • Otros: 	Entrevista Director y Gerentes de Departamento
				Tipo de limitantes	¿Qué limitantes pudieran existir para la implementación de una PMO?	<ul style="list-style-type: none"> a) Resistencia al cambio de la organización b) Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales c) Demostrar el valor agregado de una PMO d) Ninguna 	
				Tipo de PMO	De implementar una PMO en la empresa, ¿qué tipo cree que se adapte mejor a las necesidades actuales?	<ul style="list-style-type: none"> • De apoyo • De control • Directiva 	Entrevista Director y Gerentes de Departamento

Continuación tabla 5

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
Metodologías, procesos y técnicas de gestión de proyectos	Una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.	Una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal	Procesos	Tipo de procesos	¿Existen procesos establecidos para el desarrollo de proyectos? ¿Los procesos están documentados?		Entrevista Director
					¿Cuáles son los procesos que se realizan para el desarrollo de proyectos? ¿Los procesos están documentados?		Entrevista Gerentes de Departamentos
		Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.	Técnicas y Herramientas	Tipo de herramientas	¿Se utilizan herramienta de gestión de proyectos en la empresa? ¿Cuáles son?		Entrevista Director
					¿Qué tipo de plantillas o formatos se utilizan en la gestión de proyectos?		Entrevista Gerentes de Departamentos
				¿Qué herramientas de gestión utiliza en el desarrollo de proyectos?		Entrevista Gerentes de Departamentos	

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dependiente

Independientes

Dimensiones

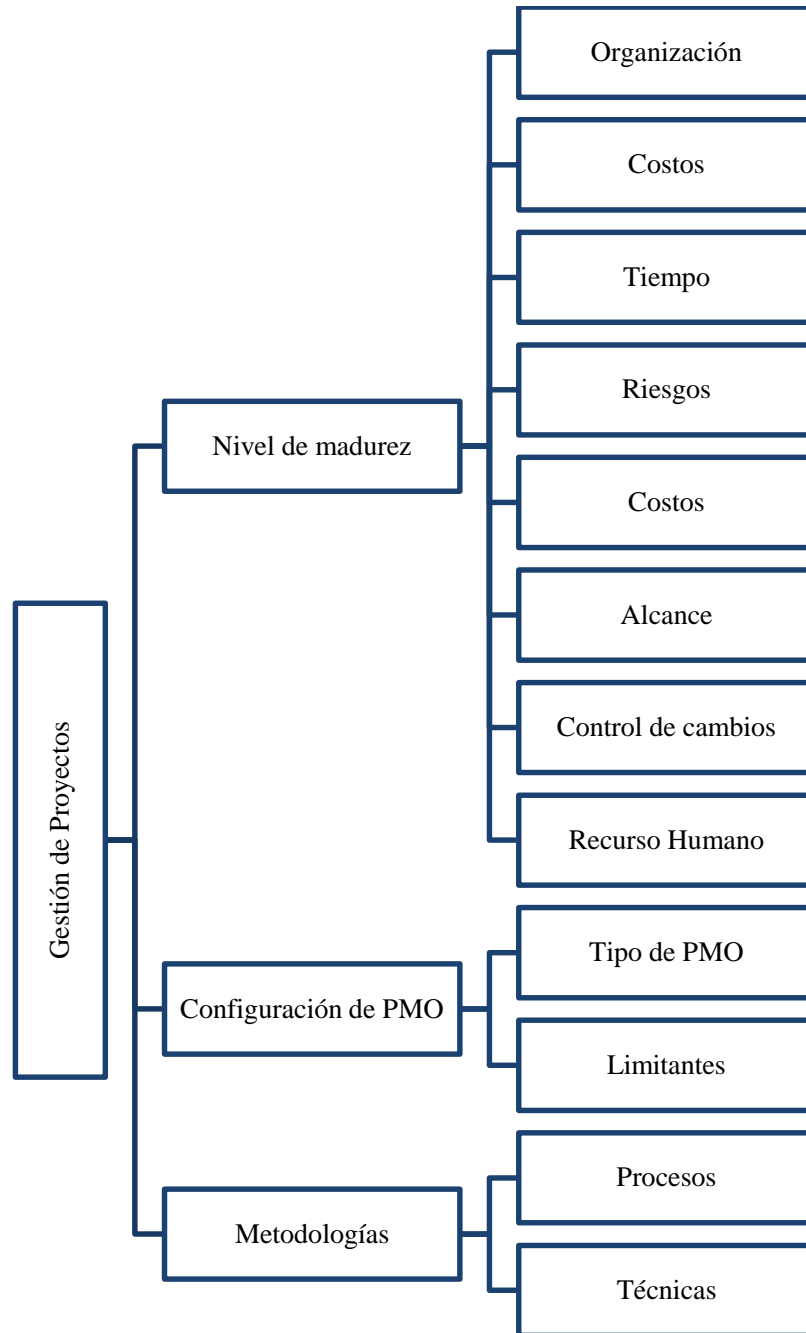


Figura 8. Diagrama de Variables

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 HIPÓTESIS

La hipótesis de investigación es una hipótesis que establece relación de causalidad ya que comprende a relación de dos variables; la Oficina de Administración de Proyectos y la mejora de la gestión de proyectos.

Hi: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.

Ho: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos no mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque que se utiliza para la investigación es el mixto, incluye la investigación cuantitativa y cualitativa.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para probar la hipótesis en base a la medición de las variables, se analizan los datos recolectados con métodos estadísticos.

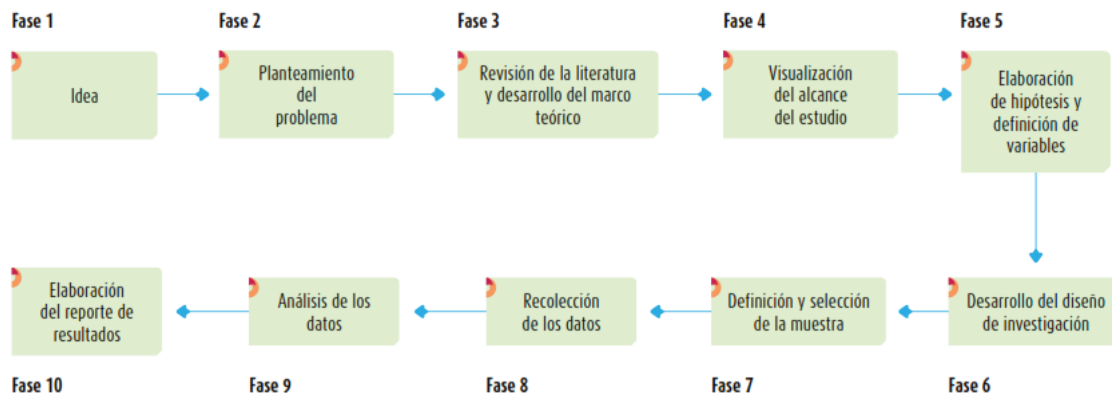


Figura 9. Proceso cuantitativo

Fuente: (Sampieri, 2014)

3.2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza mediante la aplicación del método descriptivo. El método descriptivo describe las características de diferentes fenómenos y se utilizan criterios que permiten conocer el comportamiento dando como resultado una descripción de la realidad.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que en la investigación se observan situaciones ya existentes. Su clasificación es transaccional o transversal, ya que se recopilan datos en un momento único, en este caso, información sobre la situación actual de la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

El diseño transeccional correlacional-causal relacionan variables. Las variables relacionadas en la investigación se muestran en la Figura 8. Diagrama de Variables pág.44;**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

3.3.1 POBLACIÓN

La población es un total de 18 personas, esta es el número total de empleados que pertenecen al área administrativa en la empresa AIGM. Estos incluyen los niveles gerenciales que son cinco actualmente, más la administración y demás personal de cada área.

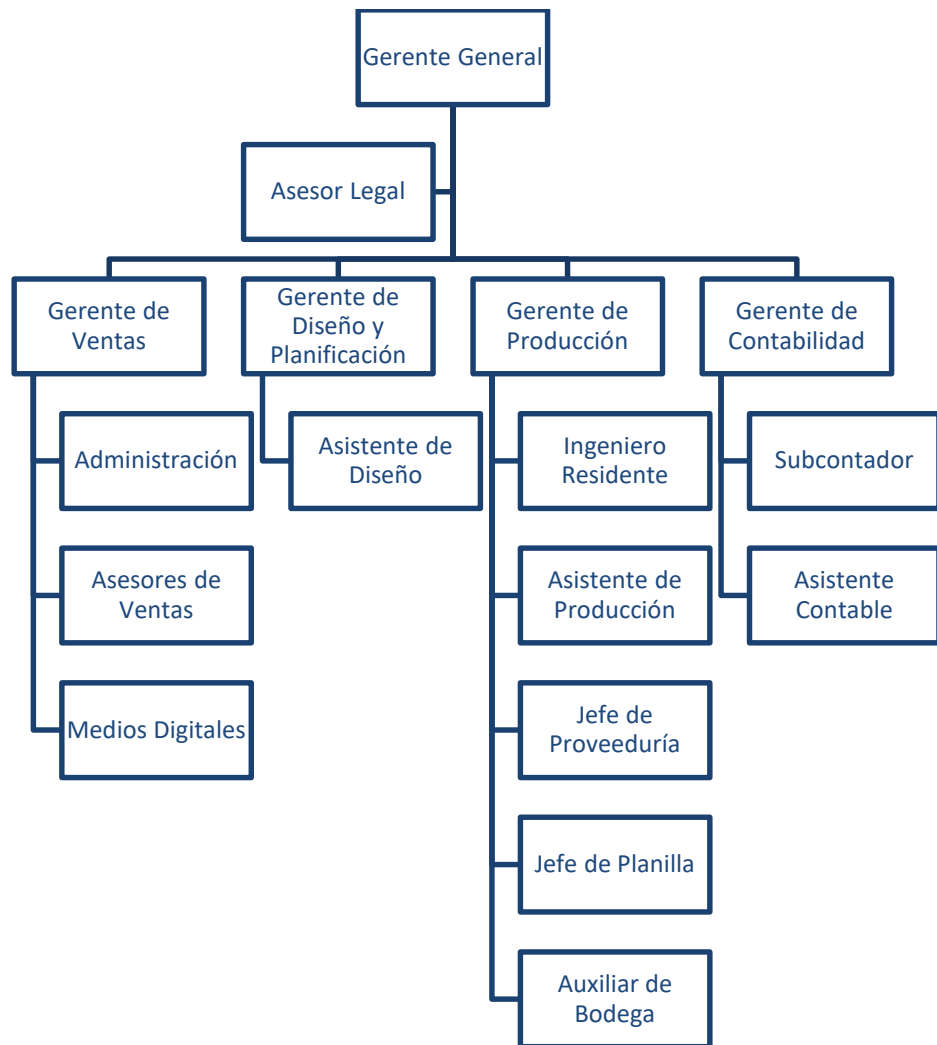


Figura 10. Población de la investigación

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 CENSO

Debido a que la cantidad de personal al que se le puede aplicar el instrumento de investigación es reducida, se realiza un censo en lugar de selección de una muestra. El personal administrativo con niveles gerenciales participa en la entrevista. El resto del personal administrativo participa en la encuesta sobre la gestión de proyectos.

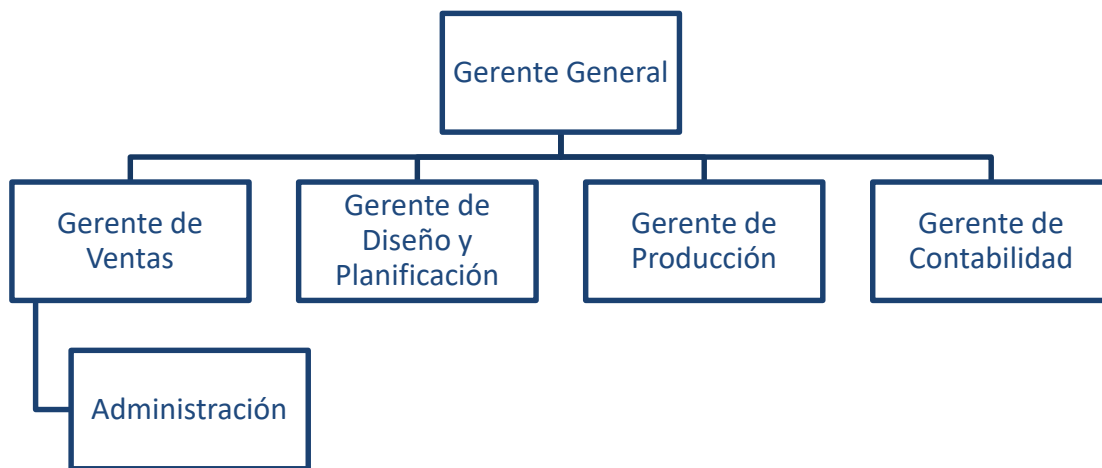


Figura 11. Censo de la investigación-Niveles Gerenciales

Fuente: Elaboración propia

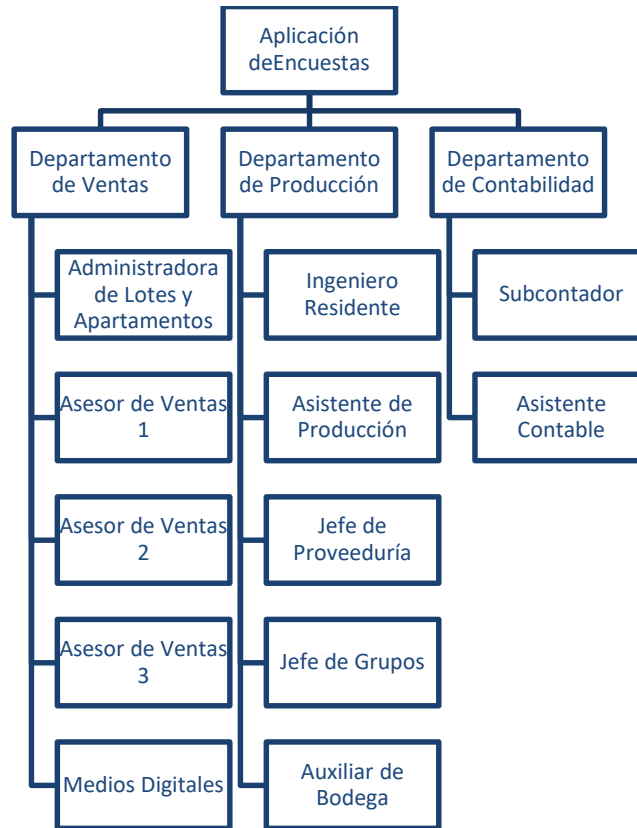


Figura 12. Censo de la investigación-Personal Administrativo

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la investigación está conformada por empleados del área administrativa; esto incluye el personal que se encarga de gestionar proyectos y también aquellos que colaboran en el desarrollo de los proyectos de la empresa Avance Ingenieros – Grupo M.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos en la investigación es la encuesta o cuestionario y la entrevista. Ambas ayudan a medir el conocimiento que tiene el personal sobre la empresa en general y la gestión de proyectos.

