



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA

OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS

2018

SUSTENTADO POR:

LOURDES SUSANA VINDEL VASQUEZ

WILMER DAVID RODRIGUEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**LINEAMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA
OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS**

2018

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

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

KEREN J. VALLEJO

MIEMBROS DE LA TERNA:

JOSÉ MEJÍA

FERNANDO PEÑA

JOSÉ EVELIO SERRANO



FACULTAD DE POSTGRADO

LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS 2018

Lourdes Susana Vindel Vásquez

Wilmer David Rodríguez Ávila

Resumen

La informalidad, desorganización y desconocimiento de una metodología para la dirección de proyectos en las MIPYMES son algunas de las razones del fracaso de las mismas. Pues no se cuenta con métricas, guías, estándares y mejores prácticas que permitan realizar gestión sobre los proyectos.

Este estudio se orienta a un Plan para el establecimiento de una oficina de proyectos para MIPYMES en Honduras. La investigación tiene un enfoque mixto, estudiando dos variables: el plan para el establecimiento de una PMO y mejorar la gestión de proyectos.

Esta investigación es de suma importancia para las MIPYMES de la ciudad de Tegucigalpa, ya que al conocer de un plan para establecer una PMO para la dirección de sus proyectos bajo metodología PMI, se suministrará una herramienta que aporte una opción en la solución de las necesidades de las MIPYMES en la gestión de proyectos.

Palabras claves: (MIPYMES, PMO, PMBOK, PMI)



GRADUATE SCHOOL

LINEAMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS 2018

Lourdes Susana Vindel Vásquez

Wilmer David Rodríguez Ávila

Abstract

The informality, disorganization and unknown of the methodology for the management of projects in PYMEs are some of the reasons for their failure. The absence of metrics, guides, standards and better practices that enable a better management performance over the projects.

This thesis works in the establishment of a plan to develop the project management office for PYMEs in Honduras. The investigation have a mixed approach focusing in two variables: the plan for the establishment of the project management office (PMO) and improve the management in the projects.

This research is very important for the PYMEs of Tegucigalpa the develop of a plan for the project management office (PMO) under the methodology of PMI give it a tool that can help to solve many needs in the management of projects in the PYMEs.

Palabras claves: (MIPYMES, PMO, PMI)

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios por bendecir y derramar sobre mí los dones y frutos del Espíritu Santo, por guiar y dar la fortaleza necesaria para seguir por este camino de la Vida.

A mi Madre **Lourdes Vásquez Salgado** por ser el motor que me impulsa a cumplir todas mis metas y por estar siempre a mi lado, Gracias Madre.

A mi Hermano y Hermana por ser de gran apoyo en cada una de las etapas de mi vida.

A mi Esposo **Moisés Castillo** y mi Hijo **Gabriel Castillo Vindel** que son mi Familia y para los cual estoy esforzándome todos los días para darles una mejor vida, procurando su felicidad.

A todos mis **amigos y familiares** que de alguna u otra forma han sido de parte de mí caminar en esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por mostrar sus bendiciones cada día y por guiar y dar la fortaleza necesaria para seguir por este camino de la Vida.

A mi Madre **María Dolores Ávila Amador** por el apoyo incondicional brindado durante toda mi vida.

A mi Hermano y Hermanas por estar presentes en las diferentes etapas de mi vida.

A todos mis amigos y familiares que de alguna u otra forma han sido de parte de mí caminar en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos principalmente a **DIOS** por habernos dado el privilegio de la vida; por permitirnos llenarla de sabiduría, paciencia, comprensión y optimismo; por tomarnos de la mano en momentos difíciles; por ayudarnos a superar cada obstáculo que se nos ha presentado en el camino recorrido, por la fe, esperanza y amor que deposita en nosotros cada día.

A la Ing. **Keren J. Vallejo**, por ofrecernos sus más apreciables conocimientos, por sus buenas y sabias orientaciones, por su paciencia, apoyo, solidaridad, amistad y por la colaboración prestada para el desarrollo de esta investigación. Muchas gracias.

A los **Docentes de Postgrado** de UNITEC, por transmitirnos el conocimiento que nos ha permitido crecer profesionalmente.

A todas las personas que contribuyeron de una u otra forma a que alcanzáramos los objetivos planteados en este trabajo. En especial agradecimiento a **Nuestras Familias** por su dedicación y apoyo incondicional durante todo este proceso.

Mil gracias...

Lourdes Susana Vindel
Wilmer David Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	1
Definición del Problema.....	2
1.3 Objetivos del Proyecto.....	4
1.4 Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Análisis de la Situación Actual.....	6
2.2 Teorías de Sustento.....	6
2.2.1 Análisis de las metodologías.....	6
2.2.2 Antecedentes de las metodologías.....	7
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	13
2.3 Conceptualización.....	14
2.4 Instrumentos Utilizados.....	20
2.7 Marco Legal.....	25
CAPITULO III METODOLOGIA.....	29
3.1 Congruencia de la Metodología.....	29
3.1.1 Definición Operacionalización de las Variables.....	30
3.2 Enfoques y Métodos.....	33
3.2.1 Enfoque de la investigación.....	33
3.3 Diseño de la Investigación.....	34
3.3.1 Población.....	34
3.3.2 Muestra.....	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	42
4.1 Resultados de la investigación.....	42
4.1.1 Análisis de las Herramientas de Investigación.....	42
4.2 Juicio de Expertos.....	51

4.3	Lineamientos para el establecimiento de una PMO para MIPYMES.....	54
4.3.1	Lineamientos para el establecimiento de una PMO para MIPYMES.....	54
4.3.2	Descripción del Plan de Acción.....	57
4.3.3	Definición de Roles y Responsabilidades.....	59
4.3.4	Organigrama de Estructura del Proyecto.....	61
4.3.5	Análisis de Riesgos.....	62
4.3.6	Cronograma del Proyecto EDT DEL PROYECTO.....	65
4.3.7	Análisis del Presupuesto.....	69
4.3.8	Cierre del Proyecto.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		73
5.1	Conclusiones.....	73
5.2	Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....		75
ANEXOS.....		76
Anexo 1 ENCUESTA.....		76
Anexo 2 ENTREVISTA.....		78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La problemática que enfrentan las MIPYMES en Honduras presenta retos en diferentes áreas como la falta de capacitaciones en la parte administrativa, técnica, mercadeo y operativa, el cobro de los impuestos, alto costo de energía y las barreras originadas por los protocolos que se deben cumplir en las diferentes instituciones gubernamentales para poder operar en el país, debido a lo anterior en la actualidad el 25% de las MIPYMES cierran. (Heraldo, 2017)

1.2 Antecedentes del Problema

Según datos del Heraldo el 25% de las MIPYMES(Heraldo, 2017) realizan cierre de operaciones debido a la falta de conocimiento de los procedimientos a seguir en las diferentes instituciones públicas, mismas que regulan las actividades desde el punto de vista fiscal, laboral, legal, etc. Sumando a esto que no son capacitadas ni educadas sobre que procesos deben aplicar en sus empresas.

Todo esto sumado a restricciones en la obtención de créditos lo que hace difícil que se puedan formalizar, creando en el sector un alto grado de informalidad y de limitaciones en su crecimiento. La informalidad del sector camina de la mano con la falta de planificación en proyectos de corto y mediano plazo que podrían ser claves para el crecimiento de las MIPYMES.

Evidenciando una falta de metodología definida para hacer frente a sus operaciones, así como la manera de cómo gestionar los diferentes proyectos que desean emprender. Al desconocer que pueden tener una pauta que los lleve de la mano a realizar proyectos exitosos, no pueden entender el lenguaje universal que utilizan en la actualidad los gestores de proyectos. Que los ayude a

equilibrar los diversos problemas que enfrentan diariamente en sobrecostos, pérdida de oportunidades en los mercados, falta de productividad y eficiencia en sus actividades, pérdida de documentación, atrasos en las entregas y proyectos fracasados que no contribuyen a las mejores prácticas en los negocios.

Así mismo en varias MIPYMES al no contar con estos procesos se les dificulta organizar equipos de proyectos eficientes, desaprovechando el desarrollo de las competencias de las personas, la gestión del conocimiento mediante la aplicación de las etapas, fases, procesos y formatos para la gestión de proyectos y al no tener respaldo de las mejores prácticas como guías y herramientas que le permitan solucionar los problemas que enfrentan día a día.

Esto conlleva que no se avance en sus sistemas de información y comunicación que faciliten la dirección de la corporación, planificar los recursos y mucho menos prever las oportunidades existentes en el mercado para las empresas. Por ende, no hay una correcta definición del alcance de los proyectos, así como tener claridad en los requerimientos establecidos por el cliente, ni identificar las limitaciones que poseen las diferentes MIPYMES en referencia con las necesidades del mercado.

Finalmente, al no tener definido una metodología para la ejecución de proyectos se les dificulta integrar las diferentes áreas y personas que participan al llevarlos a cabo, desviando el logro de los objetivos, el enfoque de los proyectos y muchas veces no tienen conexión con los objetivos corporativos de las diferentes áreas de la empresa.

Definición del Problema

La informalidad, desorganización y desconocimiento de una metodología para la dirección de

proyectos en las MIPYMES es la responsable del fracaso de las mismas. Pues no se cuenta con métricas, guías, estándares y mejores prácticas que permitan realizar gestión sobre los proyectos.

La búsqueda de proyectos exitosos que sustenten o mantenga un negocio en marcha, así como la posibilidad de contar con una herramienta que mejore sus prácticas, producen una evidente necesidad por encontrar una metodología que permita formar una estructuración de gestión de proyectos para las MIPYMES.

¿Existe un plan aplicable para gestionar proyectos en una MIPYMES en Honduras? ¿Es la metodología PMI la más adecuada para aumentar la posibilidad de éxito en las empresas?

Efectos

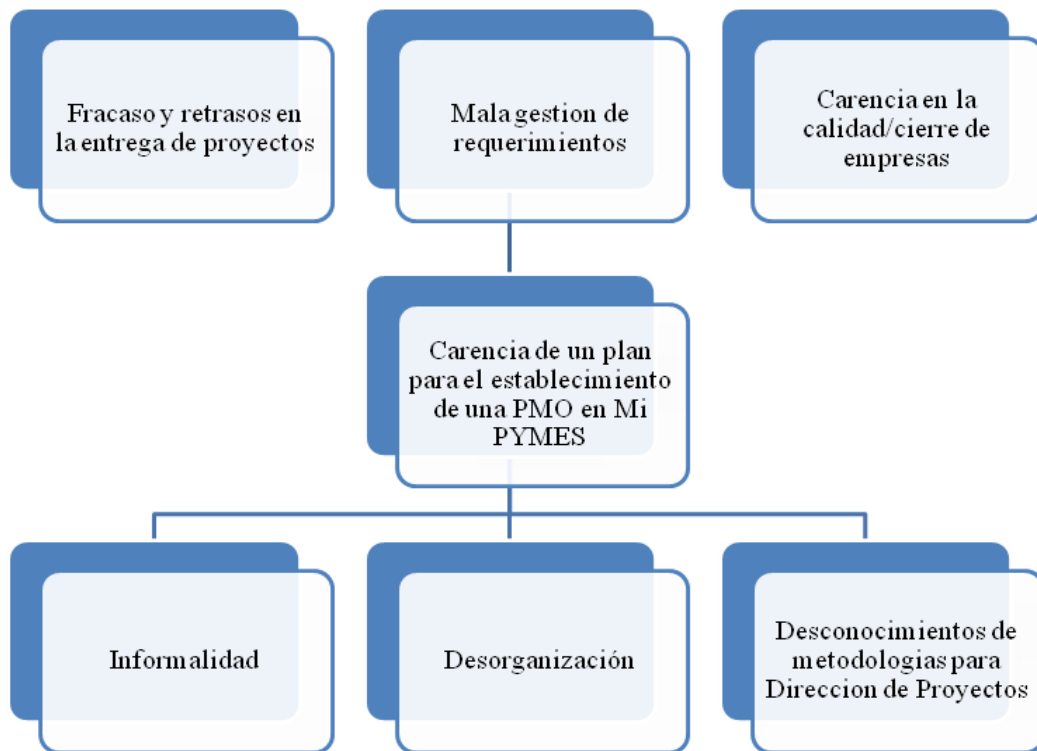


Figura 1: Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración Propia

1.3 Objetivos del Proyecto

Diseñar los lineamientos para la creación de una oficina de gestión de proyectos PMO para las MIPYMES, utilizando metodología PMI para el aseguramiento del éxito.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación de la MIPYMES para el desarrollo del proyecto
- Planificar una guía con metodología PMI en donde se defina el alcance, estructura, responsabilidades y funciones de la oficina de proyectos.
- Elaborar el plan para la implementación de la oficina de proyectos (PMO)

1.3.2 Preguntas

- ¿Cómo crear una PMO que desarrolle proyectos en MIPYMES?
- ¿Cómo se elaborará el diagnóstico para identificar la situación de las MIPYMES?
- ¿Cuáles serán los procesos que se utilizarán para la planificación del proyecto?
- ¿Qué soluciones brindará el plan de implementación de la oficina de proyectos?

1.4 Justificación

El propósito de esta investigación es suministrar una herramienta que aporte una opción en la solución de las necesidades de las MIPYMES en la gestión de proyectos.

Actualmente el mercado plantea el reto de implementar la gestión de proyectos, que funcione como marco de referencia para ofrecer este servicio a un grupo de clientes potenciales y futuros, que de una manera efectiva permita desarrollar proyectos eficientes y optimizando los recursos para que aporten valor agregado y estándares de calidad en el uso de la metodología PMI (Project Management Institute), y que sea posible aplicarlos a cualquier tipo de proyecto para las MIPYMES.

Proporciona los procesos para el desarrollo de los proyectos quedando definido y documentado adecuadamente, de acuerdo a los estándares de calidad del PMI. Este plan abarca la totalidad del ciclo de vida de los proyectos, desde su concepción hasta la etapa de cierre.

Este proyecto se basa en una investigación mixta es decir cualitativa y cuantitativa, para completar el proceso se realizarán encuestas para reflejar el nivel de desarrollo de la MIPYMES en Honduras. El tema de investigación cuenta con el suficiente acceso de información primaria en libros, internet, revistas, etc. Y se presentara a un corto plazo aproximadamente de 3 meses dentro del año 2018. Sera financiado por recursos propios de los investigadores. Implementar una PMO no es fácil, el éxito radica en las correctas bases de planificación y del compromiso de todos sus participantes.

Los beneficios y resultados que se esperan de la gestión de PMO son: mejorar rentabilidad, reducir costos en los proyectos, mejoras en la calidad, optimización de los recursos, proyectos alineados con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

El país está buscando el desarrollo y espera potenciarlo con el desarrollo de las MIPYMES a nivel nacional, pero estas carecen de herramientas metodológicas que les permitan desarrollar sus proyectos tanto a lo interno y a lo externo de la empresa, esto tiene como resultado que los proyectos no crecen como deberían y muchos desaparecen. Por lo cual es necesaria la implementación de una metodología que soporte el desarrollo de los proyectos de una manera consistente.

El PMI puede ser aplicado desde pequeños proyectos hasta proyectos grandes cubriendo el alcance, costos, tiempo y calidad.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

Dada la finalidad de elaborar una metodología para la ejecución de proyectos con la función de integrar las diferentes áreas, procesos, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Podría considerarse este proyecto como descriptivo transaccional, debido a la generación del plan para el establecimiento de una oficina de gestión de proyectos MIPYMES en Honduras. Este método tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo.(Roberto Hernandez Sampieri, Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernandez Colladó, 2006) El procedimiento consiste en medir y ubicar un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción.(Roberto HernandezSampieri et al., 2006)

Siguiendo la metodología Hernández, Fernández, Baptista 2006 hay estudios exploratorios,

descriptivos, correlacionales y explicativos. Basada en esta clasificación este es un estudio descriptivo con enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo. Pues se recolectarán datos sobre diferentes aspectos de las MIPYMES a estudiar y se realizara un análisis y medición de los mismos.

La información para el desarrollo de la tesis es producto de fuentes principalmente primarias, y secundarias como ser libros y artículos basados en metodología PMI. Para la recolección de datos se considerarán los instrumentos de medición, la aplicación de los mismos y el análisis de los resultados de datos.

La población de la cual se tomará la información fundamental para el desarrollo y ejecución de esta tesis se aplicará al personal calificado de las Mí PYMES, para que proporcionen la información básica y necesaria para el desenvolvimiento de la misma. Así como a los diferentes ejecutivos, gerentes de programas, gerentes funcionales, empleados asignados a proyectos, clientes y otros interesados. Formadores que desarrollen programas de educación en dirección de proyectos, investigadores que analizan la dirección de proyectos.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

La gestión de proyectos ha existido desde hace tiempos, en la historia relacionado con este tema se ha encontrado como los proyectos de ingeniería hidráulica en Mesopotamia, donde se apreciaba la creación de equipos de trabajo, con sus funciones bien definidas, también fue notorio en campañas militares donde entraban en acción muchos elementos de gestión, como la identificación de objetivos, gestión del recurso humano, logística, riesgos, costos, etc. Pero a partir de la segunda Guerra Mundial es donde el avance de estas técnicas más profesionalmente ha transformado la administración por proyectos en una disciplina de investigación.

A mediados del siglo XX, los proyectos eran administrados con métodos y técnicas informales, basados en los gráficos Gantt. En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT este sirve para evaluar y revisar programas; y CPM método de la ruta crítica para manejar proyectos de mantenimiento de plantas.

Sin embargo, los índices de fallas en los proyectos llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Surgiendo la moderna dirección de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas aplicables a diferentes tipos proyectos complejos.

Henry Fayol hizo su aporte a la administración con la creación del proceso administrativo, Chester Barnard introdujo la teoría general de los sistemas, Drucker que se interesó en los empleados que trabajan con sus mentes más que con sus manos, Deming con la teoría de la calidad total, Porter con teorías acerca de la cadena de valor y la ventaja competitiva, y otros tantos autores que han aportado a la evolución de la teoría administrativa y a la gestión de proyectos.

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa de dictar estándares en esta materia, sin importar la naturaleza del proyecto se podrían utilizar las mismas bases metodológicas y herramientas.

PMI: El Project Management Institute es una organización sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar la Disciplina de Administración de Proyectos y Dirección de Proyectos (Project Management) en todo el mundo. Su sede central está en Pensilvania-USA y tiene cientos de miles de asociados por todo el mundo.

El PMI fue fundado en 1969 y desde ese entonces se fueron incorporando más miembros en distintos países y se realizaron distintos eventos para difundir el mejor uso de la disciplina.

Las Principales actividades del PMI son:

- Desarrollo de estándares de la profesión. Su más conocido es el PMBOK, Guide to the Project Management Body of Knowledge.
- Certification de individuos como Project Management Professional (PMP).
- Programa de Proveedores de Educación Registrados.
- Actividades de investigación para el desarrollo de la profesión.
- Publicaciones: Project Management Journal; PM Network, PM Today, etc.
- Educación y capacitación
- Realización de Congresos y Simposios
- Publicación del PMQ Special Report on Ethics Standards and Accreditation.

Los procesos para la dirección de proyectos

Estos se agrupan en cinco categorías conocida como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

- Grupo de proceso de Iniciación: son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Grupo de Proceso de Planificación: son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el las actividades o tareas necesarias para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- Grupo de Proceso de ejecución: son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

- Grupo de Proceso de Seguimiento y Control: son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requería cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Proceso de Cierre: son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente del proyecto o una fase del mismo.

Áreas de conocimiento en la Administración de proyectos

- Gestión de la integración del Proyecto

Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades como ser:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
 - Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
 - Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
 - Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
 - Realizar el Control Integrado de Cambios
 - Cerrar Proyecto o Fase
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito, estos son:
- Recopilar Requisitos
 - Definir el Alcance

- Crear EDT
- Verificar Alcance
- Controlar el Alcance
- Gestión del Tiempo del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, estos son:

- Definir las actividades
 - Secuenciar las actividades
 - Estimar los recursos de las actividades
 - Estimar la duración de las actividades
 - Desarrollar el cronograma
 - Controlar el cronograma
-
- Gestión de Costos del Proyecto

Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado; estos son:

- Estimar los costos
 - Determinar el presupuesto
 - Controlar los costos
-
- Gestión de la Calidad del Proyecto

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determine responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido; estos son:

- Planificar la Calidad.
- Realizar el Aseguramiento de Calidad
- Realizar el Control de Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto, entre ellos:

- Desarrollar el plan de recursos humanos
- Adquirir el equipo del proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto
- Dirigir el equipo del proyecto

- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos; entre ellos:

- Identificar a los interesados
- Planificar las comunicaciones
- Distribuir la información
- Gestionar las expectativas de los interesados
- Informar el desempeño

- Gestión de los Riesgos del Proyecto

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta a los riesgos, así como el monitoreo y control de los mismos en un proyecto; entre ellos:

- Planificar la gestión de riesgos
 - Identificar los riesgos
 - Realizar el análisis cualitativo de riesgos
 - Realizar el análisis cuantitativo de riesgos
 - Planificar la respuesta a los riesgos
 - Monitorear y controlar los riesgos
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados necesarios a obtener en el proyecto; entre ellos:

- Planificar las adquisiciones
- Efectuar las adquisiciones
- Administrar las adquisiciones
- Cerrar las adquisiciones

Como se ha mencionado anteriormente la dirección o gestión de proyectos ya ha sido analizada, sin embargo, nunca desde la perspectiva de hacer un manual específico para la MIPYME a través del uso de la metodología PMI.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Roberto Hernandez Sampieri et al., 2006)

Los estudios descriptivos miden de manera más independientes los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Roberto Hernandez Sampieri et al., 2006).

Como se mencionó también es transaccional debido a que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo, siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este diseño transaccional descriptivo tiene por objeto indagar la incidencia y los valores en los que se manifiesta una o más variables dentro del enfoque cuantitativo.

El procedimiento consistirá en medir o ubicar a través de encuestas y entrevistas en la MIPYME, para ver como desarrollan en la actualidad sus proyectos, si utilizan o no una metodología que les permita tener éxito en los mismos. Proporcionando la información necesaria para poder crear el manual con los procesos estándar para gestionar proyectos en este sector empresarial.

2.3 Conceptualización

2.3.1 ¿Qué es una PMO?

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. (*Guía del PMBOK, 2017*)

2.3.2 Tipos de PMO

Las PMO se conforman en varios tipos en las empresas y esto dependerá del grado de influencia y control que se tiene sobre los proyectos.

- **De Apoyo.** Se desempeña un rol consultivo dentro de los proyectos, compartiendo

plantillas, capacitaciones, lecciones aprendidas de anteriores proyectos, se ejerce un grado de control reducido.

- **De Control.** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
 - La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos.
 - El uso de plantillas, formulación y herramientas específicas.
 - La conformidad con los marcos de gobernanza.
- **Directiva.** Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. La PMO asigna al director del proyecto, estas tienen un control elevado.

(Guía Del PMBOK, 2017)

Basado en la posición que tienen dentro de la organización las PMO se pueden categorizar de la siguiente manera:

- **PMO Individual u Oficina de Desarrollo de Proyecto:** PMO Individuales típicamente provee un soporte funcional (ej. infraestructura, documentos de gestión, entrenamiento) para un proyecto complejo o un programa. Este tipo de PMO establece el estándar básico y supervisan las actividades de planeamiento y control para un único proyecto.
- **PMO departamental o ``Unidad de Negocios PMO``:** PMO departamental provee soporte para múltiples proyectos como un departamento o unidad de negocios. Su reto primario es integrar proyectos de diferentes tamaños dentro de una división (ej. IT, finanzas) desde iniciativas de corto plazo hasta programas de múltiples años con múltiples recursos y complejas integraciones de tecnologías.
- **PMO Corporativo o ``Empresa PMO``:** Los PMO Corporativos crean estándares, procesos y metodologías para incrementar el desempeño de los proyectos dentro de una organización. Típicamente son responsables por la colocación de recursos para diferentes proyectos dentro de la organización.