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Es un plan formal que permite recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

De acuerdo a Buendía, Colás y Hernández (2001) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

3.4.2 TÉCNICAS

Es de importancia que los instrumentos de investigación sean aplicados de manera correcta y a las personas indicadas para obtener información verídica y precisa. Es por ello que se desarrollan dos tipos de instrumentos, la encuesta y la entrevista.

Las encuestas son aplicadas al personal administrativo; niveles bajo la gerencia de cada departamento, excepto el departamento de Diseño y Planificación. En total se aplican catorce entrevistas.

Debido a que los niveles bajo la gerencia tienen un menor y leve conocimiento sobre la gestión de proyectos en general y específicamente de la empresa, se realiza una encuesta con preguntas puntuales y opciones que facilitan la respuesta del personal. Muchas de las preguntas son similares a las aplicadas al nivel gerencial pero reformuladas para mayor comprensión del

usuario. Asimismo, se selecciona y aplica este tipo de instrumento para facilitar la recolección de información de todo el personal administrativo y poder tener datos del conocimiento básico de la gestión de proyectos.

El segundo instrumento que se realiza es la entrevistas y se formulan tres tipos. La primera entrevista se desarrolla al gerente general que tiene un amplio y profundo conocimiento sobre la administración de los proyectos de la empresa. La segunda entrevista se aplica a los niveles de gerencia, este tipo de personal tiene relación directa con la gestión de proyectos ya se involucra a diario con los proyectos propios de cada departamento y participan en los proyectos generales de la empresa. La tercera entrevista se aplica a un experto en la gestión de proyectos, externo a la empresa, que brinda información sobre la gestión de proyectos y comparte su experiencia al trabajar en una Oficina de Administración de Proyectos.

A diferencia de la encuesta, el objetivo de la entrevista es profundizar la investigación con el personal que está más relacionado con la gestión de proyectos y por ende tiene mayor conocimiento y amplitud en sus respuestas. La aplicación de este tipo de instrumento requiere mayor tiempo ya que se realiza de manera individual para luego analizar el punto de vista de cada gerente según su experiencia en el manejo de proyectos.

3.4.3 ETAPAS METODOLÓGICAS

3.4.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La primera etapa metodológica consiste en realizar un análisis de la situación actual de la organización; esto incluye su estructura organizacional y el tipo de proyectos que la empresa realiza. El conocimiento de los empleados hacia los objetivos estratégicos y la misión y visión de la empresa son sumamente importantes por lo que se evalúa el grado de conocimiento que tiene cada empleado del área administrativa como punto de partida. La información se obtiene mediante la aplicación de encuestas, visitas in situ para reconocer si la información empresarial es mostrada en las áreas de trabajo y entrevistas con el personal para obtener un conocimiento general de la percepción que los empleados tienen sobre la empresa.

3.4.3.2 ESTUDIO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

En la segunda etapa metodológica se recopila información sobre los procesos y metodologías que se implementan en los proyectos desde el inicio hasta el cierre del proyecto. Para ello cada gerente de proyecto da una explicación sobre los procedimientos que se siguen y así se identifica si hay una estandarización en los procesos y la coordinación de trabajo con los demás empleados para desarrollar el proyecto.

3.4.3.3 CREACIÓN DE PROPUESTA DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La tercera etapa metodológica consiste en la creación de la propuesta de la PMO. Esta se realiza a partir de la recolección de datos de los gerentes de proyecto y el gerente general de la empresa. Asimismo, se realiza el análisis de los tipos de PMO para identificar cuál es el modelo más apropiado a implementar y cuáles son los procesos y metodologías a seguir.

3.4.3.4 DIAGRAMA DEL PROCESO METODOLÓGICO

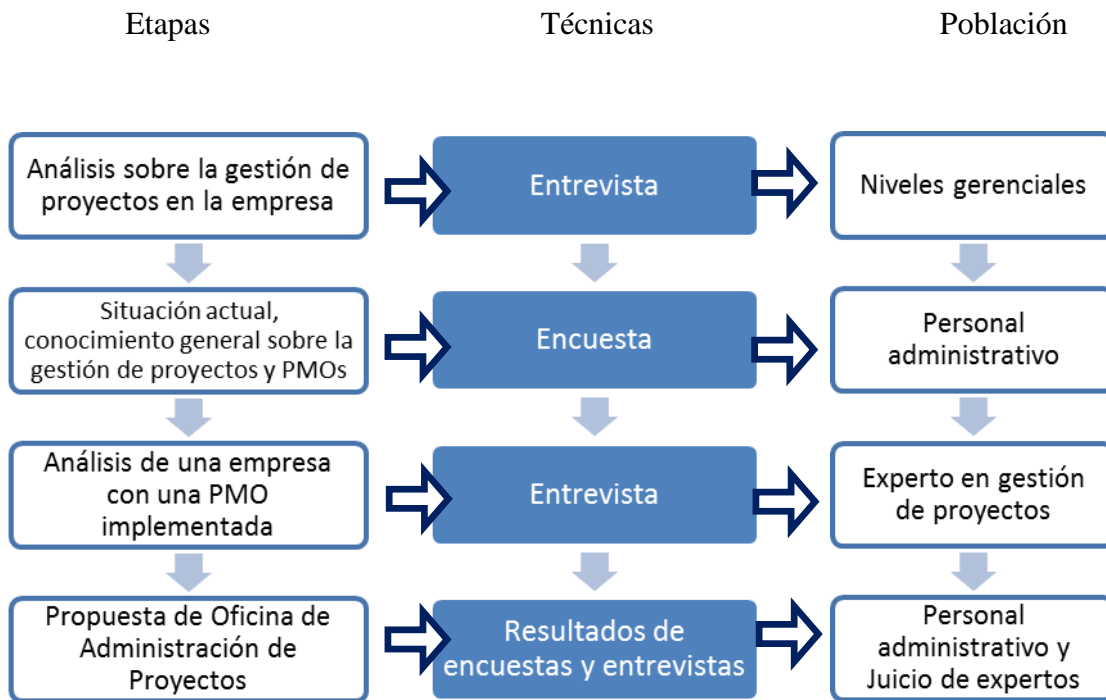


Figura 13. Diagrama de flujo del proceso metodológico

Fuente: Elaboración Propia

3.4.4 PLAN DE TABULACIÓN

Tabla 7. Cruce de variables

Variable	Pregunta	Variable	Pregunta
Nivel de madurez	¿En qué áreas de la dirección de proyectos cree usted que hay mayor debilidad?	Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	¿Qué tipo de unidad cree que debería tener la empresa?
Nivel de madurez	¿Usted cree que los proyectos se están manejando correctamente?	Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	¿Cree que la creación de un área que se encargue de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y se dedique al control y monitoreo de proyectos mejore la gestión de proyectos?
Metodologías	¿Realiza su trabajo con metodologías establecidas?	Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	¿Beneficiaria en su desempeño que exista un grupo que se encargue de actividades como la elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo.
Metodologías	¿Elaboran una estructura de desglose de trabajo para el desarrollo de proyectos?	Procesos de Gestión de Proyectos	¿Se define claramente el alcance de los proyectos?
Metodologías	¿Se documenta la información de los proyectos desarrollados?	Procesos de Gestión de Proyectos	¿Los procesos de inicio, planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre están claramente definidos?
Procesos de Gestión de Proyectos	¿Existe algún proceso definido de comunicación en los proyectos?	Nivel de madurez	¿Se utiliza una matriz de asignación de responsabilidades que especifique los roles del personal involucrado en el proyecto?

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un total de seis entrevistas al personal de gerencia; gerente general, gerente de diseño y planificación, gerente de producción, gerente de contabilidad, gerente de ventas y administradora de condominios. También se realizó un total de catorce encuestas al personal administrativo de la empresa.

Las preguntas de ambos instrumentos tienen como objetivo conocer la situación actual de la empresa o su nivel de madurez, el conocimiento sobre el término Oficina de Administración de Proyectos (PMO), el tipo de configuración que más se adecúa a las necesidades actuales de la empresa y las metodologías que se emplean para la gestión de proyectos.

Tabla 8. Lista de personas entrevistadas

No.	Cargo	Relación con proyectos	Área
1	Gerente general	Dirige Proyectos	Gerencia General
2	Gerente de Diseño y Planificación	Gestiona Proyectos	Arquitectura
3	Gerente de Producción	Gestiona Proyectos	Construcción
4	Gerente de Ventas	Gestiona Proyectos	Ventas
5	Gerente de Contabilidad	Contabiliza Finanzas de Proyectos	Contabilidad
6	Administradora de Condominios	Administra Proyectos	Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Lista de personas encuestadas

No.	Cargo	Relación con proyectos	Área
1	Administradora de Lotes y Apartamentos	Administra Proyectos de Lotes y Apartamentos	Administración
2	Asesor de Ventas 1	Venta de Proyectos a clientes	Ventas
3	Asesor de Ventas 2	Venta de Proyectos a clientes	Ventas
4	Asesor de Ventas 3	Venta de Proyectos a clientes	Ventas
5	Asesor de Medios Digitales	Promoción de Proyectos	Medios digitales
6	Ingeniero Residente	Construcción de Proyectos	Construcción

Continuación tabla 8

No.	Cargo	Relación con proyectos	Área
7	Asistente de Producción	Construcción de Proyectos	Construcción
8	Proveeduría	Adquisición de Materiales de Proyectos	Construcción
9	Jefe de Grupos	Supervisión de Proyectos	Construcción
10	Encargado de Bodega	Control de Materiales de Proyectos	Construcción
11	Sub contador	Control Contable de Proyectos	Contabilidad
12	Asistente Contable	Control Contable de Proyectos	Contabilidad
13	Recepcionista	-	-
14	Conserje	-	-

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se realizó una entrevista a un experto en la gestión de proyectos y conocedor del tema de Oficina de Administración de Proyectos. Las respuestas recibidas permiten conocer un punto de vista real de la aplicación de una PMO en una empresa del país.

Tabla 10. Referencia de experto entrevistado en gestión de proyectos

No.	Cargo	Relación con proyectos	Área
1	Gerente General	Administrador de Proyectos	Dirección de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA AVANCE INGENIEROS-GRUPO M

a. Conocimiento de objetivos estratégicos

En la evaluación del conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, se determina que el personal gerencial no conoce con exactitud los objetivos estratégicos ya que cada entrevistado plantea diferentes respuestas sobre los objetivos. De los seis gerentes entrevistados se obtuvo un total de ocho objetivos, todos son diferentes. Como parte de la observación; al realizar la se identifica inseguridad y poca claridad al momento de dar la respuesta.

A continuación, se enumeran las respuestas dadas por los gerentes entrevistados.

Tabla 11. Conocimiento de objetivos estratégicos en el nivel gerencial

OBJETIVOS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administradora de Condominios
Desarrollo de bienes raíces a través del asocio con grupos terratenientes, construyendo y desarrollando con calidad	x				
Desarrollo de proyectos en diferentes lugares del país para el 2020.		x			
Expansión en el mercado inmobiliario para el 2030.		x			
Ser la empresa líder en diseño y construcción de Honduras.		x			
Rentabilidad			x		
Calidad			x		
Entregas justo a tiempo			x		
Venta de viviendas				x	
Desconoce					x

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se evalúa el conocimiento que tiene el resto del personal administrativo mediante la encuesta y el 86% manifiesta que desconoce cuáles son los objetivos macro de la empresa.

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

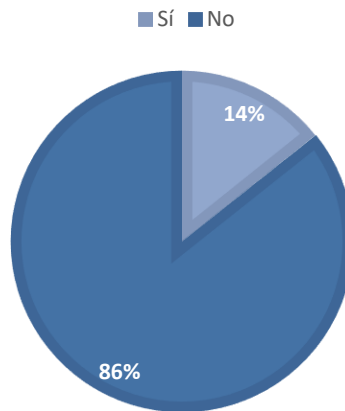


Gráfico 1. Conocimiento de Objetivos Estratégicos del Personal Administrativo

Fuente: Elaboración propia

b. Conocimiento de los proyectos actuales de la empresa

Actualmente AIGM gestiona siete proyectos de diseño y construcción. En la consulta sobre el conocimiento de los proyectos por orden de prioridad se hace notar que existe debilidades en la noción de la importancia de los proyectos en que se está trabajando.

El Proyecto “Las Palmeras” que es el proyecto más importante actualmente sí es determinado como el más importante por todos los gerentes entrevistados. De la misma manera el segundo proyecto de mayor importancia “Los Pinos” fue mencionado por todos los participantes.

En la Gráfico 2 pág.59 se aprecia que los tres proyectos más importantes son más conocidos por los gerentes, luego los resultados tienen una variación.

PROYECTOS POR PRIORIDAD

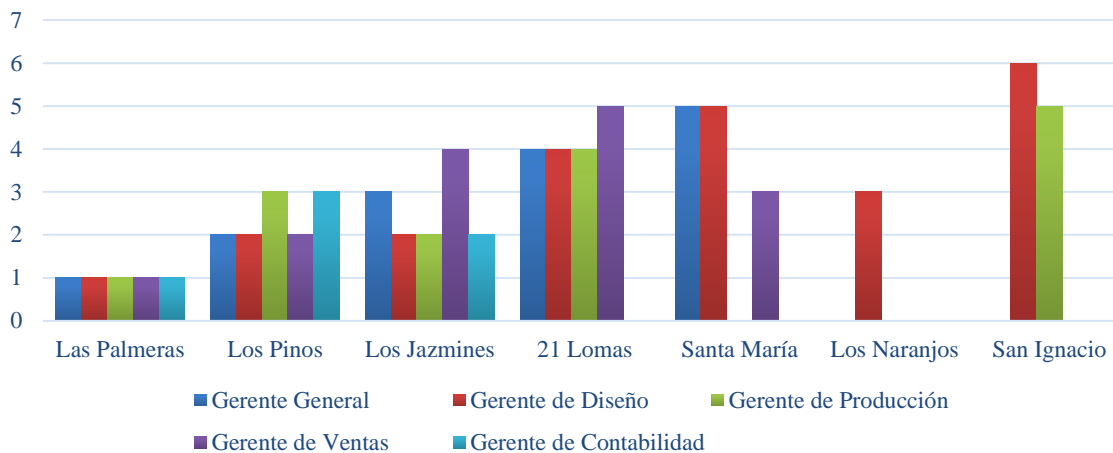


Gráfico 2. Conocimiento de proyectos en desarrollo por orden de prioridad

Fuente: Elaboración propia

El 64% del personal administrativo manifiesta conocer los proyectos que se gestionan actualmente y el 36% restante confirma el conocimiento solamente de algunos de los proyectos desarrollados.