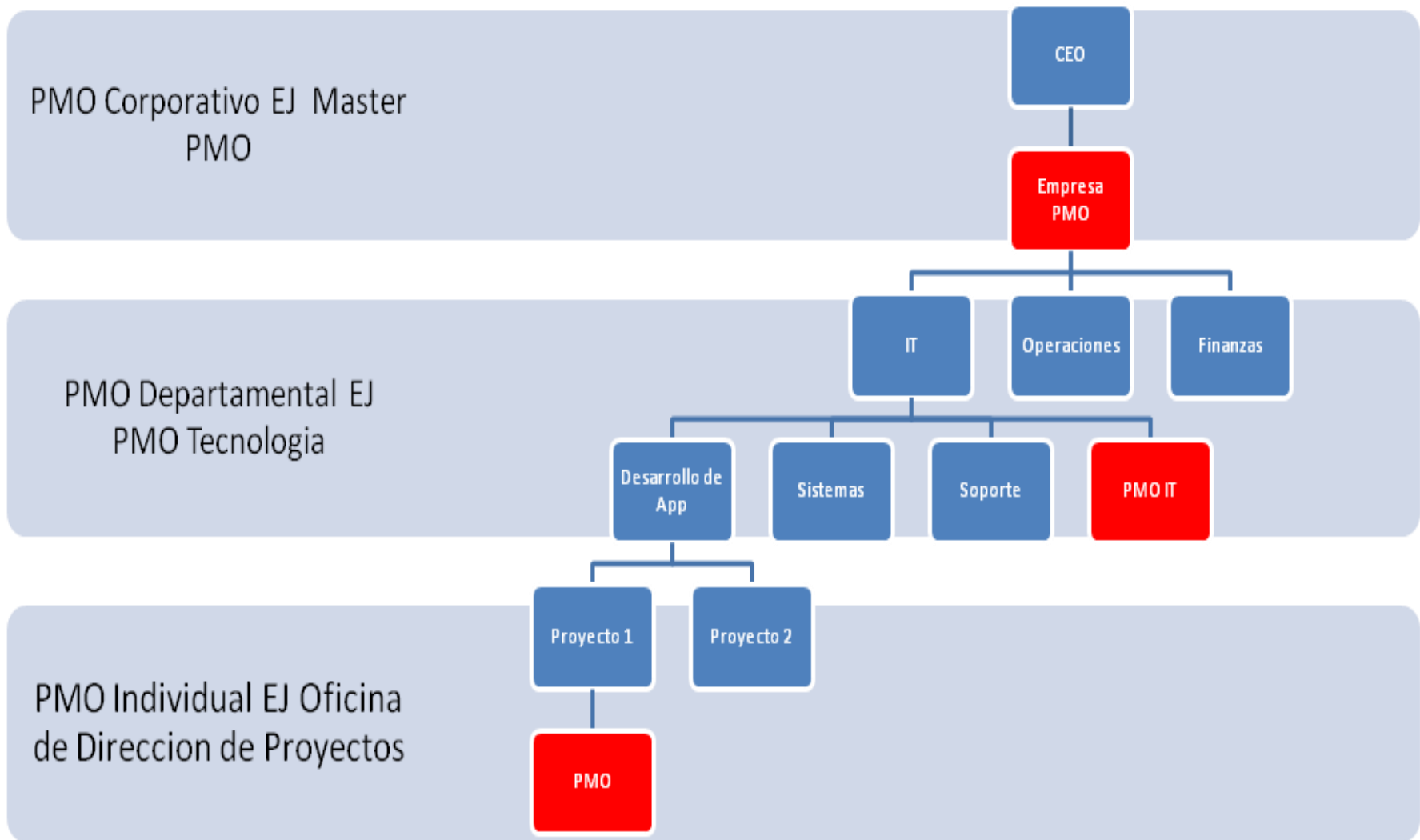


Figura 2 PMO individual, departamental y corporativa
 Fuente: PMBOK

2.3.3 Orígenes de la Oficina de Desarrollo de Proyectos (ANTECEDENTES)

Los orígenes de la PMO están ligados a la implementación del método científico que fue introducido por Frederick Taylor hace un siglo y el incremento en la complejidad y número de proyectos manejados por las organizaciones.

En 1930 el ejército de los Estados Unidos desarrollo una oficina de proyectos para monitorear el desarrollo de aeronaves, esta sería probablemente la primera vez que se utilizó la expresión oficina de proyectos (Crawford & Cabnis-Brewin 2010). Las estructuras detrás de la tradicional oficina de desarrollo de proyectos pueden ser rastreadas hasta el desarrollo del complejo sistema de misiles del ejército americano en 1950.

En la década de los ochenta el concepto de oficina de proyectos se exporto a la construcción, IT y otros sectores gracias al crecimiento de la tecnología de las computadoras. La difusión del desarrollo de proyectos gano momento en los noventas con asociaciones profesionales y certificaciones de desarrollo de proyectos se volvieron reconocidos estándares de la industria, en UK (Reino Unido) la oficina de proyectos de comercio del gobierno en ambiente controlado 2 (PRINCE2) difundiéndose en el sector IT y asociaciones como el Instituto de Desarrollo de proyectos (PMI) y la Asociación Internacional de Desarrollo de Proyectos (IPMA) ganando prominencia con asociaciones y usuarios.(Monaldi, Emmanuele, 2015).

2.3.4 La Evolución de la PMO

La evolución PMO es una PMO que activamente busca mejorar en general el desempeño de la organización así como el desempeño de las vías de comunicación atreves de toda la empresa por medio del uso de nuevas tecnologías y modelos flexibles de operación.

	Soporte Entrega	Planeamiento Estratégico	Centro de Excelencia	Innovación /Digital	Alineamiento Estratégico	Agilidad
PMO Tradicional	X					
PMO Moderna	X	X	X			
PMO Evolución	X	X	X	X	X	X

Figura 3 Capacidades de PMO Evolución

Fuente:(Giraudu Luca, 2015)

La PMO Digital

La PMO Digital es una PMO que tiene la capacidad de proveer información del proyecto a los stakeholders en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Esto es procesamiento de tiempo real que se puede acceder por medio de la web y equipos móviles.

A la velocidad y complejidad de operación de nuestro medio ambiente este continúa acelerándose, un consistente punto de coordinación, colaboración y fuentes de información es algo esencial. La PMO Digital utiliza nueva tecnología para facilitar la colaboración e información que se comparte dentro y fuera del equipo de proyecto. El reto clave al adoptar una PMO digital es la integración de las nuevas plataformas que requerirá un cuidadoso planeamiento

especialmente por la integración del todo que incluye la protección y la seguridad de la información.

2.3.5 La PMO Empresarial

El programa de dirección empresarial es la centralización y dirección coordinada de programas y proyectos para alcanzar objetivos y beneficios estratégicos. Existe a un nivel estratégico dentro de la empresa y tiene la autoridad para iniciar y priorizar proyectos desde la perspectiva corporativa.

Comparada con las PMO tradicionales la PMO de dirección opera con una misión y organización estratégica y son una parte integral del presupuesto anual y gestionan los costos en curso. La PMO de dirección reporta a los altos niveles de la organización.

2.3.6 PMO Ágil

El manifiesto de Ágil enfatiza la colaboración, resultados y adaptabilidad sobre los procesos, documentación y apego a los planes.

Atributos claves para una PMO Ágil:

- Rápida respuesta a los cambios en orden de mantener el enfoque en los resultados y beneficios en una turbulenta economía.
- Balancear la flexibilidad y estabilidad.
- El seguimiento y monitoreo del desempeño del proyecto basado en las métricas de ágil.

Los practicantes de Ágil alientan a los equipos del proyecto a continuamente revalidar sus actividades y eficientemente responder a los cambios en oposición a ejecutar planes preestablecidos a largo plazo.(Monaldi, Emmanuele, 2015)

¿Qué es el PMI?

El Project Management Institute (PMI) es una organización profesional de asociación de miembros para el desarrollo de proyectos, programas y portafolios. Fue fundada en 1969 por un pequeño grupo dedicado a proyectos que deseaban hacer algo para atraer personas a esta emergente disciplina. Trabaja con los directores de proyectos y tiene programas educativos y numerosas certificaciones.

El PMI trabaja en el desarrollo de estándares y metodologías para el desarrollo de proyectos y existen certificaciones como el Project Management Professional (PMP) o el Certified Associate in Project Management (CAPM) entre otros.

2.4 Instrumentos Utilizados

Para la recopilación de la información se utilizan las entrevistas y cuestionarios/encuestas. ``Cuestionarios y encuestas son conjunto de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados.`` (Guía del PMBOK, 2017) los datos recabados serán la base del análisis estadístico que se aplicarán a las Mi PYMES para conocer si aplican alguna metodología para la implementación y gestión de sus proyectos.

``Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontaneas y registrando las respuestas.`` (Guía del PMBOK, 2017)

Se buscará entrevistar a profesionales con experiencia en proyectos aplicando la metodología del PMI y la creación de PMO dentro de una empresa o como compañía particular.

2.5 Análisis FODA

Estas son siglas que nos indican Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se puede aplicar a empresas y mercados. Se utiliza para el desarrollo de estrategias en empresas y negocios y es una herramienta que puede ayudar a la gerencia a ejecutar y tomar decisiones. Se deberá definir un objetivo para tener una perspectiva clara del nuevo proyecto y los resultados obtenidos del análisis nos pueden ayudar en la planeación estratégica.

Fortalezas: Destrezas o atributos que posee una industria o negocio y que le ayudaran a alcanzar sus objetivos.

Debilidades: Son los factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: Condiciones externas que posee la industria o negocio, que le ayudará a alcanzar el objetivo.

Amenazas: Lo que puede ser perjudicial y amenaza el conseguir el objetivo perseguido por la empresa o la industria.

Tabla No. 1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Identificación de las fortalezas y activos competitivos de la empresa	Se identificarán las oportunidades internas y externas
DEBILIDADES	AMENAZAS
Identificación de las debilidades y deficiencias competitivas de la empresa	Identificación de las amenazas externas para el bienestar de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 2 Estrategias Generadas por el Análisis FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1.Lista de fortalezas 2.xxxxxxxxxxxxxxxxxx 3.xxxxxxxxxxxxxxxxxx 4.xxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1Lista de Debilidades 2.xxxxxxxxxxxxxxxxxx 3.xxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS(+)OPORTUNIDADES(+)</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES(+)DEBILIDADES(-)</p>
<p>1.Lista de Oportunidades 2.xxxxxxxxxxxxxxxxxx 3.xxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>	<p>1.Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>1. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS(+) AMENAZAS(-)</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS(-) DEBILIDADES(-)</p>
<p>1.Lista de Amenazas 2.xxxxxxxxxxxxxxxxxx 3.xxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>	<p>1.Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>1.Reducir al minimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Planeación Estratégica

La planeación estratégica de Porter (1980) impacta las estrategias en los negocios y la composición de los elementos del desarrollo de proyectos. Porter nos indica que existen cinco fuerzas competitivas:

1. Compradores y Consumidores: Estos pueden determinar el nivel de servicio prestado a los usuarios y estará afectado por los atributos del producto o servicio y que pueden influir en el mismo. Estos cuentan con un poder de negociación basado en el número de usuarios que puede ser menor o mayor o dependerá si cuentan con múltiples alternativas cuando acceden al servicio o producto.
2. Competidores Actuales en el sector: Si el nivel de rivalidad es alto estos pueden determinar las decisiones a tomar.
3. Competidores Potenciales: Se pueden tener dos tipos de competidores los primeros serían los competidores actuales que tienen la capacidad de cambiar las condiciones competitivas existentes y los nuevos competidores pueden llegar con nuevas estrategias y productos por lo cual se deberá tratar de anticiparlos y se actuará en consecuencia preparando medidas defensivas, contraataques o retirada del negocio.
4. Proveedores: Estos tienen poder de negociación y esto dependerá del tamaño del proveedor que puede ser desde una fábrica, un mayorista hasta proveedores pequeños.
5. Productos Sustitutivos: Un negocio o empresa será más competitiva en su sector si es capaz de diferenciar su producto del resto de los productos de los competidores y deberá trabajar para reducir los riesgos y amenazas que presenten los productos sustitutivos.

Se deberá trabajar en la preparación y diseño de la estrategia, identificar los elementos que nos aporten ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Podemos definir qué tipo de estrategia utilizará la empresa o negocio:

1. Estrategia de diferenciación amplia
2. Estrategia de diferenciación focalizada
3. Estrategia de bajo costo amplia
4. Estrategia de bajo costo focalizada
5. Estrategia de mejores costos o híbridas

Los planes tácticos de la estrategia pueden ser de dos tipos:

1. Planes de adecuación de la estrategia (ventajas competitivas) (PAEs)
2. Planes Operativos Anuales (eficiencia Operativa) (POAs)

Los PAEs son planes estratégicos que se definen antes de la estructura organizacional de donde la estrategia contiene la información base para estructurar la organización y esta puede tener varias dimensiones:

- Global: Trabaja en la proyección externa basándose en el entorno de la empresa o negocio.
- Organizacional: Todo está relacionado al personal, las estructuras y sistemas de procesos internos.
- Tecnológico: Basado en la tecnología de la información y comunicación.
- Ejecutivo: Es relativo a la dirección de la estrategia y su organización.

Los POAs que son definidos por Porter como los planes operativos anuales que están orientados a lograr la eficacia operativa, que es hacer lo mismo que hacen los demás, pero haciéndolo lo mejor posible.

2.7 Marco Legal

En enero del 2009 se publicó en la gaceta la `` La Ley del fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa`` con los siguientes objetivos específicos:

- Establecer: Comunicación y participación de los sectores de las áreas rurales y urbanas involucradas en el establecimiento y desarrollo de las Mi PYMES con una planificación entre las diferentes instituciones del Gobierno. Utilización de las herramientas adecuadas para la evaluación y actualización de los resultados para que la toma de decisiones sea la más acertada. Se utilizarán los medios financieros y técnicos de los que dispone el estado para apoyar el crecimiento de las Mi PYMES buscando mejorar la productividad, calidad y competencia.
- Promover: El establecimiento y crecimiento de las Mi PYMES deberá estar dentro del marco de un desarrollo ecológico que deberá ser equilibrado y sustentable con el ambiente a corto y largo plazo y se apoyará en la búsqueda e implementación del uso de energías limpias y procesos de producción amigables con el medio ambiente.

La innovación en los procesos productivos y administrativos de las Mi PYMES como base para un crecimiento sostenido.

El proyecto se basará en la metodología del PMI por lo cual se cumplirá con el código de ética y conducta profesional del Project Management Institute. ``Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes son la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad. El Código de Ética y Conducta Profesional se sustenta en estos cuatro valores.``(Guía del PMBOK, 2017)

CENPROPYME

Bajo el ordenamiento jurídico hondureño, los tratados tienen un rango jerárquico superior a las leyes de acuerdo con la Constitución. Por consiguiente, deben analizarse como instrumentos jurídicos de especial importancia. En particular, el presente convenio tiene por objeto la creación del Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa de Centroamérica (CENPROPYME), dentro del marco del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) y como un organismo regional de personalidad jurídica internacional. Este fue firmado por representantes de las naciones de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Con el objetivo general “contribuir al desarrollo productivo de la micro y pequeña empresa (MIPYME), así como mejorar la calidad de vida y el empleo de las personas que trabajan en ellas, a través del fortalecimiento de las entidades públicas y privadas que las apoyan, ampliando la cobertura de los servicios de desarrollo empresarial y financiero de la MIPYMES, optimizando su calidad y buscando la eficiencia de las entidades que las prestan”.

El Código de comercio

Es el instrumento jurídico marco que regula la actividad mercantil en Honduras desde 1950. Por ende, este código contiene varias disposiciones pertinentes a la operación de MIPYMES. En cuanto a su tratamiento de MIPYMES, el Código de comercio crea varias exenciones para las mismas.

Por ejemplo, su artículo 12 indica que “quienes por sí mismos, o con ayuda de su familia, ejerzan una industria sin exceder de los límites del artesanado, así como quienes se dedicaren a ofrecer mercancías o servicios al público, con la finalidad principal de obtener una remuneración para su trabajo, tales como conductores de taxímetros, aboneros, puesteros, etc., no estarán sujetos a las obligaciones generales de los comerciantes.” De acuerdo con las reformas al Código

de comercio, estas segundas exenciones, o sea aquéllas de materia contable, aplican a comerciantes con activos en giro hasta por el valor de L.40,000.00. Las actividades mercantiles de mayor envergadura, quedan reservadas para empresas que cumplan con todas las formalidades establecidas en el Código de comercio.

Ley MIPYME

Es el instrumento marco del sector y está dedicada enteramente al tratamiento y regulación del mismo. La finalidad de la Ley MIPYME según se establece en su artículo 1 es “fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la micro, pequeña y mediana empresa urbanas y rurales, a objeto de promover el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas.

A tal efecto el Estado brindará su apoyo a este sector, en los campos administrativos, tributarios, previsional, laboral crediticio y de desempeño económico; se asegurará el fortalecimiento de su participación en el proceso económico y social del país así como; una mayor participación ciudadana de sus integrantes; el fortalecimiento de prácticas de equidad de género, la mejora de su seguridad jurídica en el ámbito económico, así como la protección del medio ambiente; el acceso en igualdad de condiciones a los factores de producción necesarios para su desarrollo, la transparencia en los procesos de utilización de los recursos económicos y el fortalecimiento de la identidad nacional.”

La NIIF para las PYMES

Las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) se estructuran en tres documentos, el primero con carácter de

principal y dos adicionales complementarios. El primer complementario se denomina “Fundamentos de las Conclusiones”. Estos Fundamentos de las Conclusiones dan a conocer las principales situaciones identificadas por el IASB, las alternativas consideradas y las razones que se tuvieron aceptar algunas alternativas y rechazar otras. Mientras que el segundo complementario se denomina “Estados Financieros Ilustrativos y Lista de Comprobación de Información a Revelar y Presentar” cuyo objetivo es ilustrar los Estados Financieros establecidos por la NIIF en la Sección 3 – Presentación de Estados Financieros.

P9 El IASB también desarrolla y publica una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

P10 El término pequeñas y medianas entidades, tal y como lo usa el IASB, se define y explica en la Sección 1 Pequeñas y Medianas Entidades. Muchas jurisdicciones en todas partes del mundo han desarrollado sus propias definiciones de PYMES para un amplio rango de propósitos, incluyendo el establecimiento de obligaciones de información financiera. A menudo esas definiciones nacionales o regionales incluyen criterios cuantificados basados en los ingresos de actividades ordinarias, los activos, los empleados u otros factores.(IABS/IFRS, 2009)(IABS/IFRS, 2009, pág. 11)

Actualmente en Honduras no existe un ente regulador de estas normas para que velen por el cumplimiento de las mismas en el país. La mayoría de las empresas en categoría MIPYMES

llevan las contabilidades de sus empresas de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y en algunos casos por la informalidad no cumple con este requisito. Pueden llegar a cumplir con la aplicabilidad de estas normas en casos como solicitar financiamiento a instituciones bancarias, pues es exigencia de las mismas.

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Congruencia de la Metodología

El presente capítulo trata sobre el método para dirigir la investigación que beneficie y sea conveniente para el estudio que se realiza, orientado a tomar una decisión que sea clara de acuerdo a los objetivos que tienen las MIPYMES en obtener rentabilidades en la ejecución de proyectos con metodología PMI en el país.

El enfoque del estudio es mixto de tipo cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativo debido al conjunto de procesos que se desarrollan en el siguiente capítulo (uso de los instrumentos de medición),

Permitiendo probar la factibilidad de la inversión a realizar (implementación de una oficina de proyectos en las MIPYMES en Honduras) con las herramientas seleccionadas adecuadamente, considerando rendimientos estimados y datos reales actualizados sin perder objetividad, para generar validez y confiabilidad en los resultados a obtener.

Se cuantifica y evalúa la variación existente de los datos obtenidos para proponer soluciones que se consideren óptimas para las MIPYMES y que tengan como resultado éxito en la realización de proyectos con metodología PMI. “Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de

validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.6).

Además, 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 de fenómeno estudiado.

En este caso el fenómeno de investigación es la implementación de una oficina de proyecto en las MIPYMES de Honduras.

El tipo de hipótesis es investigación, esta se plantea como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. 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.

3.1.1 Definición Operacionalización de las Variables

Dando sentido a la investigación se diseñó una metodología que tenga un orden lógico y que todos los elementos de investigación estén relacionados entre sí. Es decir que cada uno de los elementos o la información que se utilice en la investigación se correlacionen entre sí y haya congruencia, esto se reflejara en la tabla No. 3.

En cuanto a la operacionalización de las variables de la investigación sobre la cual se lleva a cabo “Plan para el establecimiento de una PMO para MIPYMES en Honduras” se mostrará en la

figura No. 3 con el fin de mejorar la gestión de proyectos para este rubro de empresas utilizando la metodología del PMI y asegurar el éxito en los mismos.

Las etapas metodológicas se desarrollaron en base a los objetivos específicos que será el procedimiento a seguir hasta llegar a la propuesta de solución.

Tabla No. 3 Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Objetivos	Pregunta de Investigacion	Variables	Enfoque	Tipo
		General	Pregunta Central	Independiente		
LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS 2018	La informalidad, desorganización y desconocimiento de una metodología para la dirección de proyectos en las Mi PYMES es la responsable del fracaso de las mismas	Diseñar los lineamientos para el establecimiento de una oficina de Gestion de Proyectos (PMO) para las Mi PYMES utilizando la metodología del PMI	1. ¿Cómo crear el plan para el establecimiento de una oficina de proyectos en Mi PYMES?	Creacion del plan para el establecimiento de Oficina de Proyectos	Investigacion mixta: Cuantitativa y Cualitativa	Descriptiva: se pronostica que con el plan para el establecimiento de una PMO se mejora la gestion de proyectos.
		Especificos	Pregunta Especifica	Dependiente		
		1. Elaborar un diagnóstico de la situación de la Mi PYMES para el desarrollo del proyecto	1. ¿Cómo se elaborará el diagnostico para identificar la situación de las Mi PYMES?	Diagnostico para identificar la situacion de las Mi PYMES		
		2. Planificar una guía con metodología PMI en donde se defina el alcance, estructura, responsabilidades y funciones de la oficina de proyectos.	2. ¿Cuáles serán los procesos que se utilizaran para la planificación del proyecto?	Procesos para la planificacion del proyecto		
		3. Elaborar el plan de implementación de la oficina de proyectos (PMO)	3. ¿Qué soluciones brindará el plan de implementación de la oficina de proyectos	Metodologias, procesos, y técnicas de gestion de proyectos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4 Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Creación del plan para el establecimiento de Oficina de Proyectos	Estructura en la organización que estandariza los procesos relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías técnicas y herramientas para aseguramiento del éxito.	PMO	metodologías	Numero de proyectos con éxito. Numero de lecciones aprendidas
Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Diagnostico para identificar la situación de las Mi PYMES.	Conjunto de preguntas que mediran el desempeño en la realización de proyectos en las Mi PYMES en Honduras.	Diagnostico	Calidad	Numero de respuestas
Procesos para la planificación del proyecto.	Proceso mediante el cual se define un plan de actividades para que el trabajo realizado cumpla con las funciones y características especificadas.	Planificación	Procedimientos y planes.	Tipos de procesos
Metodologías, procesos, y técnicas de gestión de proyectos.	Conjunto sistematico de actividades para producir un resultado final.	Estandarización	Procesos, áreas de conocimiento, técnicas y herramientas.	Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

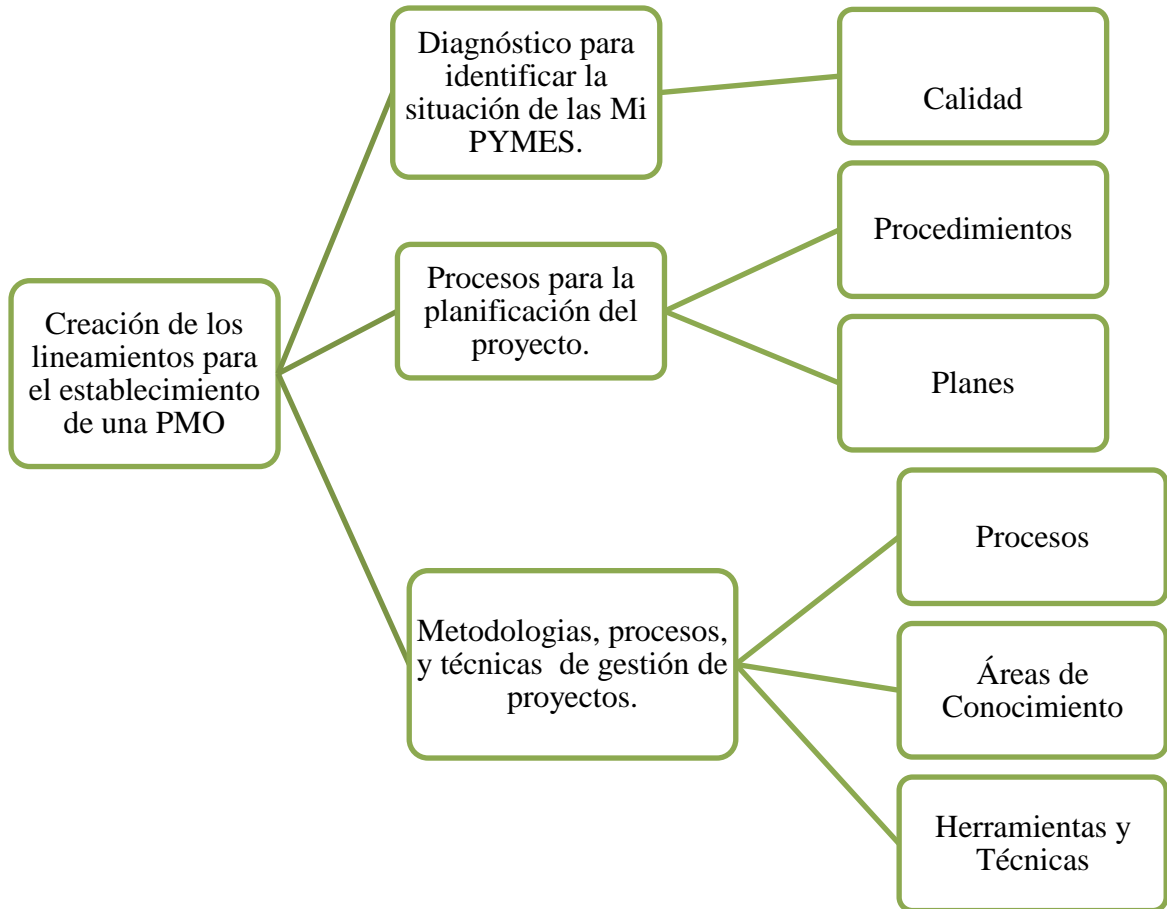


Figura 4 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Variables

Este estudio establece una relación de causalidad ya que relaciona dos variables: el plan para el establecimiento de una PMO y mejorar la gestión de proyectos.