CONOCIMIENTO DE PROYECTOS ACTUALES

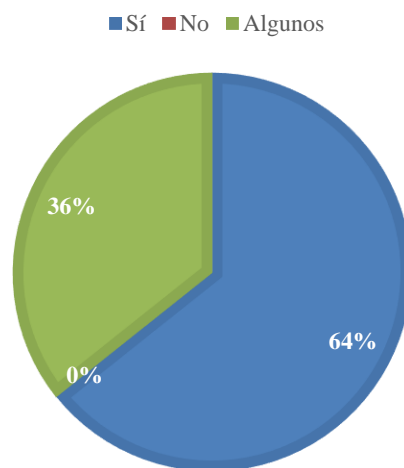


Gráfico 3. Conocimiento del personal administrativo sobre los proyectos en desarrollo

Fuente: Elaboración propia

c. Fortalezas y Debilidades de la gestión de proyectos

De acuerdo a los niveles gerenciales las mayores fortalezas de la gestión actual de proyectos incluyen procesos claros y definidos, el alto nivel de exigencia al personal para realizar su trabajo de la mejor calidad, los tiempos de entregas de los proyectos tienen un alto porcentaje de cumplimiento.

Igualmente, dos de los gerentes coinciden en que las personas que ocupan puestos gerenciales tienen alto conocimiento sobre la gestión de proyectos. Otra de las fortalezas es que continuamente se trasladan las mejores prácticas de acuerdo a la experiencia que se va obteniendo en cada situación y cada proyecto ejecutado.

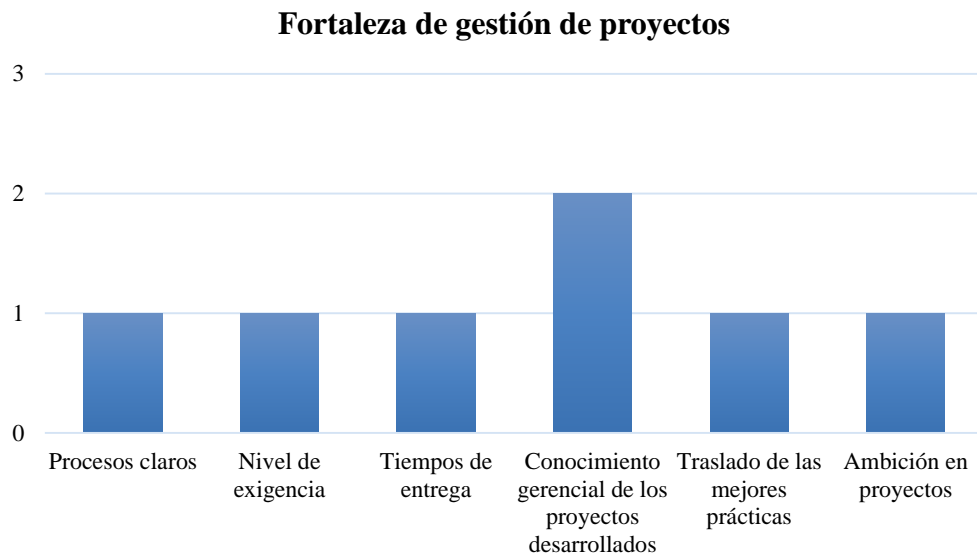


Gráfico 4. Fortalezas en la gestión de proyectos de acuerdo a los niveles gerenciales

Fuente: Elaboración propia

Entre las debilidades manifestadas por los gerentes de departamento; la principal es que las decisiones son tomadas por una sola persona, en este caso el gerente general. Uno de los que menciona esta debilidad es el propio gerente general, que dirige todos los proyectos. Ligado a esto se hizo saber que una debilidad es la inexistencia de gerentes de proyecto, solamente existen gerentes de departamento.

Otra de las debilidades planteadas es la falta de objetividad en las decisiones y la poca libertad para la toma de decisiones. Esto indica que seis debilidades mencionadas, tres tienen que ver con la toma de decisiones y dos con el personal de proyectos, específicamente la gerencia de proyectos y el trabajo en conjunto entre departamentos.

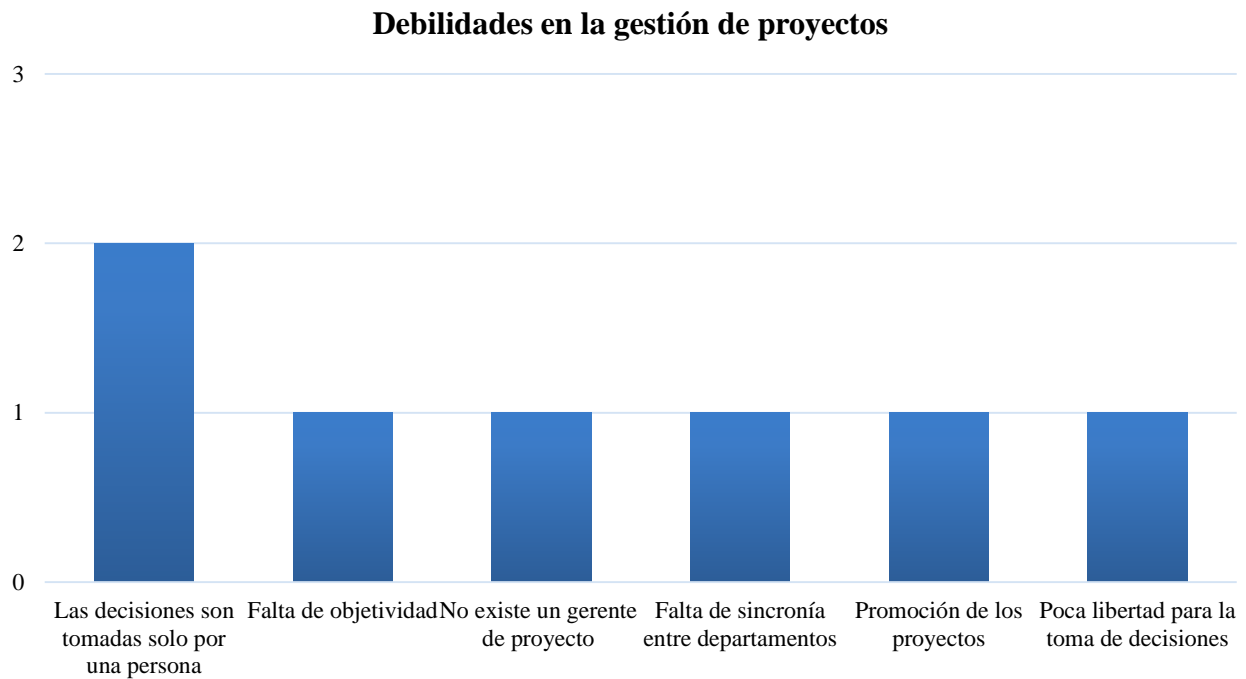


Gráfico 5. Debilidades en la gestión de proyectos de acuerdo a los niveles gerenciales

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta realizada al personal administrativo se consultó sobre las áreas de gestión de acuerdo al PMI que consideran se tiene mayor debilidad. De acuerdo a los resultados la gestión de recursos humanos es el área de mayor debilidad con un alto porcentaje; 41%, seguido por la gestión de tiempo y gestión de calidad con un 23% y 14% respectivamente. La gestión de adquisiciones y gestión de costos son las áreas más fuertes de acuerdo a las respuestas obtenidas ya que ninguno de los encuestados la indicó como un área débil.

Áreas de gestión con mayor debilidad

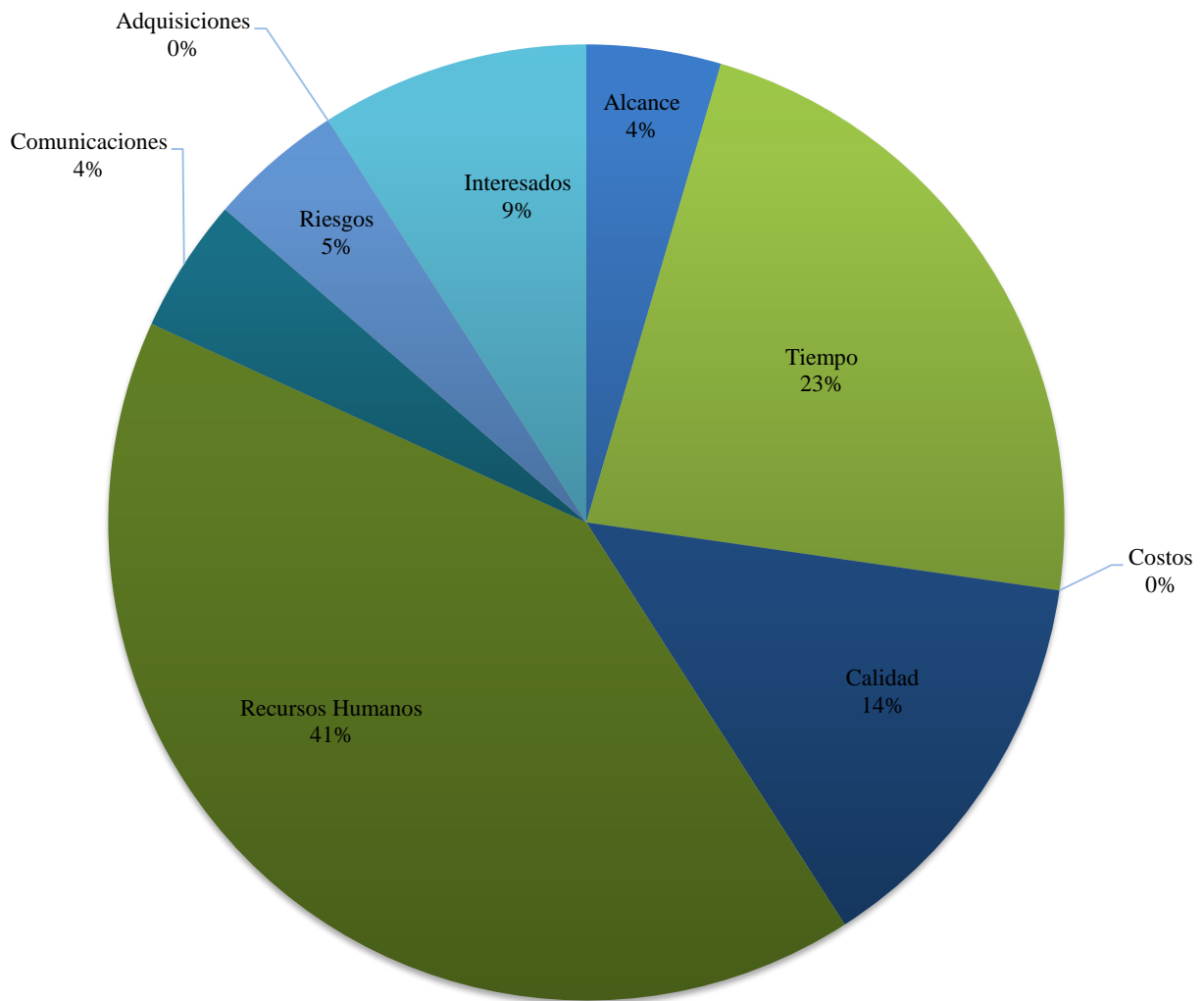


Gráfico 6. Áreas de gestión con mayor debilidad de acuerdo al personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Puntos de mejora en la gestión de proyectos

No.	Puntos de mejora
1	Definición de roles y responsabilidades
2	Organización
3	Dar un mayor seguimiento y control a los proyectos
4	Herramientas de gestión bien definidas
5	Mejor planificación-estructura de proyectos nuevos
6	Establecer procesos-crear un manual de procesos
7	Optimización de recursos
8	Sintonía con demás departamentos
9	Mejora de procesos establecidos
10	Mayor atención a los reclamos de los clientes
11	Mejorar la comunicación con clientes

Fuente: Elaboración propia

d. Procesos

Cada uno de los departamentos tiene sus propios procesos, estos se han ido creando de acuerdo a las necesidades de cada momento y situación. En cuanto a procesos generales de la gestión de proyectos, no existe un documento con los procesos a seguir en los proyectos a desarrollar.

El director tiene conocimiento y la experiencia para saber lo que se hará de acuerdo a cada situación, sin embargo, no existen documento que sustenten el porqué de cada acción realizada.

Existen procesos que aún no se han definido, muchas de las actividades se realizan porque así ha funcionado siempre o porque la experiencia les ha mostrado a los niveles gerenciales los pasos a seguir.

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas solo el 40% de los procesos están documentados. Por lo tanto, se valida que más de la mitad de los procesos se realizan por conocimiento, costumbre y experiencia.

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

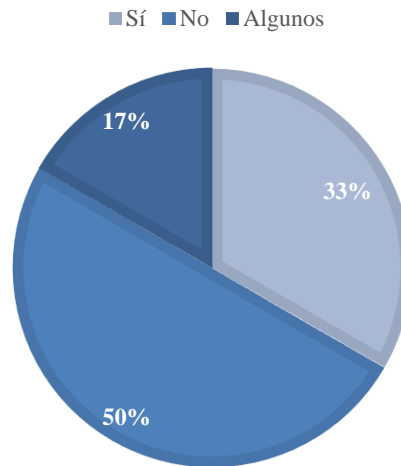


Gráfico 7. Porcentaje de procesos documentados

Fuente: Elaboración propia

e. Recurso Humano

La capacitación del personal en cuanto a gestión de proyectos es prácticamente nula. Ninguno de los entrevistados recibe actualmente una capacitación para ser orientados en cómo realizar los proyectos que se les asigna o en los que participan.

Los gerentes manifiestan que tienen la necesidad de recibir capacitaciones para poder tener un mejor desempeño en las actividades de los proyectos.

Entre algunos de los temas de capacitación que se desea obtener están:

- a. Inteligencia emocional
- b. Innovación

- c. Liderazgo
- d. Gestión de Proyectos
- e. Definición de procesos
- f. Atención al cliente

Sin embargo, el 20% de los entrevistados manifiestan que no necesitan ningún tipo de capacitación. El 10% determina que el personal gerencial ya se encuentra capacitado para gestionar proyectos y el 10% restante considera que no necesita una capacitación porque en su área no se requiere.

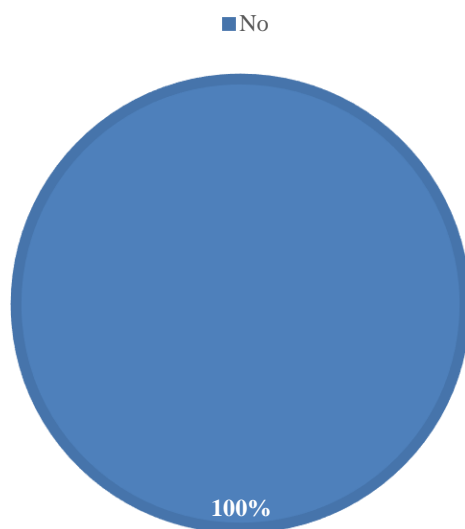


Gráfico 8. Personal que recibe capacitación para la gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Se analiza si la cantidad de personal que labora actualmente en la empresa es el necesario para poder realizar de la mejor manera todas las actividades y que los proyectos sean desarrollados apropiadamente.

Más de la mitad del personal gerencial indica que la cantidad de personal es insuficiente para el desarrollo de proyectos. El 43% del personal administrativo encuestado también manifiesta que existe una necesidad de personal por área. El área en la que se solicita mayor cantidad de recurso humano es el Departamento de Producción.

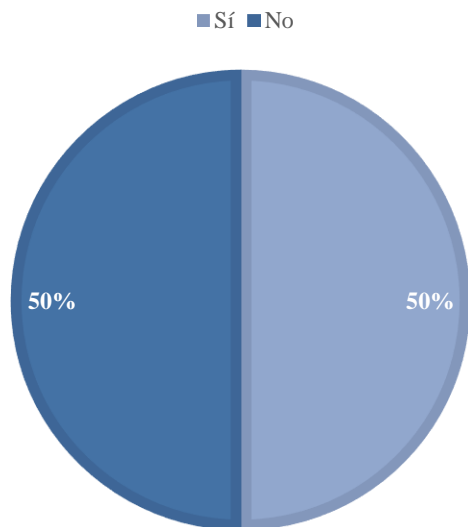


Gráfico 9. Necesidad de personal de acuerdo a los niveles gerenciales

Fuente: Elaboración propia

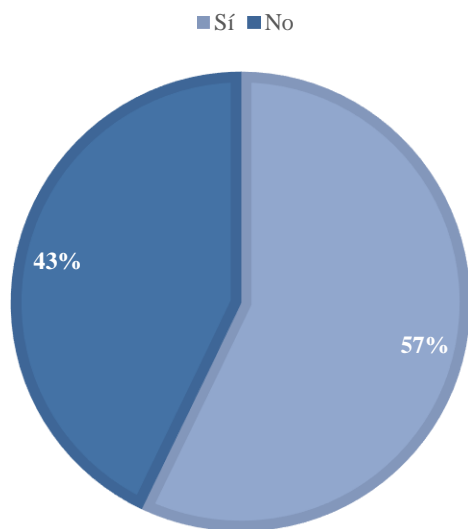


Gráfico 10. Necesidad de personal de acuerdo al personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

g. Conocimiento de Oficina de Administración de Proyectos

Previo a la realización de la entrevista a cada gerente, el 50% no está relacionado con el término PMO mientras que el 50% dice conocer dicho término.

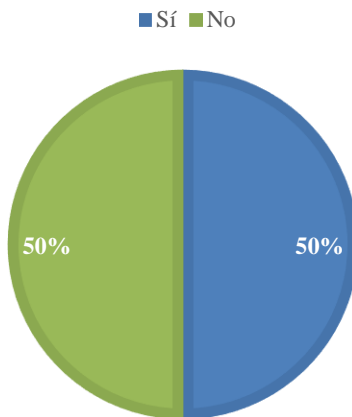


Gráfico 11. Conocimiento del término PMO. Nivel Gerencial

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las encuestas implementadas, el personal administrativo dice conocer el término PMO en un mayor porcentaje al nivel gerencial. Solamente el 21% de los encuestados manifiestan que no se encuentran familiarizados con el término.

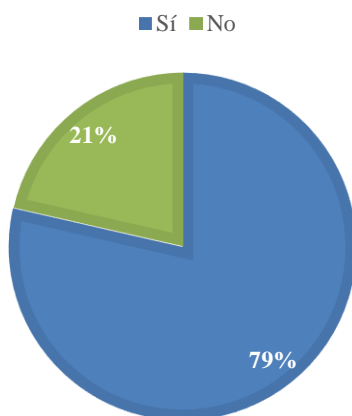


Gráfico 12. Conocimiento del término PMO. Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

h. Beneficios de una PMO

El 100% de los niveles gerenciales creen que la empresa obtendrá beneficios al implementar una Oficina de Administración de Proyectos.

OBTENCIÓN DE BENEFICIOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO

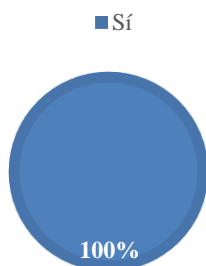


Gráfico 13. Obtención de beneficios al implementar una PMO

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo-no gerencial declara en un alto porcentaje que sí tendrá beneficios con la implementación de la PMO. El 64% de los encuestados da una respuesta positiva del 64%, el 29% no se encuentra seguro de la obtención de beneficios y el 7% expresa que no obtendría beneficios.

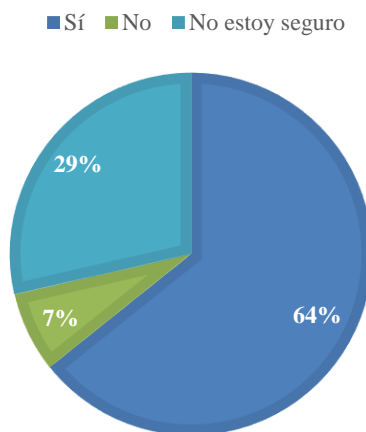


Gráfico 14. Obtención de beneficios al implementar una PMO de acuerdo al personal administrativo-no gerencial

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los beneficios que los niveles gerenciales mencionan que pueden existir son indicados en la siguiente tabla. Estos beneficios coinciden con los beneficios probados por diferentes estudios realizados por el PMI.

Tabla 13. Beneficios que el nivel gerencial cree obtener al implementar una PMO

No.	Beneficios
1	Apoyo
2	Control y seguimiento
3	Ejecución
4	Eficiencia en tiempos y costos
5	Traslado de buenas prácticas
6	Gestionar proyectos de manera integral
7	Expansión de la empresa
8	Mejor atención al cliente
9	Optimización de recursos
10	Definición de procesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Beneficios que el personal administrativo cree obtener al implementar una PMO

No.	Beneficios
1	Optimización de recursos
2	Cumplimiento de metas y objetivos por área
3	Mejor gestión de tiempo
4	Mejor comunicación
5	Mayor control en costos
6	Mejor eficiencia
7	Mayor calidad

Fuente: Elaboración propia

i. Configuración de la PMO

En base a las necesidades que cada gerente ha visto en la empresa se les consulta sobre el tipo de Oficina de Administración de Proyectos que consideran es más apropiada de implementar. Entre las tres configuraciones existentes de acuerdo al PMI; de apoyo, de control y directiva, cuatro de los gerentes sugieren se desarrolle una PMO para el control de proyectos, mientras que dos de ellos se inclinan por una PMO de dirección. La PMO de apoyo no fue seleccionada por ninguno de los entrevistados.

TIPO DE PMO A IMPLEMENTAR

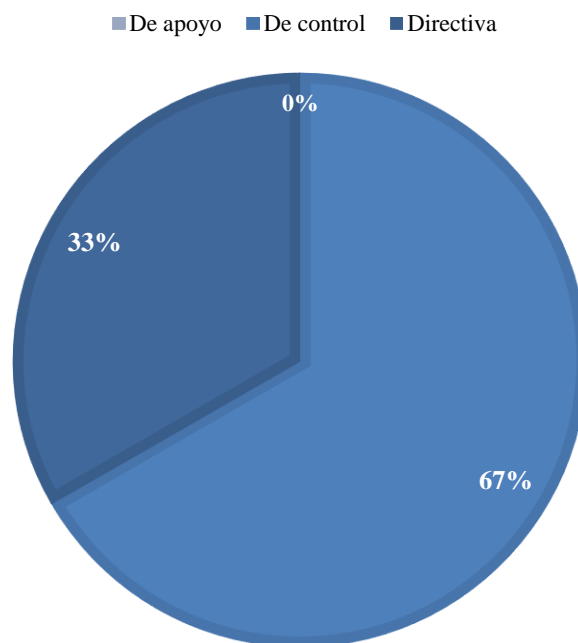


Gráfico 15. Configuración de PMO sugerida de acuerdo a las necesidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia

j. Limitantes para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos

Se evalúa el tipo de limitantes que pudiesen existir para la creación de una PMO en la empresa. El 33% de la población indica que puede haber una resistencia al cambio por parte de los niveles directivos de la organización. El 30% cree que los procesos para implementar una PMO son vistos como gastos generales. Ambas limitantes representan más del 60% de las posibles dificultades que pudieran existir para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se muestra las limitantes que se evalúan y el porcentaje resultante de cada uno.

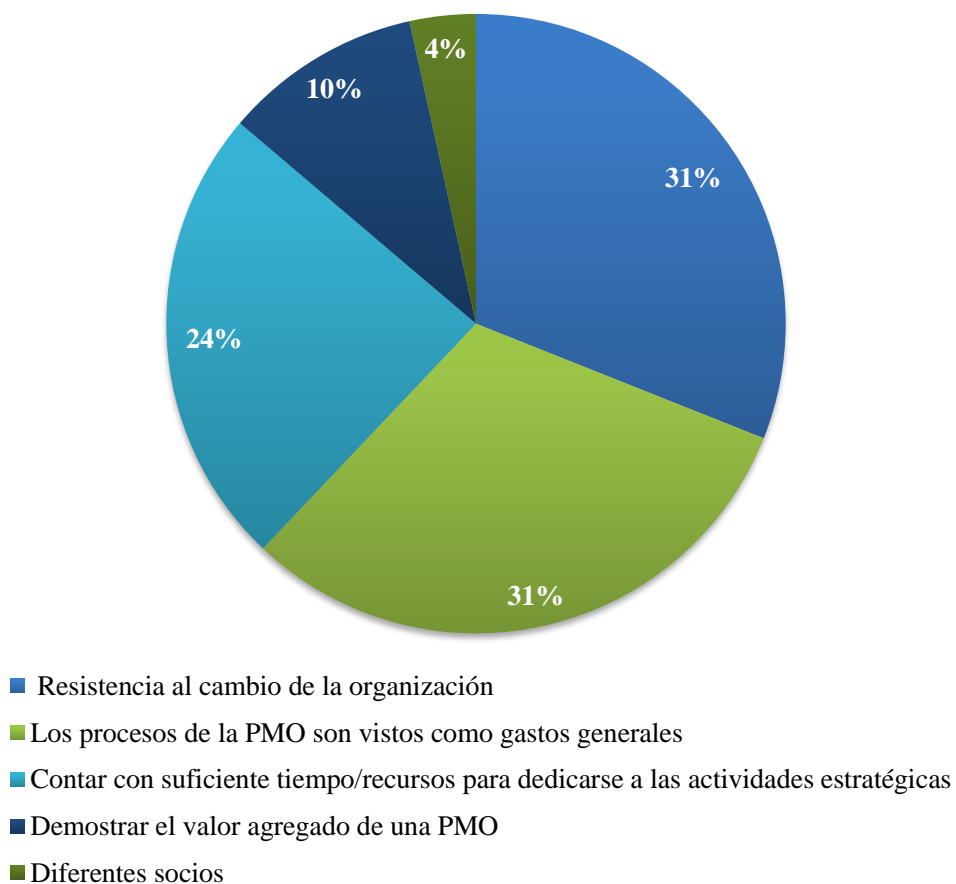


Gráfico 16. Limitantes encontradas para implementar una PMO en AIGM

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 JUICIO DE EXPERTOS

Se realizó una entrevista a un experto en la gestión de proyectos para conocer la forma en cómo se manejan los proyectos en su empresa y su conocimiento sobre el funcionamiento de una Oficina de Administración de Proyectos.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

1. ¿Qué metodología utiliza en la empresa para la gestión de proyectos?
2. ¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una Oficina de Administración de Proyectos?
3. ¿Cuáles son los beneficios evidentes al tener una PMO en la empresa?
4. ¿De acuerdo a su experiencia cuál es el costo estimado para la creación de una Oficina de administración de proyectos?
5. ¿Cuál es el tiempo estimado para implementar una PMO?
6. ¿Qué recursos se necesitan? Especificaciones del tipo de personal.

Las respuestas obtenidas son las siguientes:

Proteger realiza la gestión de sus proyectos a través de líneas de negocios, es decir portafolios de proyectos que son manejados individualmente por responsables de líneas de negocio, que reportan a una oficina de gestión interna, que se desenvuelve a su vez en una oficina administrativa.

Como metodología se procura ser una organización de alto desempeño, que promueve sus valores a todos sus empleados, ellos procuran desarrollarse en su línea de negocio, pero al mismo tiempo apoyar a sus compañeros. En algún momento todos hacemos alguna actividad que apoye a otro colaborador.

Los pasos a seguir para implementar una PMO de acuerdo al entrevistado son los siguientes:

1. Conocimiento de todos los procesos de gestión de proyectos, en todos sus colaboradores

2. Capacitación continua.
3. Establecimiento de métricas y definición de procesos de cumplimiento de esas métricas.
4. Internar los KPIS propuestos por la alta gerencia en todos los colaboradores.
5. Evaluación periódica de resultados por línea de negocio.
6. Disponer de un sistema de comunicación fluido entre la oficina y los colaboradores.
7. Generar activos propios de la organización que sean conocidos por todos los implicados.
8. A pesar de la oficina no tiene la responsabilidad del proyecto, se le debe otorgar la autoridad para aconsejar, tomar decisiones que apoyen a sus colaboradores en cada uno de sus proyectos.

De acuerdo al entrevistado, los beneficios que se obtienen al implementar una PMO son los siguientes:

1. Empresas eficientes, como elemento principal
2. Personal capacitado y consciente de sus responsabilidades
3. Crecimiento en el desempeño profesional de cada colaborador
4. Alcance objetivos y en caso de no ser así, permite tomar medidas para alcanzar KPIS planteados pro alta gerencia.
5. Estructuras horizontales de gestión en lugar de verticales.

Las áreas de mayor impacto son en el desempeño, son organizaciones "flacas" que tienen muchas capacidades, con mucho personal capacitado y responsable de sus actos, además de generar lealtad a la empresa y tener mediciones sencillas de desempeño.

De acuerdo al entrevistado, el costo para implementar una oficina de administración de proyectos depende de la magnitud de los proyectos que la empresa realice.

Y según la experiencia de implementar una PMO en su organización, se puede demorar de tres meses en adelante. Ese fue el tiempo que le tomó a la empresa en implementarla.