3.2 Enfoques y Métodos

3.2.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolla mediante el enfoque mixto, incluye la investigación cualitativa y cuantitativa. En el cuantitativo utiliza recolección y análisis de datos en base a la medición de variables, se analizan los datos recolectados con métodos estadísticos. El cualitativo se basa en observaciones y descripciones.

3.2.2 Método de la investigación

El método aplicable a esta investigación es el descriptivo. Este método describe las características de diferentes fenómenos y se utilizan criterios que permiten conocer el comportamiento reflejando una descripción de la realidad.

3.3 Diseño de la Investigación

Este es de tipo no experimental pues se observan situaciones ya existentes en esta investigación. Su clasificación es transaccional ya que se recopilan datos en un momento único, siendo el caso sobre la situación del desarrollo de proyectos en las MIPYMES de Tegucigalpa.

3.3.1 Población

Está compuesta por las MIPYMES activas registradas actualmente en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa. Se incluirán los niveles de gerencia, administración y altos ejecutivos de las empresas. Para diagnosticar la situación actual de las MIPYMES respecto a la gestión de proyectos, se diseñó una encuesta de 12 preguntas, basadas en el desarrollo de cultura de gerencia de proyectos en las empresas: Metodologías estándar, definiciones, procesos, áreas de conocimiento.

3.3.2 Muestra

El libro de Sampieri define dos categorías de muestras: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En este caso se aplicarán ambas, la muestra no probabilística, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Basado en la investigación tenemos una muestra de 70 encuestas en los anexos podrán ver la lista de personas que participaron.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Aquí la muestra diseñada es de experto, por la búsqueda de aplicación de entrevista a personas conocedoras del tema.

3.4 Técnicas e Instrumentos Aplicados

3.4.1 Instrumentos

La investigación que se realiza deberá estar sustentada en diferentes medios para la recolección de la información en este caso utilizaremos la entrevista personal y el cuestionario o encuesta. El estudio dependerá del enfoque, el planteamiento del problema y el límite del alcance de la investigación. En el enfoque cuantitativo recolectar los datos es equivalente a medir.

``Medir es el procesó de vincular los conceptos abstractos con indicadores empíricos mediante clasificación y cuantificación.``(Roberto Hernández Sampieri, Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernández Colladó, 2006)

Con el uso de encuestas o cuestionarios esperamos medir el nivel de conocimiento que tiene las personas involucradas en la administración de las MIPYMES de las funciones y ventajas de una oficina de desarrollo de proyectos (PMO), cuando se define la unidad de análisis podremos definir nuestra población, como siguiente paso iniciaremos la recolección de datos. La evidencia sobre la validez del contenido se obtiene al contrastar el universo de ítems frente a los ítems presentes en el instrumento de medición.(Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010)

Con la información obtenida esperamos cuantificar el nivel de conocimiento de la MIPYMES sobre las oficinas de desarrollo de proyectos y que experiencia tienen los másteres de proyectos en la implementación de PMOs en la pequeña y mediana empresa.

3.4.2 Técnicas

Cualquier instrumento de recolección de datos debe ser objetivo tener confiabilidad y mostrar validez.(Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010)

Como técnicas tenemos la observación directa, la encuesta que puede ser una entrevista o un cuestionario, al análisis documental, el análisis de contenido y otros. La entrevista es una de las técnicas más utilizadas y nos puede aportar riqueza en la información, la redacción de las preguntas en conjunto con el entrevistador es clave para obtener información precisa susceptible que puede ser cuantificada, esta puede ser flexible y adaptable a múltiples situaciones como desventajas se podrían mencionar que consume bastante tiempo en la preparación e implementación y para ser efectiva el entrevistador requerirá algún entrenamiento.

La encuesta de opinión son investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlaciones casuales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos, en el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas donde se pretenden generalizar los resultados de una población .(Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010)

Las encuestas son elementos flexibles que por la diversidad de preguntas que se pueden realizar con un costo moderado y se pueden aplicar control de la muestra.

La investigación se basó en encuestas y entrevistas aplicadas a gerentes y personal administrativo de diferentes MIPYMES y con profesionales en el desarrollo de proyecto que

tienen experiencia con sus propias oficinas de desarrollo de proyectos (PMO) o trabajando para empresas privadas o del sector público como asesores. Considerándose en este caso la muestra no probabilística porque son muestras dirigidas.

METODOS	TECNICAS
Cuantitativas (Metodos Estadisticos)	Encuestas <ul style="list-style-type: none"> → Personal → Telefonica → Correo → Internet
	Otros Paneles de Estudio
Cualitativas (Se buscan ideas y opiniones)	Observacion de participantes Entrevista en produccion Grupos de discusion

Figura 5 Cuadro de métodos y técnicas

Fuente:(Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010)

3.4.3 Etapas Metodológicas

3.4.3.1 Diagnóstico de la Situación Actual en el Desarrollo de Proyectos en MIPYMES

Se implementarán actividades aplicando las herramientas que nos brinda la metodología para recopilar la información y buscaremos diagnosticar como se desarrollan los proyectos en las MIPYMES sin la utilización de una metodología apropiada.

Una de las herramientas serán las encuestas aplicadas al personal administrativo de las MIPYMES y se obtendrá una radiografía general de las necesidades en proyectos que se presentan y que podrían ser cubiertas con la implementación de una oficina de desarrollo de proyectos. Con los resultados del análisis se podrá mostrar a la gerencia que con el apoyo de la metodología del PMI se puede tener resultados que cumplan con las necesidades de la empresa para generar crecimiento.

3.4.3.2 Reconocimiento de las Limitaciones Técnicas y Humanas

El personal humano con el que cuenta una empresa es muy importante y en nuestro análisis se realizó un diagnóstico el nivel de conocimiento que tienen en el desarrollo de proyecto con el uso de metodologías.

3.4.3.3 Selección de Modelo de Oficina de Desarrollo de Proyectos (PMO)

Es primordial conocer el nivel de madurez en administración de proyectos que posee la MIPYMES que a nivel local puede ir desde un conocimiento nulo hasta un nivel básico, para conocer cuánto se sabe del uso de metodologías aplicadas al desarrollo de proyectos utilizaremos como herramienta las encuestas y entrevistas. Para la selección del modelo de PMO se debe tomar en cuenta la estructura organizacional y el tipo de personal con el que cuenta la empresa.

La clase de PMO seleccionada deberá ofrecer a la organización los estándares del proceso de proyectos, identificación y documentación de las mejores prácticas por parte de la oficina de desarrollo de proyectos (PMO).

3.4.4 Diagrama de flujo del Proceso Metodológico

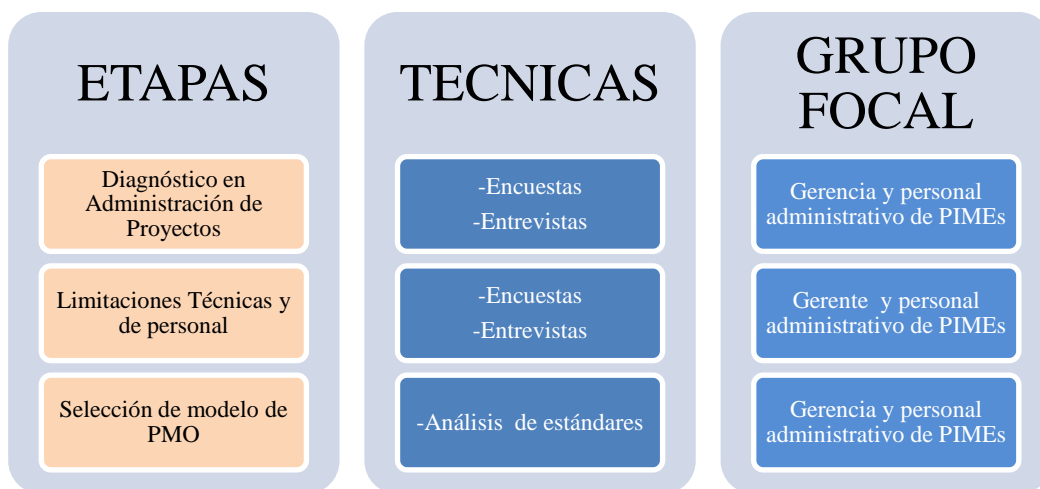


Figura 6 Diagrama de Flujo del Proceso Metodológico Fuente:(Sheyla Rubio, s. f.)

3.4.5 Cronograma de Actividades de la Investigación

Tabla 5: Cronograma de Actividades

Id	i	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	marzo			abril			mayo					
							F	P	M	F	P	M	F	P	M	F		
1			1	Creacion de PMO/ PIMEs	50 días	jue 01/03/18												
2			1.1	Inicio	0 días	jue 01/03/18	◆ 01/03											
3			1.2	Creacion de arbol de	4 días	jue 01/03/18												
4			1.3	Matriz de Metodologica	3 días	mié 07/03/18												
5			1.4	Planteamiento de problema	3 días	lun 12/03/18												
6			1.5	Marco Teorico	7 días	lun 12/03/18												
7			1.6	Desarrollo de Metodologia	8 días	mié 21/03/18												
8			1.7	Desarrollo de encuestas y	7 días	lun 02/04/18												
9			1.8	Diagnostico en PYMes	7 días	mié 11/04/18												
10			1.9	Diagnostico de limitaciones	7 días	vie 20/04/18												
11			1.10	Diseño Modelo de PMO	7 días	mar												
12			1.11	Cierre	0 días	mié 09/05/18	◆ 09/05											

Fuente: Elaboración Propia

3.4.6 Fuentes Primarias

En todas las áreas de conocimiento las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información; generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas, además que pueden accederse a ellas vía internet. (Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010), Una fuente consistente son documentos generados por especialistas del PMI en las diferentes áreas del desarrollo de proyectos.

3.4.7 Limitantes del Estudio

Se pueden encontrar varias limitantes para el desarrollo del estudio, una de las principales es la poca información que existe sobre las MIPYMES y esto se observa cuando se consulta información básica y las instituciones responsables privadas y públicas no tienen las bases de información necesarias y las actualizaciones de información no se realizan permanentemente. El alcance del proyecto cubre hasta la implementación de la oficina de desarrollo de proyectos que pueda desarrollar diferentes iniciativas de proyectos dentro de las MIPYMES.

3.4.8 Plan de Tabulación

Tabla 6: Cruce de Variables

Variable	Pregunta	Variable	Pregunta
Metodología	¿Cuenta su empresa con una metodología estandarizada para administración de proyectos	Oficina de Administración de proyectos (PMO)	¿Cuenta su empresa con personal con conocimientos en administración de proyectos?

Proceso de Gestión de Proyectos	¿Cuál de los siguientes factores tiene mayor importancia en un proyecto, Según su criterio?	Proceso de Gestión de Proyectos	¿Durante el desarrollo del proyecto se gestiona la información y la documentación de los mismos?
Proceso de Gestión de Proyectos	¿En su empresa se utiliza alguna herramienta para el control y monitoreo de los proyectos?	Oficina de Administración de proyectos (PMO)	¿Cuenta la empresa con personal encargado de definir las metas y objetivos del proyecto basado en las necesidades de la empresa?
Metodología	¿Cuándo la empresa considera que un proyecto es exitoso?	Oficina de Administración de proyectos (PMO)	¿En los proyectos se designa un director o encargado del proyecto?
Metodología	¿Cuáles cree usted son los principales criterios para seleccionar los proyectos?	Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	¿Conoce usted las ventajas que puede ofrecer a su negocio una oficina administradora de proyectos?
Proceso de Gestión de Proyectos	¿Cree usted que con el establecimiento de un plan para la gestión de proyectos se asegure el éxito de los mismos?	Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	¿Qué limitantes cree usted pudieran existir para la implementación de una oficina de gestión de proyectos/PMO?

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Análisis de las Variables

Buscaremos analizar las variables para describir las características que se cumplen dentro del estudio realizado y confirmar que los proyectos dentro de las MIPYMES podrían mejorar su porcentaje de éxito en el desarrollo de los proyectos que se realicen bajo la metodología del PMBOK.