Se recomienda que el personal que forme parte del PMI este certificado con el Project Management Institute.

4.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO

4.2.1 INTRODUCCIÓN

La oficina de administración de proyectos es una unidad que se propone implementar en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M. como una respuesta a una necesidad de tener un mayor control sobre los proyectos y por ende mejorar la gestión de los proyectos desarrollados.

Para la propuesta de dicha oficina se parte del análisis realizado dentro de la empresa con todo el personal administrativo. Mediante la propuesta se busca perfeccionar el manejo de proyectos, se aprovecha el crecimiento actual que tiene la organización en el país y su expansión en los países centroamericanos y de esta manera la propuesta se pueda implementar en los demás lugares.

4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se describe la propuesta para implementar la oficina de administración de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.

4.2.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Avance Ingenieros-Grupo M. es una empresa orientada a la gestión de proyectos. Es recomendable que empresas de este tipo cuenten con una unidad que se encargue de manejar los proyectos a desarrollar.

El estado actual de la organización es una empresa naciente en donde la PMO es inexistente y su rol no está completamente claro, es decir, los niveles de gerencia y demás no están relacionados con el término de oficina de administración de proyectos.

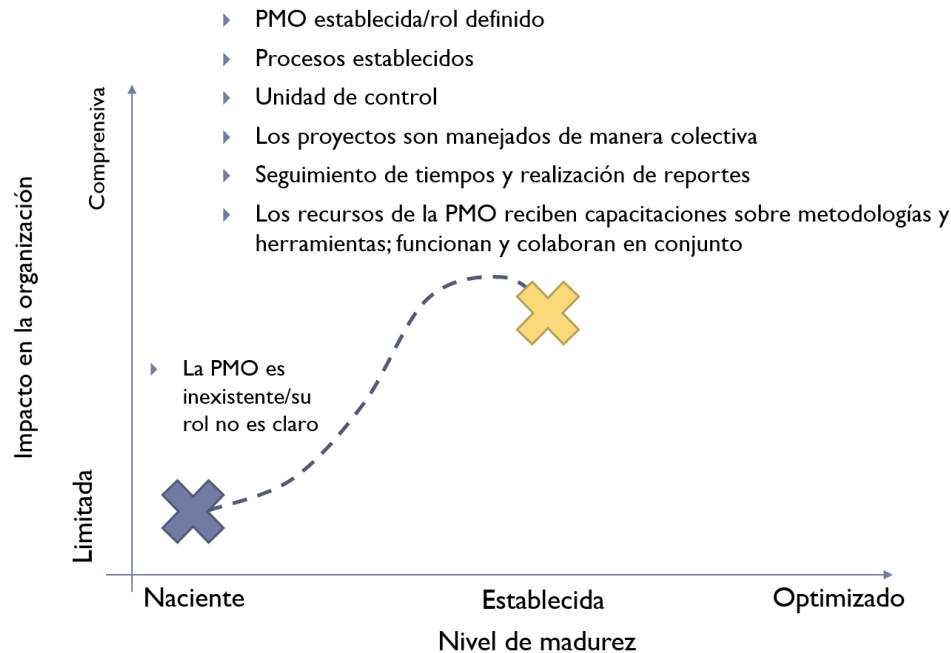


Figura 14. Estado actual de la organización (AIGM)

Fuente: Elaboración propia

Como parte del análisis se identificó que algunas de las deficiencias en la actual gestión de proyectos son: el seguimiento y control de los proyectos, la optimización del recurso humano, sinergia entre departamentos, los procesos no están claramente definidos, entre otros.

Más del 50% de los empleados opina que el implementar una PMO brindará beneficios a la empresa. El 100% de la gerencia afirma que una PMO brindará beneficios y en su mayoría, opinan que, una oficina de control es la que mejor se adecúa a las necesidades actuales.

Una oficina de administración de proyectos con configuración de control proporciona soporte y exige 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 específicas.

Mediante este tipo de unidad se busca manejar de manera colectiva todos los proyectos de la empresa, crear una eficiencia y sinergia entre departamentos y tener una mejor comunicación que permita manejar los proyectos con mayor eficiencia.

Las disciplinas que la PMO cubrirá son la gestión de las comunicaciones, gestión de los recursos, gestión de la ejecución y gestión de cambios.

Como parte de la gestión de comunicaciones se encuentran los reportes y las métricas y la gestión de los interesados.

En la gestión de recursos se busca mejorar en el manejo del personal y uso adecuado de software para el manejo de proyectos. Bajo la gestión de la ejecución de los proyectos se realiza el manejo de las finanzas, gestión de los entregables y la gestión de tiempos. Con esto se controla que los proyectos estén justo a tiempo y bajo presupuesto, que son los indicadores más importantes para medir el éxito de los proyectos.

La gestión de cambios involucra lo relacionado a las situaciones de cambio para que todos los departamentos de la organización estén al día con las modificaciones. También se gestionan los riesgos, el alcance y el conocimiento de gestión de proyectos mediante la capacitación constante.

4.2.2.3 ALCANCE

El alcance del proyecto se desglosa en cinco entregables; el personal, la socialización del proyecto, la reestructura organizacional, las nuevas instalaciones y la evaluación del progreso de la PMO en la empresa.

Dentro el entregable personal o empleados se desarrollan actividades de reclutamiento de personal, capacitación y reestructuración. El reclutamiento incluye todo el personal a contratar al personal necesario de acuerdo a la propuesta de la estructura organizacional. Las áreas que necesitan nuevo personal son las siguientes: Departamento administrativo, financiero, técnico y la nueva unidad de administración de proyectos.

Las capacitaciones se deben realizar a todos los empleados actuales y los contratados. Esto es porque con la incorporación de la oficina de administración de proyectos en la empresa, todos deben conocer cómo es el funcionamiento de la misma y cuál es la dinámica a seguir. Las gerencias del área administrativa, financiera y técnica junto con la PMO deben tener una capacitación para la comprensión de las funciones que tiene la unidad de administración de proyectos y la sinergia que debe existir con los departamentos.

La reestructuración incluye la negociación con el personal que será relevado en sus puestos. Dentro de este personal se encuentran los gerentes de departamento administrativo, financiero y técnico. Asimismo, el director de la PMO que actualmente tiene a su cargo una gerencia.

En el entregable de socialización del proyecto se incluye las actividades relacionadas a dar a conocer el proyecto con los socios y empleados actuales. Se tendrá reuniones por separado con los socios, todo el personal y solamente con las gerencias para describir la propuesta de implementación de la oficina de administración de proyectos; objetivos, beneficios y plan de implementación.

El tercer entregable que consiste en la creación de las instalaciones para el nuevo personal se incluye las actividades de construcción de las oficinas en el edificio actual. También incluye la compra del mobiliario y equipo para desarrollar las actividades necesarias.

El cuarto entregable involucra todo lo relacionado a la evaluación de la PMO, el progreso, puntos de mejora, beneficios que brinda su implementación.

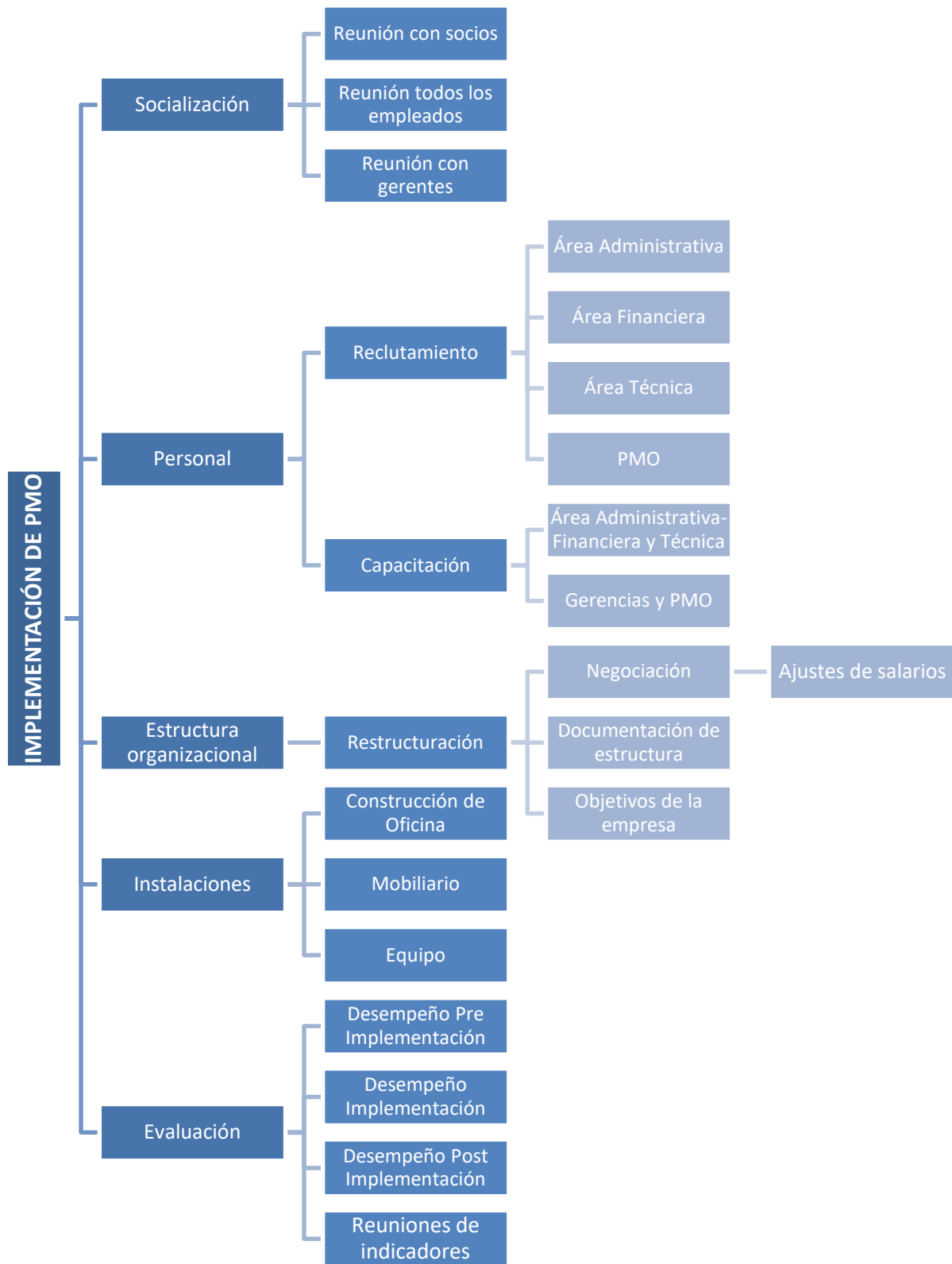


Figura 15. EDT Propuesta de Implementación

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propone la reestructura organizacional mediante la creación de la nueva unidad de administración de proyectos (PMO). Dicha unidad está conformada por un director, el gerente de programa 1, el gerente de programa 2 y el personal de soporte para cada gerente de programa.

Asimismo, se propone la reestructuración de los departamentos ya existentes en la empresa; en cuatro gerencias; administrativo, financiero, técnico, comercialización.

La gerencia administrativa se encarga del departamento de administración y recursos humanos. El departamento de administración existe, sin embargo, tenía la dependencia del departamento de ventas. Bajo este nuevo esquema siempre se mantienen los dos puestos con los que se cuenta actualmente.

El departamento de recursos humanos es una nueva propuesta que surge por la necesidad de la empresa de contar con un área definida para cumplir con responsabilidades de contratación, diferentes gestiones con los empleados, coordinación del personal de servicio, entre otras. El departamento de servicio incluye el personal de la limpieza de las instalaciones, el mantenimiento de áreas comunes y el mensajero de las oficinas. Todos estos ya son parte del personal de la empresa, sin embargo, no existe una definición clara de su ubicación dentro de la estructura actual.

El gerente financiero está a cargo del área contable y de cobros de la empresa. En estos momentos se ve la necesidad de un responsable de los cobros que se realizan como actividad diaria de la empresa. El departamento de ventas, diseño, y administración realizan cobros a los clientes nuevos y residentes, mediante la creación de esta unidad se busca unificar y responsabilizar a una persona de realizar dichos cobros y que exista mayor control y orden sobre las gestiones de cobro.

La gerencia del área técnica está a cargo de dos departamentos que ya existen; diseño y planificación y producción, y un nuevo departamento a crear, de mantenimiento. El departamento de mantenimiento surge por la necesidad de la atención de reclamos a los residentes. Este es un servicio que actualmente es proporcionado por la empresa, pero el mismo personal de producción

que realiza las tareas de todos los proyectos en construcción se encuentra sobre cargado de trabajo cubriendo con actividades de atención de reclamos. El departamento de mantenimiento/atención de reclamos es un apoyo directo para el área de administración que se encarga de revisar las solicitudes de inspección de los residentes de las diferentes villas.

El gerente de comercialización esta sobre los departamentos de marketing, ventas y la recepción. Actualmente existe únicamente el departamento de ventas y bajo este se encuentra el personal de ventas, de recepción y de medios digitales, pero no hay una definición de la ubicación de estos puestos bajo la estructura.

A continuación, se muestra el organigrama de la estructura organizacional que se propone implementar.

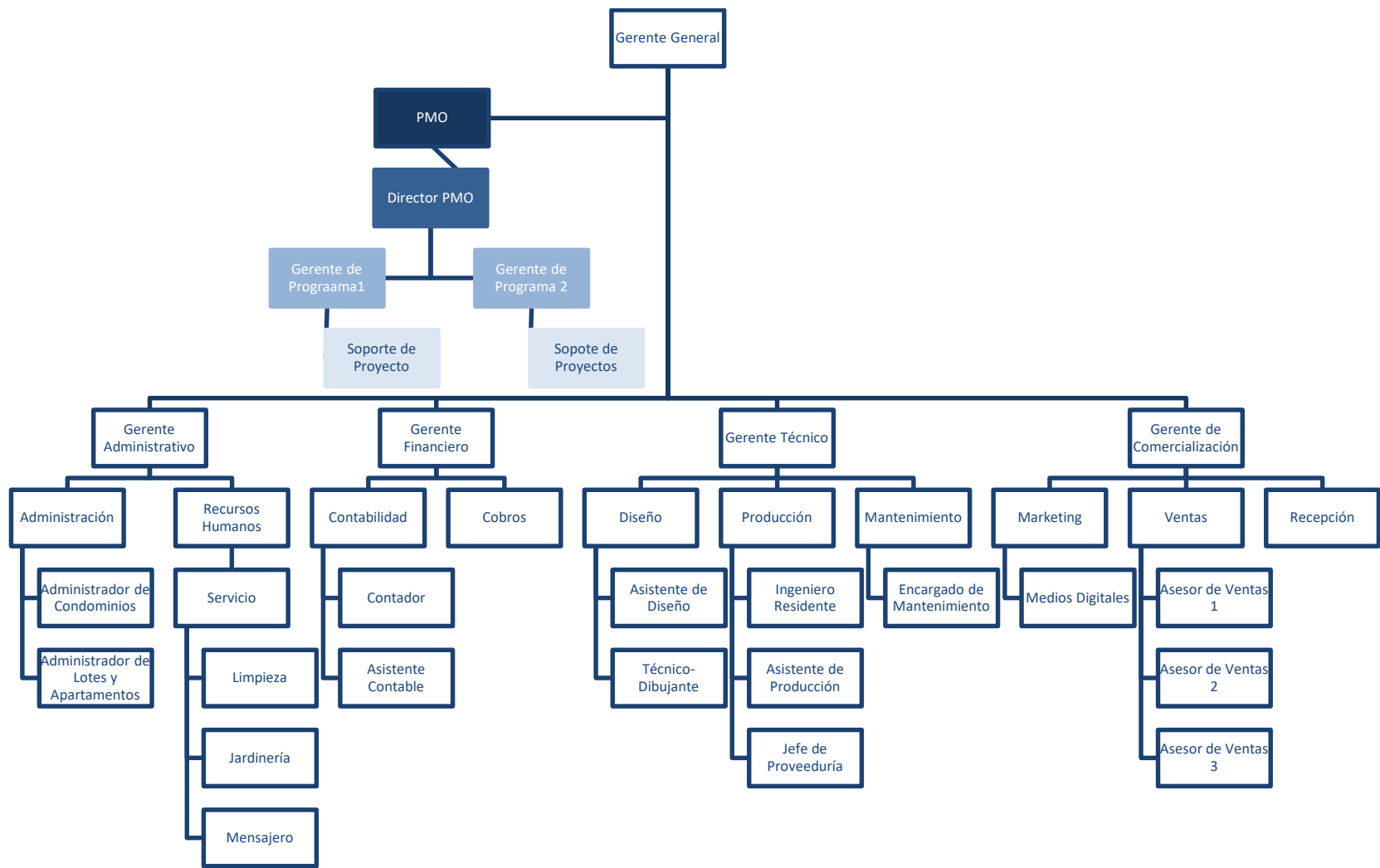


Figura 16. Propuesta de Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

A continuación, se describe las funciones y responsabilidades del nuevo personal propuesto.

1. Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

a. Director de PMO

Encargado de supervisar los proyectos de la organización, gestiona todas las áreas de la empresa, asigna recursos de toda la empresa en todos los proyectos.

b. Gerente de Programa 1

Entre las funciones del gerente de programa 1 están las siguientes:

- Soporte administrativo: generación de reportes, supervisión de proyectos, aseguramiento de la calidad.
- Gestión del conocimiento: registra las actividades realizadas en los proyectos, estándares y métodos a implementar, responsable de la base de datos de lecciones aprendidas.
- Administración de los recursos: Junto con el director de la unidad, maneja los recursos de los proyectos y realiza ajustes de acuerdo a los requisitos de cada proyecto.

c. Gerente de Programa 2

Entre las funciones del gerente de programa 2 están las siguientes:

- Soporte administrativo: generación de reportes, supervisión de proyectos, aseguramiento de la calidad.
- Gestión del conocimiento: registra las actividades realizadas en los proyectos, estándares y métodos a implementar, responsable de la base de datos de lecciones aprendidas.

- Administración de los recursos: Junto con el director de la unidad, maneja los recursos de los proyectos y realiza ajustes de acuerdo a los requisitos de cada proyecto.

d. Soporte de Proyectos 1

Encargado de dar soporte en la programación, planificación y control de los proyectos. Es el responsable que el gerente de programas 1 tenga la información completa para la toma de decisiones y gestión de proyectos a su cargo.

e. Soporte de Proyectos 2

Encargado de dar soporte en la programación, planificación y control de los proyectos. Es el responsable que el gerente de programas 2 tenga la información completa para la toma de decisiones y gestión de proyectos a su cargo.

2. Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encargará de realizar actividades como la selección de personal, contratación de personal, formación de personal, gestión de salarios, evaluación del personal de forma periódica, y la gestión del proceso disciplinario.

Además, bajo la estructura organizacional propuesta tendrá el manejo del personal de servicio que incluye la limpieza, mantenimiento y el mensajero.

3. Cobros

El área de cobros de la empresa está destinada para realizar los cobros que actualmente realiza el área de administración y ventas. Mediante esta nueva área el personal encargado centralizará los cobros realizado a los clientes y residentes para tener un mejor control y cuidado de las cantidades monetarias que ingresan a la empresa.

4. Mantenimiento/ Atención de reclamos

El área de mantenimiento y atención de reclamos es específicamente para atender a las solicitudes de inspección realizadas por los residentes. Tendrá una relación directa con el departamento de administración que se encarga de recibir las solicitudes y coordinar con el encargado de mantenimiento y residente al momento de realizar la visita a la residencia.

4.2.5 CAPACITACIÓN

Se propone la capacitación del personal de los departamentos al momento de incorporarse en la empresa. Esta capacitación no representa ningún costo ya que será impartida por el personal existente quien orientará a cada seleccionado para realizar sus labores asignadas.

El personal de gerencia y el perteneciente a la unidad de administración de proyectos debe recibir una capacitación con orientación en proyectos por lo menos una vez cada tres meses para asegurar que cada uno este apto para manejar proyectos eficientemente.

Se propone que dichas capacitaciones sean las ofrecidas en línea en la página web del Project Management Institute.

4.2.7 PRESUPUESTO

El presupuesto para la implementación de la oficina de administración de proyectos se realiza en base a la estructura de desglose de trabajo. Los entregables: socialización del proyecto, personal de la PMO, estructura organizacional, instalaciones y evaluaciones conllevan costos detallados a continuación.

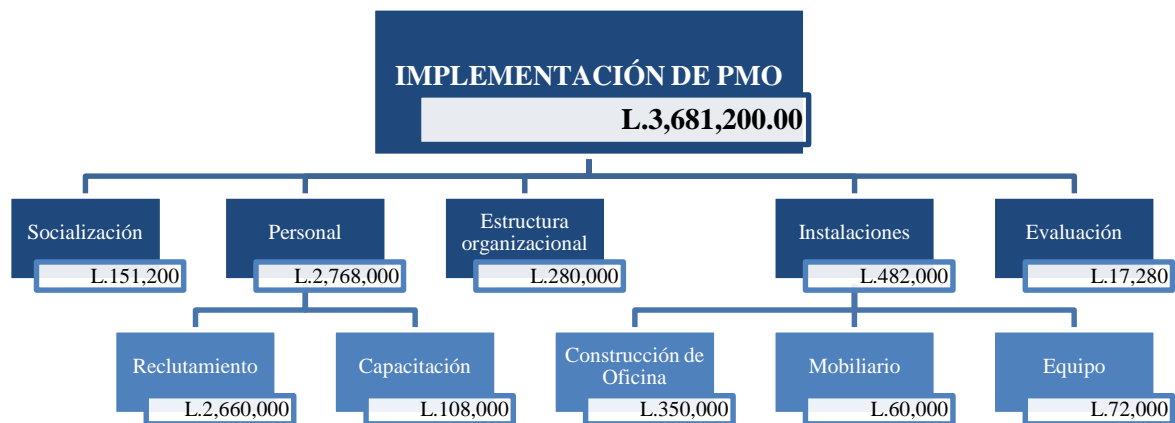


Figura 17. Presupuesto por EDT

Fuente: Elaboración propia

Los salarios del personal de la PMO y el ajuste de salario del director de la PMO de acuerdo a la negociación se calculan en base a 14 salarios anuales.

El costo total para la implementación de la PMO es un total de L.3,681,200.00.

Tabla 15. Presupuesto para la implementación del proyecto de PMO

Concepto	Monto	Cantidad	Total
ENTREGABLE 1: SOCIALIZACIÓN			
Presentación de consultoría a gerente general y socios			
Consultoría de PMO	L 150,000.00	1	L 150,000.00
Reuniones con empleados			
Salario por hora/Gerente general	L 600.00	1	L 600.00
Reuniones con gerentes			
Salario por hora/Gerente general	L 600.00	1	L 600.00
Sub-total			L 151,200.00
ENTREGABLE 2: PERSONAL			
Reclutamiento			
PMO			
Gerente de Programa 1	L 65,000.00	14	L 910,000.00
Gerente de Programa 2	L 65,000.00	14	L 910,000.00
Soporte de Proyectos 1	L 30,000.00	14	L 420,000.00
Soporte de Proyectos 2	L 30,000.00	14	L 420,000.00
Sub-total			L 2,660,000.00
Capacitaciones			
Director de PMO	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente de Programa 1	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente de Programa 2	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Soporte de Proyectos 1	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Soporte de Proyectos 2	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Sub-total			L 108,000.00
ENTREGABLE 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Ajuste de Salarios			
Director de PMO	L 20,000.00	14	L 280,000.00
Sub-total			L 280,000.00
ENTREGABLE 4: INSTALACIONES			
Construcción	L 350,000.00	1	L 350,000.00
Mobiliario	L 15,000.00	4	L 60,000.00
Equipo	L 18,000.00	4	L 72,000.00
Sub-total			L 482,000.00
ENTREGABLE 5: EVALUACIONES			
Preparación de reportes de implementación/evaluación			
Salario por hora/Gerente de programa 1	L 270.00	32	L 8,640.00
Salario por hora/Gerente de programa 2	L 270.00	32	L 8,640.00
Sub-total			L 17,280.00
TOTAL			L 3,681,200.00

Igualmente se presenta el presupuesto del personal a reclutar de acuerdo a la nueva estructura organizacional propuesta. Esto incluye el reclutamiento, capacitaciones, ajuste de salarios y el mobiliario y equipo de trabajo.

El costo total para la re-estructura organizacional propuesta es un total de L. 1,593,000.00

Tabla 16. Presupuesto propuesta re-estructura organizacional

Concepto	Monto	Cantidad	Total
PERSONAL			
Reclutamiento por departamento			
Administrativo			
Administrador de Condominios	L 15,000.00	14	L 210,000.00
Recursos Humanos	L 15,000.00	14	L 210,000.00
Sub-total			L 420,000.00
Financiero			
Encargado de Cobros	L 13,000.00	14	L 182,000.00
Sub-total			L 182,000.00
Técnico			
Dibujante	L 9,000.00	14	L 126,000.00
Encargado de Mantenimiento	L 13,000.00	14	L 182,000.00
Sub-total			L 308,000.00
Capacitaciones			
Gerente General	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente Administrativo	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente Financiero	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente Técnico	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Gerente de Comercialización	L 7,200.00	3	L 21,600.00
Sub-total			L 108,000.00
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Ajuste de Salarios			
Gerente Administrativo	L 10,000.00	14	L 140,000.00
Gerente Financiero	L 10,000.00	14	L 140,000.00
Gerente Técnico	L 10,000.00	14	L 140,000.00
Sub-total			L 420,000.00
INSTALACIONES			
Mobiliario	L 15,000.00	5	L 75,000.00
Equipo	L 16,000.00	5	L 80,000.00
Sub-total			L 155,000.00
TOTAL			L 1,593,000.00

4.2.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se estima que la duración del proyecto para la implementación de una oficina de administración de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M es de cuatrocientos treinta y cuatro días; un año y dos meses y medio.

El proyecto da inicio el 03 de febrero del 2017 con la reunión con los socios para socializar el proyecto de PMO en la empresa y a la vez definir claramente cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa. El proyecto cierra el 06 de abril del 2017 con la última evaluación de desempeño de la PMO que mostrará el avance que ha tenido la organización a lo largo de todo el proyecto.

A continuación, se muestran los hitos del proyecto, dando importancia al punto de inicio, fin y puntos medios de evaluación.

Tabla 17. Hitos del proyecto

Fecha	Actividad
03 de febrero 2017	Socialización del proyecto a socios y gerentes de la empresa y definición de objetivos estratégicos
06 de febrero 2017	Socialización del proyecto con todo el personal administrativo
07 de febrero 2017	Inicio de construcción de oficinas
10 de febrero 2017	Nueva estructura organizacional definida
24 de febrero 2017	Contratación de personal del área administrativa, financiera y técnica
24 de marzo 2017	Contratación de personal de la PMO
27 de marzo 2017	Capacitaciones para la incorporación de la PMO
03 de abril 2017	Inicio de funciones de PMO
01 de mayo 2017	Primera evaluación de desempeño de la PMO
05 de mayo 2017	Finalización de construcción de oficinas
07 de junio 2017	Reunión los socios para mostrar resultados
02 de octubre 2017	Cuarta evaluación de desempeño de la PMO
06 de octubre 2017	Reunión los socios para mostrar resultados
05 de enero 2018	Última capacitación para PMO y gerencias
02 de abril 2018	Última evaluación de desempeño de la PMO
06 de abril 2018	Reunión los socios para mostrar resultados

Tabla 18. Cronograma de actividades de la propuesta

Fecha de inicio	Fecha de finalización	Objetivo	Actividad	Entregable
03 de febrero 2017	03 de febrero 2017	Gerencia general da a conocer proyecto a los socios de la empresa y a gerentes	Reunión con socios	Socialización del Proyecto
03 de febrero 2017	03 de febrero 2017	Definir con los gerentes y socios de la empresa los objetivos de la empresa.	Definición de los objetivos estratégicos de la empresa	Estructura organizacional
6 de febrero 2017	6 de febrero 2017	Comprensión del personal actual del proyecto Implantación de PMO en la empresa	Reunión con todo el personal administrativo de la empresa	Socialización del Proyecto
7 de febrero 2017	05 de mayo 2017	Realizar obras de construcción en el edificio del centro de ventas para adecuar la oficina para la PMO	Construcción de oficinas	Instalaciones
7 de febrero 2017	10 de febrero 2017	Negociación con personal existente sobre los nuevos puestos y aumento salarial	Negociación con personal existente por la re-asignación de responsabilidades y ajuste de salarios	Estructura organizacional
13 de febrero 2017	24 de febrero 2017	Selección y Contratación del personal de la nueva estructura organizacional	Proceso de reclutamiento de personal Administrativo-Financiero-Técnico	Personal
15 de febrero 2017	22 de febrero 2017	Cotizar y comprar el mobiliario y equipo para el nuevo personal de la empresa	Compra de mobiliario y equipo	Instalaciones
24 de febrero 2017	24 de febrero 2017	Instalar el mobiliario y equipo adquirido	Instalación de mobiliario y equipo	