4.2 Resultados de la investigación

Se realizó un total de 2 entrevistas a expertos directores de proyectos: El Lic. Jorge Escalante y el Ing. Osman Amaya. Las respuestas recibidas permiten conocer un punto de vista real de la aplicación de una PMO en una empresa del país. También se realizó un total de 70 encuestas a MIPYMES inscritas en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa CCIT.

Las preguntas de ambos instrumentos tienen como objetivo conocer la situación actual o nivel de madurez, el conocimiento sobre el termino y para qué sirve una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), el funcionamiento y ventajas de una PMO, las metodologías y herramientas que emplean en la gestión de sus proyectos y las limitantes para no implementar una PMO en sus empresas.

4.2.1 Análisis de las Herramientas de Investigación

a) Uso de metodología estandarizada en la administración de proyectos

En la evaluación del uso de una metodología estandarizada en la administración de proyectos en la encuesta el 60% manifiesta que desconoce o que la empresa para la cual

labora no la utiliza.

Cuenta su empresa con una metodología estandarizada para administración de proyectos?

70 respuestas

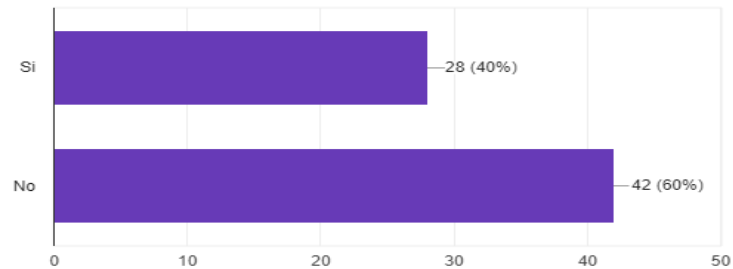


Gráfico 1: Uso de metodología estandarizada en la administración de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Del 40% restante especificaron las metodologías utilizadas por sus empresas, detallándolas a continuación:

Especifique metodología

70 respuestas

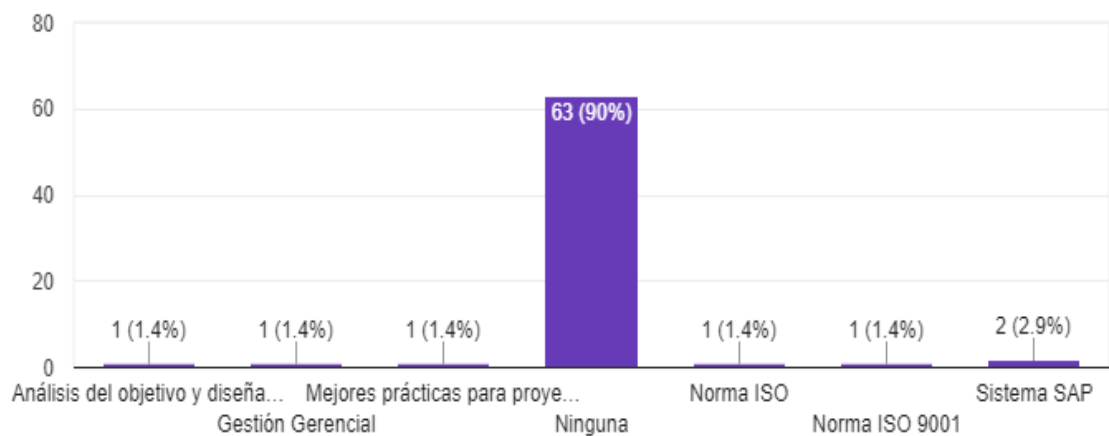


Gráfico 2: Especificación de Metodología

Fuente: Elaboración propia

b) Personal calificado para la administración de proyectos

El 67% manifiesta de los representantes de empresas manifiestan conocer que la empresa si cuenta con personal con conocimientos de proyectos y el 33% no.

Cuenta su empresa con personal con conocimientos en administración de proyectos?

70 responses

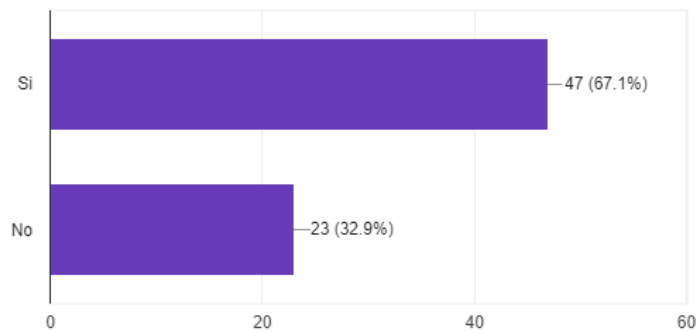


Gráfico 3: Personal calificado para la administración de proyectos

Fuente: Elaboración propia

c) Factor de importancia para un proyecto

Entre los factores de mayor importancia en un proyecto, según los encuestados el factor principal son los resultados con un 50%, siguiendo los procesos con un 24%, seguido por las metodologías y los costos con un 13% y 11% respectivamente y el resto por ninguna de las anteriores.

Cual de los siguientes factores tiene mayor importancia en un proyecto

70 responses

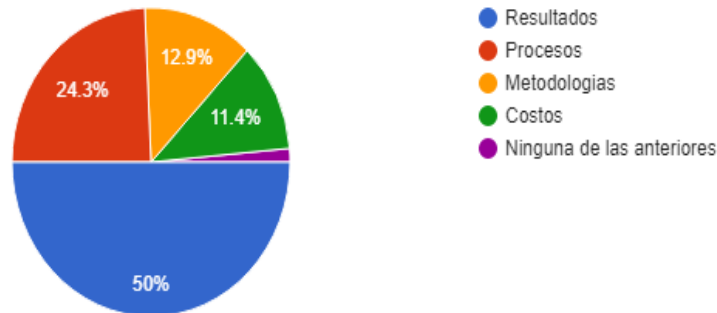


Gráfico 4: Factor de importancia para un proyecto

Fuente: Elaboración propia

d) Gestionar información y la documentación durante el desarrollo de proyectos

En la encuesta realizada se consultó si durante el desarrollo de proyectos se gestiona la información y documentación del mismo. De acuerdo a los resultados el 59% respondió siempre, seguido por algunas veces y nunca con un 36% y 15% respectivamente.

Durante el desarrollo del proyecto se gestiona la información y la documentación de los mismos?

70 responses

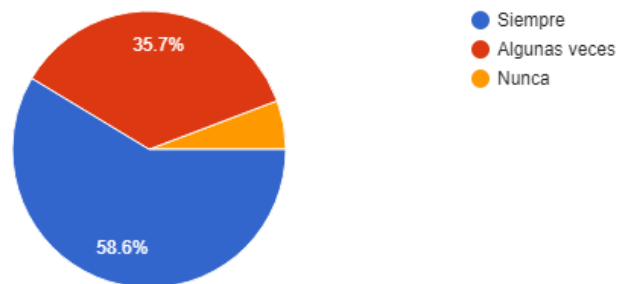


Gráfico 5: Gestionar información y la documentación durante el desarrollo de proyectos

Fuente: Elaboración propia

e) Uso de herramientas para el control y monitoreo de proyectos

El 66% de los encuestados responden que si utilizan herramientas para el control y monitoreo de los proyectos y el 34% no.

Su empresa utiliza alguna herramienta para el control y monitoreo de los proyectos?

70 respuestas

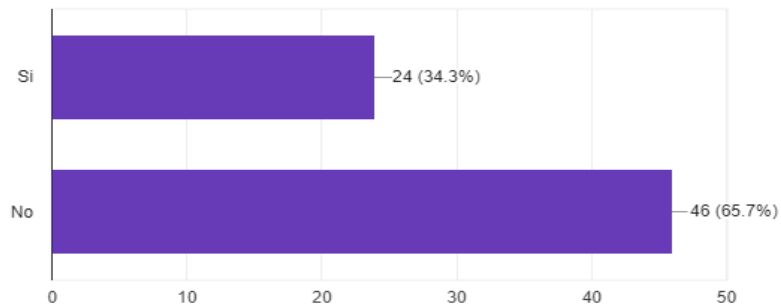


Gráfico 6: Uso de herramienta para el control y monitoreo de proyectos

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta la mayoría especificó que herramienta de control y monitoreo de proyectos utiliza. A continuación, se detalla:

Tabla 7: ¿Si su respuesta es afirmativa Cual Herramienta Utiliza?

Ninguna (57)
Sistema SAP (3)
Programa SIGI
Sistema
Procesos
Reporte CAPEX BI
Success Factors
Confidencial
Project
Investigación de ventas
Trello, Gantt projects y skillots (requerimiento de proveedor)

f) Personal que defina metas y objetivos del proyecto alineados con la empresa

El 71% de los encuestados responden que si cuentan con personal que defina metas y objetivos del proyecto basado en las necesidades de la empresa y el 29% no.

Cuenta la empresa con personal encargado de definir metas y objetivos del proyecto basado en las necesidades de la empresa?

70 responses

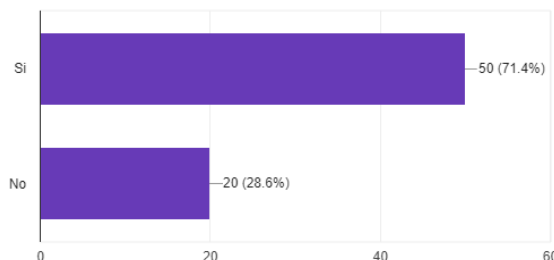


Gráfico 7: Personal que defina metas y objetivos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

g) Características del éxito de un proyecto

Observamos que aproximadamente el 43% de los encuestados encuentra necesarias varias características para el éxito de un proyecto como ser el control de riesgos y recursos con la calidad planificada entre otros y el restante 42% basaría el éxito de un proyecto solo en el cumplimiento de requisitos de tiempo y costo.

Cuando la empresa considera que el proyecto es exitoso?

70 responses

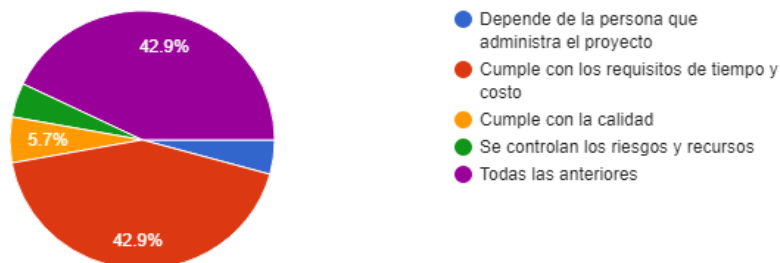


Gráfico 8: Características proyectos exitosos

Fuente: Elaboración Propia

h) Director de una oficina de gestión de proyectos

El 81% concuerda en la necesidad de seleccionar un director de proyectos para el manejo de los mismos. La respuesta del porque necesitamos un director es variado desde el tener un mejor control por medio de la supervisión y monitoreo.

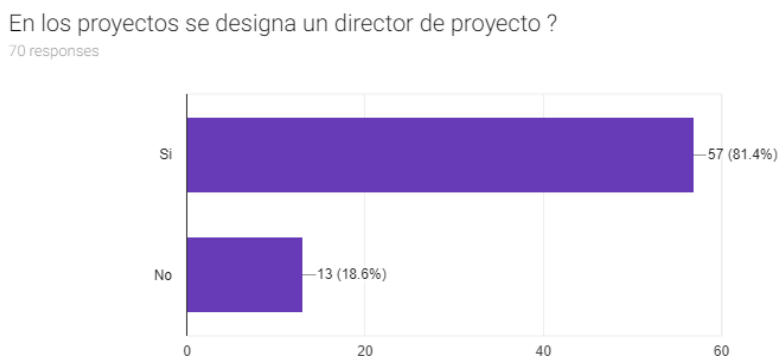


Gráfico 9: Designación de un director de proyecto

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados indicaron algunas razones del porque se debe designar un director de proyectos:

Tabla 8: Por Qué?

¿Por Que? 68 responses

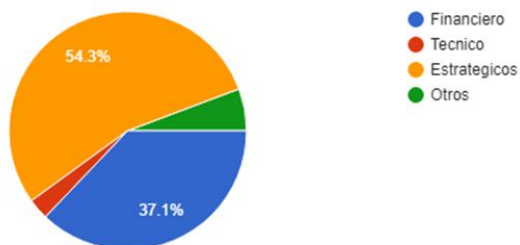
Ninguna (21)
Monitorear (8)
Supervisar (8)
Mejorar control (5)
Seguimiento (4)
Monitoreo (4)
Coordinar (2)
Correcta administracion (2)
Liderar (2)
Dirigir (2)
Controlar (2)
coordinar
Mejorar Control
Correcta Administracion
liderar
controlar
Negocio Familiar
Siempre debe existir un responsable directo
Se le denomina Game Director con el fin de mantener consistencia en todas la áreas del desarrollo y mantener el alcance y costos bajo control además de dar respuesta a riesgos

i) Principales criterios para la selección de un proyecto

El 54% opina que la elección de un proyecto dependerá de la estrategia que la empresa planifique para alcanzar sus objetivos y un 37% indica que las finanzas son un factor importante para elegir un proyecto.