Continuación tabla 18

Fecha de inicio	Fecha de finalización	Objetivo	Actividad	Entregable
27 de febrero 2017	03 de marzo 2017	Capacitación de Personal contratado para las áreas: Administrativo-Financiero-Técnico	Capacitación de personal	Personal
06 de marzo 2017	24 de marzo 2017	Selección y Contratación del personal para la Oficina de Administración de Proyectos	Proceso de reclutamiento de personal de PMO	Personal
27 de marzo 2017	31 de marzo 2017	Capacitación de Personal de la PMO y gerencias	Capacitación de personal	
03 de abril 2017		Dar inicio al funcionamiento de la PMO	Inicio de actividades PMO	Evaluación de implementación de la PMO
01 de mayo 2017	02 de mayo 2017	Evaluar la evolución y desempeño de la PMO 30-60 días	Evaluación de desempeño 1 de PMO	
02 de junio 2017	03 de junio 2017		Evaluación de desempeño 2 de PMO	
09 de junio 2017	07 de junio 2017	Dar a conocer a los socios el trabajo realizado por la PMO, los procesos implementados y beneficios.	Reunión de muestra del desempeño de la PMO a socios	
30 de junio 2017	30 de junio 2017	Capacitación de Personal de la PMO y gerencias	Capacitación de personal	Personal
03 de Julio 2017	03 de Julio 2017	Evaluar la evolución y desempeño de la PMO 60-90 días	Evaluación de desempeño 3 de PMO	Evaluación de implementación de la PMO
29 de septiembre 2017	29 de septiembre 2017	Capacitación de Personal de la PMO y gerencias	Capacitación de personal	Personal

Continuación tabla 18

Fecha de inicio	Fecha de finalización	Objetivo	Actividad	Entregable
02 de octubre 2017	02 de octubre 2017	Evaluar la evolución y desempeño de la PMO 90-180 días	Evaluación de desempeño 4de PMO	Evaluación de implementación de la PMO
06 de octubre 2017	06 de octubre 2017	Dar a conocer a los socios el trabajo realizado por la PMO, los procesos implementados y beneficios.	Reunión de muestra del desempeño de la PMO a socios	
05 de enero 2017	05 de enero 2017	Capacitación de Personal de la PMO y gerencias	Capacitación de personal	Personal
02 de abril 2018	02 de abril 2018	Evaluar la evolución y desempeño de la PMO 360 días	Evaluación de desempeño 5 de PMO	Evaluación de implementación de la PMO
06 de abril 2018	06 de abril 2018	Dar a conocer a los socios el trabajo realizado por la PMO, los procesos implementados y beneficios.	Reunión de muestra del desempeño de la PMO a socios	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El nivel de madurez de la empresa actualmente se encuentra en la categoría de “Naciente” (Corporation, 2016), en donde una unidad de administración de proyectos es inexistente y el conocimiento que tiene el personal de la organización es muy leve. Los procesos de gestión no se encuentran documentados, se trabaja en base al conocimiento que tiene el personal de cada área. Se espera que al culminar el proyecto de implementación el nivel de madurez de la empresa sea “Establecido” (Corporation, 2016), en donde la PMO se encuentre definida, existan procesos definidos para la gestión de proyectos, los proyectos sean manejados de manera colectiva, se brinde seguimiento a los trabajos y se realicen reportes y que los recursos de la empresa trabajen de manera conjunta y estén en continuo crecimiento mediante las capacitaciones de metodologías y herramientas de gestión.

De acuerdo a las necesidades actuales de la empresa el tipo de oficina de administración de proyectos que mejor se adapta es la unidad de control. Una oficina de este tipo exige 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 específicas. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

Se propone hacer uso de la metodología del PMI para el desarrollo de proyectos basada en los cinco grupos de procesos; inicio, planificación, ejecución, control y seguimiento y cierre del proyecto y las diez áreas de conocimiento. Las plantillas a utilizar en la gestión de proyectos son las sugeridas en el manual del PMBOK. Dentro de las técnicas de gestión se debe continuar el uso del diagrama de Gantt para el control de los tiempos, uso de recursos y visualización del avance de los proyectos.

Mediante la implementación de una PMO se obtendrán beneficios comprobados en empresas que actualmente cuentan con dicha estructura. Estos beneficios son: la alineación de los proyectos

con los objetivos estratégicos de la organización, reducción en proyectos fallidos, mejora en la satisfacción al cliente, mejora en la entrega de proyectos bajo el presupuesto, mejora en la productividad, información estandarizada y general una gestión integrada de proyectos.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula; Ho: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos no mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M. y se aprueba la hipótesis de investigación planteada; Hi: La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos mejora la gestión de proyectos en la empresa Avance Ingenieros-Grupo M.

5.2 RECOMENDACIONES

Establecer los objetivos estratégicos de la empresa es un punto importante previo al comienzo del funcionamiento de la PMO. Los socios y los gerentes de la empresa deben establecer los objetivos macro de la empresa y reevaluar los objetivos por departamento. Una vez los objetivos se encuentren documentados se necesita socializar los mismos con el personal de toda la empresa. De esta manera todo el recurso humano tendrá un solo norte y los proyectos apuntarán a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, logrando así una alineación de proyectos con objetivos.

Se recomienda implementar una PMO de control para el manejo de proyectos y a medida esta se haya establecido y los beneficios de su implementación se vea reflejados el gerente general, gerentes de departamentos y socios de la empresa deben evaluar si esta es la configuración adecuada o si la misma puede desarrollarse a una oficina de proyectos tipo directiva que ejerza un control total sobre los proyectos.

Los gerentes de la empresa deben buscar obtener la certificación del PMI para estar acreditados como gerentes de proyectos ya que a pesar que existirá una oficina de administración de proyectos, cada departamento ejecuta pequeños proyectos y estos deben manejarse con una metodología establecida. Igualmente, al trabajar en colaboración con la PMO cada gerente debe estar bien orientado y relacionado con la gestión de proyectos y las buenas prácticas.

Para futuros estudios similares, se recomienda utilizar una sola herramienta de investigación; en este caso se aplicó la entrevista a los niveles gerenciales y la encuesta al resto del personal administrativo. Con el fin de obtener una mayor veracidad en los resultados y lograr profundizar más en el análisis se puede aplicar la entrevista a todo el personal y que la comparación de respuestas del nivel gerencial y no gerencial sea completamente válida.

BIBLIOGRAFÍA

Alsina, J. (2009). La Oficina de Administración de Proyectos. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, a partir de http://www.liderdeproyecto.com/articulos/oficina_de_administracion_de_proyectos.html

Avance, I. (2016). Avance Ingenieros - Grupo M.

Bandukwala, H. (2016). Setting up a Project Management Office (PMO).

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3ra.). Pearson Education S.A.

Boggi, C. (2011). *Experiencias en la Implementación de la PMO*. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/elearningUTN/experiencias-en-la-implementacin-de-la-pmo-cecilia-boggi>

Boston Consulting Group, & Project Management Institute, (2013). *TStrategic Initiative Management*. Boston.

Carranza, J. (s/f). Necesidad de una PMO en empresas de construcción. En *Suplemento de Ingenieros Civiles* (pp. 151–152).

Chicaiza, J. (2007). *Creación de una Oficina de Gestión de Proyectos*. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/jachicaiza/creacin-de-una-pmo>

Contreras, J. (2014). ¿Qué es una PMO? Recuperado a partir de <http://www.aticaingenieria.cl/que-es-una-pmo/>

Gerard, H. (2008). *The Complete Management Handbook* (2da.). Recuperado a partir de http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-IT%20Project%20Management/Books&Resources/The%20Complete%20Project%20Management%20Office%20Handbook.pdf

Gido, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (Quinta edición). México, D.F.: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_exitosa_de_proyectos_jack_gido

Hunte, G. (2008). *Guide to Building a Project Management Office*.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Parodi, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. Recuperado a partir de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/viewFile/209/256>

Paz, E. (2016, septiembre). Mejoramiento de la gestión de proyectos en Avance Ingenieros mediante la implementación de una PMO.

PM Solutions. (2014). The State of the Project Management Office (PMO). The State of the PMO. Recuperado a partir de http://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2014_Research_Report_FINAL.pdf

PM Solutions. (s/f). Who should staff the PMO? | PM Solutions. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.pmsolutions.com/resources/view/who-should-staff-the-pmo/>

Project Management Institute. (2012). *The Project Management Office*.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta edición). Pensilvania.

Project Management Institute. (2016). Acerca del PMI. Recuperado a partir de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS.aspx>

Project Management Institute, Inc. (2006a). *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania: PMI Publications.

Project Management Institute, Inc. (2006b). *The Standard for Program Management*. PMI Publications.

Rivera, F., & Hernández, G. (2010). *Administración de Proyectos-Guía para el aprendizaje* (Primera edición). Guanajuato, Mexico: Instituto Tecnológico Superior de Irapuato. Recuperado a partir de <https://biblionlinereader.pearson.com.mx/9786073227919/mobile/index.html>

Rubio, S. (2016). *Análisis de viabilidad para la creación de una Unidad de Administración de Proyectos (PMO) en la Dirección Ejecutiva de Gestión de Tecnología, UNAH*.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán. 30/Agosto/2016

Daniel Alejandro Parras Lazo

Gerente general

Avance Ingenieros-Grupo M

Residencial El Sauce, Centro de Ventas El Sauce

Estimado Señor(a): **Daniel Parras**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de Proyectos. Hemos seleccionado como tema: **Mejoramiento de la gestión de proyectos de avance ingenieros – Grupo M. (AIGM) mediante la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO)**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Entrevistas y encuestas al personal administrativo de la empresa.

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

Atentamente,

Melissa Lineth Rosales Flores

No. de cuenta: 11513042

Por este medio, **Avance Ingenieros-Grupo M.**

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Daniel Alejandro Parras Lazo
Nombre y sello del Director / Gerente

Vo.Bo.

ANEXO 2: ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

El objetivo del siguiente cuestionario es recopilar información sobre su conocimiento de la gestión de proyectos de AIGM. Para cada pregunta favor contestar con una “x” en la opción de su preferencia.

La información brindada es anónima y confidencial.

1. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
 - a) Sí
 - b) No

2. ¿Conoce los proyectos que la empresa está manejando actualmente?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Algunos

3. ¿En qué áreas de la gestión de proyectos cree usted que hay mayor debilidad?
 - a) Gestión del alcance
 - b) Gestión del tiempo
 - c) Gestión de los costos
 - d) Gestión de la calidad
 - e) Gestión de los recursos humanos
 - f) Gestión de las comunicaciones
 - g) Gestión de los riesgos
 - h) Gestión de las adquisiciones
 - i) Gestión de los interesados

4. En la empresa se considera que un proyecto es exitoso cuando:
 - a) Cumple con los requisitos
 - b) Cumple con el tiempo
 - c) Cumple con los costos
 - d) Cumple con la calidad
 - e) Se hace un uso correcto de los recursos
 - f) Se controlan los riesgos
 - g) Todos los anteriores
 - h) Otros:

5. Mencione la principal fortaleza y debilidad de su departamento.
6. ¿Tiene sus roles claramente definidos?
- a) Sí
 - b) No
- Comentarios:
7. ¿Considera que la cantidad de personal es suficiente para el desarrollo de los proyectos?
- a) Sí
 - b) No
- Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 9.
8. ¿Qué tipo de personal cree que necesita en su departamento para desarrollar un mejor trabajo?
9. ¿Conoce el significado de una oficina de administración de proyectos?
- a) Sí
 - b) No
10. ¿Cree que la creación de un área que se encargue de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y se dedique al control y monitoreo de proyectos mejore la gestión de proyectos?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No estoy seguro
11. ¿Beneficiaria en su desempeño que exista un grupo que se encargue de actividades como la elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No estoy seguro
12. ¿Qué tipo de limitantes existirían para la creación de dicha unidad?
- a) Resistencia al cambio de la organización
 - b) Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales
 - c) Demostrar el valor agregado de una PMO
 - d) Ninguna

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO 3: ENTREVISTA GERENTES DE DEPARTAMENTO

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

1. ¿Conoce las estrategias de la empresa? ¿Cuáles son?

2. ¿Cuáles son los proyectos que se gestionan actualmente? Enumérelos por orden de prioridad.

3. ¿Cuáles son los procesos que se realizan para el desarrollo de proyectos? ¿Los procesos están documentados?

4. ¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad en la gestión de proyectos?

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en su departamento?

6. Mencione 3 puntos claves en lo que considera se deben mejorar para una mejor gestión de proyectos.

7. ¿Qué herramientas de gestión utiliza en el desarrollo de proyectos?

8. ¿Qué tipo de plantillas o formatos utiliza en el desarrollo de proyectos?

9. ¿Recibe capacitaciones para la gestión de proyectos? ¿Cree usted que necesita algún tipo de capacitación? Mencione cuáles.

10. ¿Considera que la cantidad de personal es la necesaria para el trabajo requerido en su área? ¿Qué tipo de personal e requiere?

11. ¿Cómo cree que su departamento puede tener una mayor productividad?

12. ¿Los proyectos a su cargo son entregados a tiempo y dentro del presupuesto? ¿Cómo lo mide?

13. ¿Cómo se manejan las comunicaciones en los proyectos? ¿Qué tipo de fallas encuentra en la comunicación?

14. ¿Sabe si se gestionan los riesgos en la empresa? ¿Cree que debería existir un plan de riesgos?

15. ¿Se controla el alcance de los proyectos?

16. ¿Se controlan los cambios en los proyectos?

17. ¿Está relacionado con el término “Oficina de Administración de Proyectos (PMO)”?

18. Una Oficina de Administración de Proyectos es un grupo dentro de una organización que se encarga de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y ejercer un control sobre los mismos. El PMI define una PMO como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

¿Cree que una PMO le brindaría beneficios a su trabajo y a su equipo? ¿De qué manera?

19. De implementar una PMO en la empresa, ¿qué tipo cree que se adapte mejor a las necesidades actuales?

- 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. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- 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 específicas, Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

20. ¿Qué limitantes cree que pudieran existir para la implementación de una PMO?

- Resistencia al cambio de la organización
- Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales
- Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas
- Demostrar el valor agregado de una PMO
- Otros:

ANEXO 4: ENTREVISTA GERENTE GENERAL

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

1. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? ¿Los proyectos están alineados con las estrategias?
2. ¿Cuáles son los proyectos que se gestionan actualmente? Enumérelos por orden de prioridad.
3. ¿Sus colaboradores conocen la lista anterior en orden de prioridad?
4. ¿Existen procesos establecidos para el desarrollo de proyectos? ¿Los procesos están documentados?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos?
6. ¿Se utilizan herramienta de gestión de proyectos en la empresa? ¿Cuáles son?
7. ¿Qué tipo de plantillas o formatos se utilizan en la gestión de proyectos?
8. ¿Se brinda capacitación al personal para la gestión de proyectos?
9. ¿Considera que la cantidad de personal en la empresa es la necesaria?
10. ¿Cómo cree que el personal de la empresa puede aumentar su productividad?
11. ¿Los proyectos son entregados a tiempo y dentro del presupuesto? ¿Existen reportes que muestren los indicadores de lo planificado contra lo ejecutado?

12. ¿Está satisfecho con el cumplimiento de alcance, costos, calidad y tiempo de los proyectos? ¿Por qué?
13. ¿En cuanto a costos, que porcentaje de ahorro quisiera tener en los proyectos a desarrollar el próximo año?

14. ¿Cómo se manejan las comunicaciones en los proyectos? ¿Qué tipo de fallas encuentra en la comunicación?

15. ¿De qué manera se gestionan los riesgos en la empresa?

16. ¿Cómo se controla el alcance de los proyectos?

17. ¿Cómo se controlan los cambios en los proyectos?

18. ¿Está relacionado con el término “Oficina de Administración de Proyectos (PMO)”?

19. De acuerdo a “The State of the PMO 2010” las PMO ayudan a lo siguiente:
 - Reducir proyectos fracasados
 - Entregar proyectos bajo presupuesto
 - Mejorar la productividad
 - Entregar proyectos antes de lo programado
 - Incrementar ahorro en costos

¿Estaría interesado en tener esos beneficios en la empresa?

20. ¿Qué limitantes pudieran existir para la implementación de una PMO?

- Resistencia al cambio de la organización
- Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales
- Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas
- Demostrar el valor agregado de una PMO
- Otros:

21. De implementar una PMO en la empresa, ¿qué tipo cree que se adapte mejor a las necesidades actuales?

- 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. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- 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 específicas. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

ANEXO 4: ENTREVISTA EXPERTO EN GESTIÓN DE PROYECTOS

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE AVANCE INGENIEROS – GRUPO M. (AIGM) MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)

1. ¿Qué metodología utiliza en la empresa para la gestión de proyectos?
2. ¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una Oficina de Administración de Proyectos?
3. ¿Cuáles son los beneficios evidentes al tener una PMO en la empresa?
4. ¿De acuerdo a su experiencia cuál es el costo estimado para la creación de una Oficina de administración de proyectos?
5. ¿Cuál es el tiempo estimado para implementar una PMO?
6. ¿Qué recursos se necesitan? Especificaciones del tipo de personal.

TABULACIÓN DE ENTREVISTAS

Tabla 19. Tabulación de entrevistas

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador a de Condominios	Resultados
1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?						
Desarrollo de bienes raíces a través del socio con grupos terratenientes, construyendo y desarrollando con calidad	x					1
Desarrollo de proyectos en diferentes lugares del país para el 2020.		x				1
Expansión en el mercado inmobiliario para el 2030.		x				1
Ser la empresa líder en diseño y construcción de Honduras.		x				1
Rentabilidad			x			1
Calidad			x			1
Entregas justo a tiempo			x			1
Venta de viviendas				x		1
2. ¿Cuáles son los proyectos que se gestionan actualmente? Enumérelos por orden de prioridad.						
Las Palmeras	1	1	1	1	1	5
Los Pinos	2	2	3	2	2	4
Los Jazmines	3	2	2	4	3	2
21 Lomas	4	4	4	5	4	4
Santa María	5	5		3	5	3
Los Naranjos		3				0
San Ignacio		6	5			0
3. ¿Cuáles son los procesos que se realizan para el desarrollo de proyectos?						
Cita de acabados		x				1
Entrevista al cliente para la selección de acabados		x				1
Orden de inicio		x				1
Seguimiento de personalizaciones		x				1
Venta de obras adicionales		x				1
Planificación estratégica			x			1
Inducción y capacitación de ventas				x		1

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador a de Condominios	Resultados
Seguimiento de clientes				x		1
Escrituración				x		1
Entrega de viviendas		x		x		2
Atención de reclamos			x		x	2
Procesos de seguridad					x	1
Programación de mantenimiento					x	1
3a. ¿Los procesos están documentados?						
Sí				x	x	2
No	x		x			2
Algunos		x				1
4a. ¿Cuál es la principal fortaleza de la gestión de proyectos?						
Procesos claros	x					1
Nivel de exigencia		x				1
Tiempos de entrega		x				1
Conocimiento gerencial de los proyectos desarrollados			x	x		2
Traslado de las mejores prácticas			x			1
Ambición en proyectos					x	1
4b. ¿Cuál es la principal debilidad de la gestión de proyectos?						
Las decisiones son tomadas solo por una persona	x	x				2
Falta de objetividad		x				1
No existe un gerente de proyecto			x			1
Falta de sincronía entre departamentos				x		1
Promoción de los proyectos					x	1
Poca libertad para la toma de decisiones					x	1
5a. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su departamento?						
Capacidad de resolución de problemas		x				1
Creatividad e innovación		x				1

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador a de Condominios	Resultados
Estructura consolidada			x	x		2
Conocimiento de funciones			x			1
Existe un mayor orden en la administración					x	1
5b. ¿Cuáles son las principales debilidades de su departamento?						
Falta de organización		x				1
Debe haber mayor poder de decisión de los colaboradores			x			1
Mejora de procesos con la banca				x		1
Dependencia directa con un departamento no afín					x	1
6. Mencione 3 puntos claves en lo que considera se deben mejorar para una mejor gestión de proyectos.						
Definición de roles y responsabilidades		x				1
Organización		x				1
Dar un mayor seguimiento y control a los proyectos		x				1
Herramientas de gestión bien definidas			x			1
Mejor planificación-estructura de proyectos nuevos			x			1
Establecer procesos-crear un manual de procesos			x			1
Optimización de recursos			x			1
Sintonía con demás departamentos				x		1
Mejora de procesos establecidos				x		1
Mayor atención a los reclamos de los clientes					x	1
Mejorar la comunicación con clientes					x	1
7. ¿Qué herramientas de gestión utiliza en el desarrollo de proyectos?						
Control de venta de adicionales		x				1
Control de módulo de planos		x				1
Plan modular de trabajo			x			1
Cronograma de trabajo			x			1

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador a de Condominios	Resultados
Planificación de recursos			x			1
Seguimiento de tiempos en Project			x			1
Manejo de clientes en SAP				x		1
Base de datos de clientes					x	1
8. ¿Qué tipo de plantillas o formatos utiliza en el desarrollo de proyectos?						
Ordenes de inicio		x				1
Liquidación de obras adicionales		x				1
Selección de acabados		x				1
Entrevista al cliente		x				1
Sistema de presupuesto			x			1
Control de costos			x			1
Documento de compra-venta				x		1
Informes semanales seguimiento de clientes				x		1
Encuesta atención al cliente				x		1
Control de pagos					x	1
Registro de garantías					x	1
9a. ¿Recibe capacitaciones para la gestión de proyectos?						
No	x	x	x	x	x	5
9b. ¿Qué tipo de capacitación cree que necesita?						
Inteligencia emocional		x				1
Innovación		x				1
Liderazgo		x				1
Gestión de proyectos			x			1
No necesita de gestión de proyectos				x		1
Definición de procesos					x	1
Atención al cliente					x	1
El personal ya está capacitado	x					1
10a. ¿Considera que la cantidad de personal es la necesaria para el trabajo requerido en su área?						
Sí	x			x		2

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador de Condominios	Resultados
No		x	x		x	3
10b. ¿Qué tipo de personal requiere?						
Técnico-Dibujante		x				1
Dirección			x			1
Cuadrilla de atención de reclamos					x	1
Ninguno	x			x		2
11. ¿Cómo cree que su departamento puede tener una mayor productividad?						
Priorizando actividades		x				1
Contratación de personal		x				1
Mejora de procesos			x			1
Mejorar comunicación			x			1
Organización	x	x		x		3
Seguimiento				x		1
Mayor libertad para realizar trabajo					x	1
12a. ¿Los proyectos a su cargo son entregados a tiempo y dentro del presupuesto?						
Sí		x	x	x	x	4
12b. ¿De qué manera lo mide?						
Reuniones semanales		x				1
Control mediante indicadores anuales	x	x	x			3
Cronograma de actividades por rubro			x			1
En base a objetivos y fechas de entrega		x		x	x	3
Presupuesto asignado					x	1
13. ¿Qué tipo de fallas encuentra en la comunicación?						
Debilidad en la comunicación entre los departamentos		x	x			2
No se encuentran fallas				x		1
Falta de comunicación con el residente					x	1

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador de Condominios	Resultados
14a. ¿Se gestionan los riesgos en la empresa?						
Existe análisis de los riesgos al iniciar un proyecto.		x				1
No			x	x	x	3
14b. ¿Cree que debería existir un plan de riesgos?						
Sí		x	x		x	3
No				x		1
15. ¿Se controla el alcance de los proyectos?						
De manera empírica		x				1
De manera limitada y estratégica			x			1
Sí				x		1
Se trabaja sobre la marcha					x	1
De acuerdo al presupuesto	x					1
16. ¿Se controlan los cambios en los proyectos?						
No existe un documento de control de cambios		x			x	2
Sí, pero sin proceso definido			x			1
Se realiza un análisis al hacer cambios			x			1
Mediante reuniones				x		1
17. ¿Está relacionado con el término “Oficina de Administración de Proyectos (PMO)?						
Sí			x	x		2
No	x	x			x	3
18a. ¿Cree que una PMO le brindaría beneficios a su trabajo y a su equipo?						
Sí	x	x	x	x	x	5
18b. ¿Qué beneficios le brindaría una PMO?						
Apoyo		x				1
Control y seguimiento		x				1

Continuación tabla 18

PREGUNTAS	Gerente General	Gerente de Diseño	Gerente de Producción	Gerente de Ventas	Administrador a de Condominios	Resultados
Ejecución		x				1
Eficiencia en tiempos y costos			x			1
Traslado de buenas prácticas			x			1
Gestionar proyectos de manera integral			x			1
Expansión de la empresa				x		1
Mejor atención al cliente					x	1
Optimización de recursos					x	1
Definición de procesos					x	1
19. De implementar una PMO en la empresa, ¿qué tipo cree que se adapte mejor a las necesidades actuales?						
De apoyo						0
De control		x		x	x	3
Directiva	x		x			2
20. ¿Qué limitantes cree que pudieran existir para la implementación de una PMO?						
Resistencia al cambio de la organización			x		x	2
Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales	x	x			x	3
Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas					x	1
Demostrar el valor agregado de una PMO			x	x		2
Diferentes socios			x			1

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Tabla 20. Tabulación de Encuestas

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Resultados
1. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?															
Sí						x				x					2
No	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	12
															14
2. ¿Conoce los proyectos que la empresa está manejando actualmente?															
Sí	x	x		x		x	x	x	x	x			x		9
No															0
Algunos			x		x						x	x		x	5
															14
3. ¿En qué áreas de la gestión de proyectos cree usted que hay mayor debilidad?															
Gestión del alcance									x						1
Gestión del tiempo		x									x	x	x	x	5
Gestión de los costos															0
Gestión de la calidad											x	x		x	3
Gestión de los recursos humanos	x			x	x	x	x	x	x	x		x			9
Gestión de las comunicaciones											x				1
Gestión de los riesgos								x							1
Gestión de las adquisiciones															0
Gestión de los interesados									x			x			2
4. En la empresa se considera que un proyecto es exitoso cuando:															

Continuación tabla 19

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Resultados
Cumple con los requisitos	x	x	x	x		x	x		x	x	x			x	10
Cumple con el tiempo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	12
Cumple con los costos	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	12
Cumple con la calidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	13
Se hace un uso correcto de los recursos	x	x	x	x		x	x		x	x	x			x	10
Se controlan los riesgos	x	x	x	x		x	x		x	x	x			x	10
5a. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su departamento?															
Buen equipo de trabajo	x														1
Pro actividad			x												1
Atracción de la clientela					x										1
Calidad en el trabajo						x									1
Liderazgo								x							1
Buena administración de costos									x						1
Equipo comprometido										x					1
Equipo unido											x				1
Personal suficiente												x			1
Trabajo en equipo														x	1
5b. ¿Cuáles son las principales debilidades de su departamento?															
Algunos procesos son lentos debido al sistema	x														1
Tiempo insuficiente para realizar tareas			x												1

Falta de márgenes de negociación					x												1
----------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Continuación tabla 19

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Resultados
Dificultad para elaborar presupuesto en el sistema						x									1
Fallas en la comunicación							x								1
Carga laboral								x							1
Falta de personal									x						1
Carga laboral										x					1
Personal nuevo											x				1
Mal manejo de recursos y mala comunicación hacia superiores												x			1
Mala gestión del tiempo														x	1
6. ¿Tiene sus roles claramente definidos?															
Sí	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14
No															0
7. ¿Considera que la cantidad de personal es suficiente para el desarrollo de los proyectos?															
Sí	x	x	x		x		x				x	x		x	8
No				x		x		x	x	x			x		6
8. ¿Qué tipo de personal cree que necesita en su departamento para desarrollar un mejor trabajo?															
Personal en el departamento de producción para mejorar calidad de viviendas				x											1
Personal de costos y presupuestos						x		x		x					3

Personal de apoyo para las áreas										x							1
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---

Continuación tabla 19

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Resultados
Ninguno	x	x	x		x		x				x	x		x	8
No responde													x		1
															14
9. ¿Conoce el significado de una oficina de administración de proyectos?															
Sí	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x	11
No				x				x			x				3
10. ¿Cree que la creación de un área que se encargue de definir los procesos para el desarrollo de proyectos y se dedique al control y monitoreo de proyectos mejore la gestión de proyectos?															
Sí		x	x		x	x			x	x	x	x	x		9
No															0
No estoy seguro	x			x			x	x							4
11. ¿Beneficiaria en su desempeño que exista un grupo que se encargue de actividades como la elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo?															

Sí		x	x		x	x			x	x		x	x	x	9
No				x											1

Continuación tabla 19

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Resultados
No estoy seguro	x						x	x			x				4
11. ¿Qué tipo de beneficios tendría con la implementación de una PMO?															
Optimización de recursos			x												1
Cumplimiento de metas y objetivos por área						x							x		2
Mejor gestión de tiempo						x			x			x		x	4
Mejor comunicación									x						1
Mayor control en costos										x				x	2
Mejor eficiencia												x			1
Mayor calidad														x	1
12. ¿Qué tipo de limitantes existirían para la creación de dicha unidad?															
Resistencia al cambio de la organización	x	x						x	x	x		x		x	7
Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales						x	x		x		x	x			5
Demostrar el valor agregado de una PMO			x		x				x			x	x		5
Ninguna				x											1