Cuales cree usted son los principales criterios para seleccionar los proyectos?

70 responses



Grafica 10: Criterios para la selección de proyectos

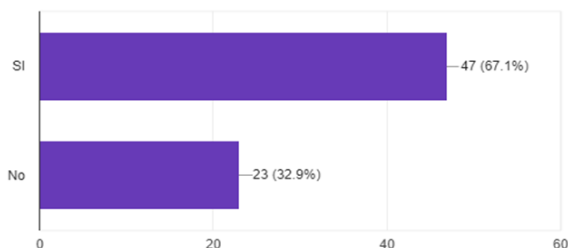
Fuente: Elaboración propia

j) Las ventajas de una oficina de proyectos

De los encuestados el 67% indica que una oficina de administración de proyectos añadiría ventajas en el desarrollo de proyectos que podrían ser al interno o el externo de las MIPYMES.

Conoce usted las ventajas que puede ofrecer a su negocio una oficina administradora de proyectos?

70 responses



Grafica 11: Ventajas que ofrece una PMO

Fuente: Elaboración propia

k) Plan para la gestión de proyectos

El 90% de los encuestados está de acuerdo en que un plan para la gestión de proyectos sería necesario para el éxito de los proyectos que la empresa desarrolle.

Cree usted que con el establecimiento de un plan para la gestión de proyectos se asegure el éxito de los mismos?

69 respuestas

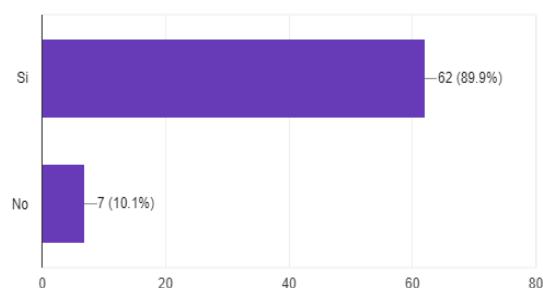


Gráfico 12: Plan para la gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

l) Limitantes para la creación de una oficina de gestión de proyectos

El 48% indica que el presupuesto puede ser la mayor limitante para la implementación de una oficina de gestión de proyectos seguida de un 27% con el cambio de cultura organizacional que debe asumir la empresa y un 24% apunta a la resistencia al cambio que se genera con la creación de nuevos procesos.

Que limitantes cree usted pueden existir para la implementación de una oficina de administración de proyectos?

70 respuestas

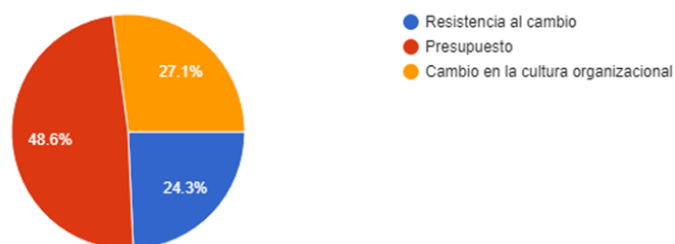


Gráfico 13: Limitaciones para la creación de una PMO

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Juicio de Expertos

Se realizaron 2 entrevistas a expertos en la gestión de proyectos para conocer la forma de operar en sus empresas y el conocimiento sobre cómo funciona una PMO.

A continuación, las preguntas realizadas con sus respectivas respuestas, en la entrevista al Lic. Jorge Escalante:

- ¿Qué metodología utiliza en su empresa para la gestión de proyectos?

R// PMI, SCRUM, LEAN adaptado.

- ¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una oficina de administración de proyectos?

R// a) Definir la estrategia de la PMO/ esto dependerá del rol: obtener recursos, patrocinio, supervisión a nivel de programas o portafolio.

b) Definir estructura de trabajo, metodologías de proyectos, formatos, manuales, instructivos, campaña de sensibilización (capacitación de todas las áreas relacionadas, depende del proyecto que relación tendrá con las otras áreas de la empresa.)

c) Generar el sistema de monitoreo y control: Porque ayuda al tema de compartir y optimizar los recursos, a verificar los avances como el EV si se está realizando según lo planificado.

- ¿Cuáles son los beneficios evidentes de tener una PMO en la empresa?

R// Depende de la orientación estratégica y del nivel de liderazgo que se le dé al director de proyectos. La PMO busca optimizar los recursos, apoyo, matriciales. Se pueden convertir en una medición y supervisión del proyecto.

- ¿Cuál es el costo estimado para la creación de una PMO?

R// Depende del número de proyectos que se van a manejar, generalmente los costos

son administrativos como se de personal, mobiliario y equipo, etc. algunas invierten en software de gestión de proyectos.

Depende del número de personas, dimensión de la PMO (sea local o internacional), capacitaciones, mantener certificaciones, actualizaciones en los conocimientos de su personal.

- ¿Cuál es el tiempo estimado para implementar una PMO?

R// Este va relacionado con la norma ISO comprendido entre 6 meses y 1 año, por la planificación: procedimientos, manuales y todo lo referente con la documentación.

- ¿Cuál debe ser el perfil del personal que se debe contratar en una PMO?
 - ✓ Debe ser una persona orientada a la estrategia metodológica de proyectos. Esto depende de la profundidad y va relacionado con la metodología a aplicar: PMI, SCRUM, LEAN, etc.
 - ✓ Debe ser generalista, incidir metodológicamente en hacer, incorporar sin problema la metodología.
 - ✓ Facilidad de negociación.
 - ✓ Capaz de manejar grupos.
 - ✓ Manejar herramientas administrativas de proyectos.

Entrevista al Lic. Amaya:

- ¿Cómo saber si necesitamos una PMO?

R/ El primer paso es realizar un análisis y diagnóstico que deberá cubrir los siguientes aspectos:

- ✓ Personal que dirige los proyectos
- ✓ Edades del personal en mandos intermedios y gerenciales

- ✓ Formación Académica del personal
 - ✓ Análisis de la metodología que utiliza la empresa para la gestión de proyectos previo a la implementación de una PMO
 - ✓ Definición del tipo de empresa (de pequeña a grande, rubro, origen, etc.)
- ¿Qué metodología utiliza en su empresa para la gestión de proyectos?
R/ Se utiliza PMI, SCRUM, PMC (generado por Toyota), en producción Six Sigma.
 - ¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una oficina de administración de proyectos?
R/ Inicialmente se deberá aplicar un análisis de la empresa que cubra diferentes áreas con estos resultados se procederá a realizar un diagnóstico. ¿Para llegar donde quiero estar, el diagnóstico nos ayudará a la generación de un plan estratégico que responderá a las preguntas básicas Donde estoy? ¿Dónde quiero estar? y ¿Qué acciones debo realizar para llegar donde quiero estar?
 - ¿Cuáles son los beneficios evidentes de tener una PMO en la empresa?
R/ Se tiene una forma homogénea de trabajar a nivel de proyectos
Se reduce el tema de costos
Aumento del profesionalismo en el tema de la gestión de proyectos
Mejor manejo de recursos (personal, presupuesto)
 - ¿Cuál es el costo estimado para la creación de una PMO?
R/ El costo mínimo para la implementación de una PMO ronda los L 200,000.00 y el tamaño de la empresa determinará si los costos aumentan.

- ¿Cuál es el tiempo estimado para implementar una PMO?

R/ El tiempo de implementación de la PMO dependerá del tamaño de la empresa y si es público o privada por la ley que las rigen. El tiempo mínimo debería ser de 6 meses.

- ¿Cuál debe ser el perfil del personal que se debe contratar en una PMO?

R/ Se deberá partir de una descripción de funciones y esto nos llevará a la creación del perfil requerido para cada puesto. Lo ideal es una mezcla de personal con experiencia y personal nuevo en el área de proyectos que cumpla con los requisitos académicos que la PMO requiera.

4.3 Lineamientos para el establecimiento de una PMO para MIPYMES

4.3.1 Lineamientos para el establecimiento de una PMO para MIPYMES

En el análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), muestra que las mayorías de las MIPYMES no cuentan con una cultura de gerencia de proyectos y mucho menos con una oficina que realice los procesos para gestionar formalmente proyectos.

En la mayoría de los casos de las empresas donde manejan empíricamente la gestión de proyectos, los resultados de estos son satisfactorios, pero es necesario fortalecer las métricas de desempeño que permitan medir criterios como el tiempo, costo, alcance y calidad. También es necesario realizar la gestión de retención de los buenos profesionales que participan en los proyectos, mediante la creación de mecanismo de incentivos y procesos de documentación que permitan la rápida transferencia de conocimiento de la gestión de proyectos.

Es evidente la necesidad de la creación de una oficina de proyectos que contribuya la administración y estandarización de los procesos dentro de los proyectos, esto en cuenta a unificar metodología y normas para el desarrollo de los proyectos; ya que cada responsable ejecuta su proyecto a su manera.

A continuación, se enuncia las razones más importantes que hacen necesario la creación de la Oficina de Proyectos:

- Contar con un área en materia de gestión de proyectos encargada definir metodologías, estándares, métricas; divulgar y cuidar que se cumpla la disciplina de la gestión de proyectos dentro de las MIPYMES y capacitar en sus fundamentos y terminología a los responsables de los diferentes proyectos a realizar.
- Crear una metodología estandarizada (buenas prácticas); se requiere un área que se encargue de brindar y garantizar la utilización de una metodología para la administración de proyectos.
- Crear un programa de desarrollo de conocimientos y habilidades en gestión de proyectos.
- Crear un método homogéneo para medir el desempeño de los proyectos.
- Recopilar experiencias de los proyectos generados, pues cada proyecto es un mundo en donde se comparten experiencias y lecciones aprendidas.

Tabla 9: Matriz de Verificación de Concordancia

Titulo	Problema	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		General			
LINEAMIENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS PARA MIPYMES EN HONDURAS 2018	La informalidad, desorganización y desconocimiento de una metodología para la dirección de proyectos en las Mi PYMES es la responsable del fracaso de las mismas	Diseñar los lineamientos para el establecimiento de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para las MiPYMES utilizando la metodología del PMI para la posibilidad de aumentar el éxito.	1. La investigación permitió contar con un diagnóstico real del entorno de las MIPYMES en Tegucigalpa, en relación con la gestión de proyectos, determinando sus limitantes y debilidades. 2. El 60% de las MIPYMES tiene desconocimiento de la existencia de metodologías para gestión proyectos. 3. Los resultados indicaron que la mayoría de las empresas no cuentan con ningún nivel de madurez en la administración de proyectos, pudiendo recomendar PMO de apoyo para las mismas. 4. Debe existir soporte de la gerencia y miembros de las empresas para la implementación de una PMO. 5. La mayoría carece de personal adecuado, software y herramientas necesarias para la administración de sus proyectos. 6. Cuando realizan gestiones de proyectos no documentan las lecciones aprendidas ni las experiencias de los mismos.	1. Se recomienda la elaboración de un plan para el establecimiento de una PMO en MIPYMES, para guiar de manera estandarizada la administración de proyectos. 2. Desarrollar e implementar metodologías, estándares, procedimientos, plantillas e indicadores claves de desempeño para el desarrollo y la administración de proyectos. 3. Formular y gestionar planes de entrenamiento y formación continua en administración de proyectos para el personal encargado de proyectos. 4. Impulsar la cultura organizacional en administración de proyectos en la empresa, mediante la educación, la automatización de procesos y la mejora continua en el desarrollo de la administración de proyectos. 5. Monitorear, controlar y apoyar el desarrollo de proyectos en las MIPYMES.	Fase 1 Definición y aprobación de la propuesta: -Elaboración del acta de constitución del proyecto. -Aprobación del A.C.P. Fase 2 Capacitación en las Mejores Practicas: - Selección del Personal. - Determinar alcance de la capacitación. - Comunicar proceso de capacitación. - Verificar capacitación Impartida. Fase 3 Formulación del Plan: - Análisis de madurez en gestión de proyectos. - Definición y adaptación de la metodología de gestión de proyectos para la MIPYMES. - Definición de herramientas para la ejecución, medición y seguimiento. - Dar a conocer el Plan, capacitar y aplicar. Fase 4 implementación de la metodología: -Elección del proyecto piloto para implementar la metodología. -Utilización de herramientas para el seguimiento del proyecto piloto. - Recopilación de resultados. Fase 5 Mejoramiento continuo: - Evaluación y análisis de resultados postproceso. - Documentación y recopilación de lecciones aprendidas. - Aplicación de las correcciones correspondientes.
		Específicos			
		1. Elaborar un diagnóstico de la situación de la Mi PYMES para el desarrollo del proyecto			
		2. Planificar una guía con metodología PMI en donde se defina el alcance, estructura, responsabilidades y funciones de la oficina de proyectos.			
		3. Elaborar el plan de implementación de la oficina de proyectos (PMO)			

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Descripción del Plan de Acción.

4.3.2.1 Alcance

El proyecto busca el establecimiento de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la implementación de proyectos en MIPYMES y sus metas deberán estar conectadas a las dictadas por la gerencia general de la empresa.

La selección del mejor modelo de PMO se definirá apoyada en el diagnóstico generado por los análisis del rubro de la empresa y de necesidades de la misma.

4.3.2.2 Acta de Constitución

Tabla 10: ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

Fecha	Nombre del proyecto
30/05/2018	Plan para el Establecimiento de una Oficina de Proyectos (PMO) para MIPYMES en Honduras 2018
Áreas de Conocimiento	Área de Aplicación
Este proyecto en particular involucra algunas de las áreas de conocimiento para la administración de proyectos: Gestión de Alcance. Gestión de costos. Gestión del tiempo. Gestión de Calidad. Gestión del Riesgo. Gestión de Recursos Humanos.	MI PYMES registradas en La Cámara de comercio e Industrias de Tegucigalpa
Objetivos	
Objetivo General: Diseñar los lineamientos de una oficina de gestión de proyectos (PMO) que desarrolle proyectos para las MIPYMES utilizando la metodología del PMI para el aseguramiento del éxito. Objetivos Específicos: • Elaborar un diagnóstico de la situación de la MIPYMES para el desarrollo del proyecto • Planificar una guía con metodología PMI en donde se defina el alcance, estructura, responsabilidades y funciones de la oficina de proyectos. • Elaborar el plan de implementación de la oficina de proyectos (PMO)	

Justificación	
El propósito de este proyecto es suministrar una herramienta que aporte una opción en la solución de las necesidades de las MIPYMES en la gestión de proyectos. Los lineamientos proporciona los procesos para el desarrollo de los proyectos quedando definido y documentado adecuadamente, de acuerdo a los estándares de calidad del PMI. Este plan abarca la totalidad del ciclo de vida de los proyectos, desde su concepción hasta la etapa de cierre.	
Supuestos	
1. Disposición de MIPYMES para la implementación del Plan.	
Restricciones	
1. Limitante de presupuesto, tiempo. 2. Recurso humano limitado de las demás áreas. 3. Acceso a la información necesaria para la documentación.	
Aprobado por:	
Estudiantes: Lourdes Susana Vindel Vásquez Wilmer David Rodríguez	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.3 Entregables del Proyecto

El proyecto estará compuesto por cinco entregables, el inicio, equipo de trabajo de PMO, capacitación de personal, desarrollo de un plan estratégico y mejoramiento continuo.

En el primer entregable se trabajará en la elaboración del acta de constitución donde indicaremos entre otros el propósito y justificación del proyecto, la descripción del proyecto y entregables, hitos y patrocinadores.

El segundo entregable sería la selección del equipo de trabajo, se realizará la descripción de funciones dentro de la PMO y con esto se podrá tener la definición de los perfiles y se procederá a la contratación del personal que formará la PMO. En la selección de personal se buscará contratar personal con una experiencia mínima de 3 años en proyectos para posiciones específicas y otro personal sin experiencia con las acreditaciones académicas necesarias.

El tercer entregable es la capacitación del personal deberá cubrir a los empleados de la empresa y los contratados para la PMO y esto ayudará a que toda la empresa este en concordancia con las nuevas metodologías que se implementarán en la empresa para el desarrollo de proyectos. Las capacitaciones deberán cubrir desde las herramientas que se utilizarán en los diferentes procesos y los software que servirán de apoyo para el cumplimiento de los requisitos dentro de los proyectos.

El cuarto entregable es el desarrollo del plan que iniciará con análisis a diferentes niveles como ser el rubro de la empresa y de las necesidades interna y externas de la empresa.

El quinto entregable es la mejora continua que buscará introducir una cultura de evaluación por medio de una base de datos con todas las lecciones aprendidas en los proyectos de la organización o por medio de casos de estudio.

4.3.3 Definición de Roles y Responsabilidades

Realizando la investigación preliminar se establece la necesidad en las MIPYMES de un gerente o director de PMO, aunque en la mayoría de estas no contempla la contratación de personal en administración de proyectos, debido a que creen que con el personal ya contratado les es suficiente para la expansión de sus negocios.

A continuación, se describe los perfiles que preliminarmente se han identificado para la implementación y puesta en marcha de la PMO para la MIPYMES.

- a) El director de proyectos, se establece que sea una persona Líder para motivar y guiar a los administradores de proyecto en la participación e implementación de la PMO, además se requiere que sea certificado como PMP para garantizar su conocimiento de metodologías ampliamente aceptadas a nivel mundial.
- b) Administrador de Proyectos, deberá ser profesional con estudios formales en gestión de proyectos, conocimiento del PMBOK, experiencia en el manejo de herramientas de desempeño y control para la administración de proyectos.

Como roles secundario se requiere al director de RHHH y al Director de Calidad.

Se proponen entre otras las siguientes responsabilidades para la oficina de Proyectos:

- ✓ Asegurar que se usen las metodologías, estándares, formatos, software para la gestión de proyectos etc.
- ✓ Mejorar los sistemas de calidad.
- ✓ Guiar a los responsables de la ejecución de los proyectos a través de las metodologías de la gestión de proyectos.
- ✓ Monitorear las acciones pendientes.
- ✓ Registrar y realizar seguimientos a los avances realizados
- ✓ La oficina de proyectos debe informar al área de talento Humano el perfil y competencias del personal que se requiera para los proyectos de acuerdo a las mejores prácticas.

- ✓ Deber ser el centralizador de todas las iniciativas, facilitando foros de gerencia de proyectos y estableciendo programas de capacitación y programas guía.

4.3.4 Organigrama de Estructura del Proyecto

La posición de la PMO dentro del organigrama dependerá del diagnóstico generado por los análisis de la empresa y esto nos ayudará a determinar si su posición dentro del organigrama está dentro de las siguientes tres opciones:

PMO CORPORATIVA

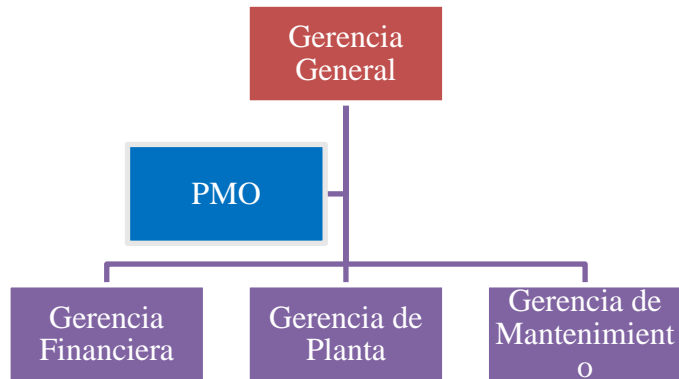


Figura 7: Organigrama PMO Corporativa Fuente: Elaboración propia

PMO DEPARTAMENTAL

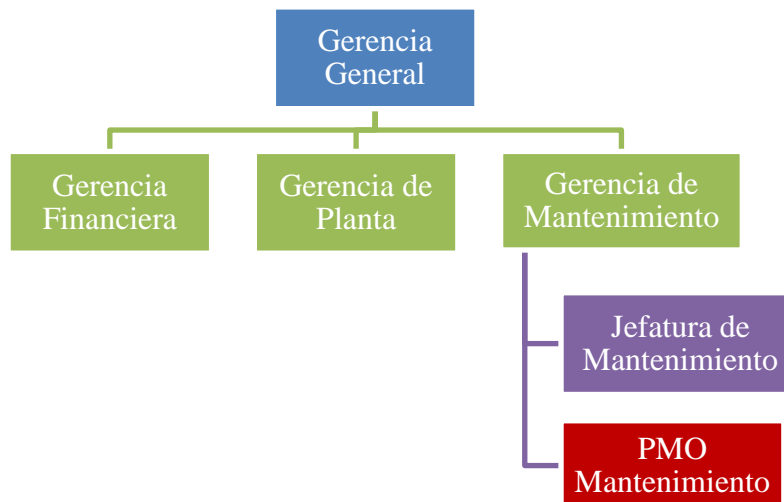


Figura 8: Organigrama PMO Departamental Fuente: Elaboración propia

PMO INDIVIDUAL

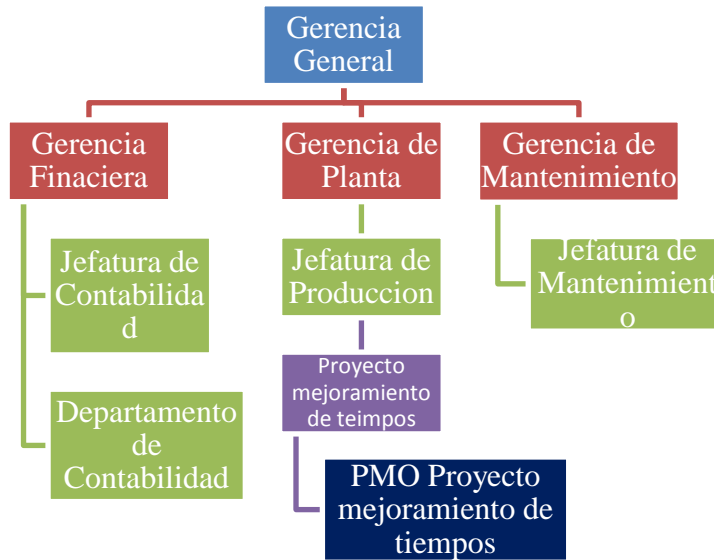


Figura 9: Organigrama PMO Individual

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5 Análisis de Riesgos

Es el proceso necesario para identificar, analizar, planificar respuestas y seguimiento de los eventos que puedan incidir en los objetivos del proyecto.

Tabla 11: Matriz de Identificación del Riesgo

Impacto		BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
		0.40	0.65	0.95	0.95	0.65	0.40
Probabilidad	ALTO	0.38	0.62	0.90	0.90	0.62	0.38
	MEDIO	0.26	0.42	0.62	0.62	0.42	0.26
	BAJO	0.18	0.29	0.43	0.43	0.29	0.18

Descripción	Riesgo	Respuesta Preferente
❖ Amenazas	• Bajo	• Aceptar con plan de Contingencias
	• Alto	• Mitigar/Transferir
	• Medio	• Evitar
❖ Oportunidades	• Bajo	• Compartir/Mejorar
	• Alto	• Compartir/Mejorar
	• Medio	• Explotar

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Plan de Gestión de Riesgos

Proceso / Actividad	Roles y Responsabilidades			Oportunidades	Periodicidad
	Líder	Soporte	Resto del Equipo		
Identificación de los riesgos	Director del Proyecto Responsable directo	Administradores de Áreas	Ejecuta actividad	Inicio del proyecto	Una vez
Análisis Cualitativo	Director del Proyecto Responsable directo	Administradores de Áreas	Ejecuta actividad	Durante evaluación periódicas	Trimestralmente
Análisis Cuantitativo	Director del Proyecto Responsable directo	Administradores de Áreas	Ejecuta actividad	Durante evaluación periódicas	Trimestralmente
Respuesta a los riesgos	Director del Proyecto Responsable directo	Administradores de Áreas	Ejecuta actividad	Durante evaluación periódicas	Trimestralmente
Control de los riesgos	Director del Proyecto Responsable directo	Administradores de Áreas	Ejecuta actividad	Durante evaluación periódicas	Trimestralmente

Fuente: Elaboración propia

Además se desarrollará la técnica del FODA para examinar el plan desde cada una de las perspectivas de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas. Para identificar que fortalezas pueden contrarrestar las amenazas y así disminuir el riesgo para cada una de las MIPYMES según sea el caso en particular.

Tabla 13: FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1.Planteamiento de metas y objetivos claros 2.Staff con maestría en Proyectos 3.Soporte de diferentes áreas del negocio 4.Aplicación de métricas para control y ejecución 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desconocimiento de los clientes acerca de las funciones de una PMO 2.Areas de los negocios que no pueden ser apoyadas por la PMO 3.Proyectos que no cumplieron con sus metas y objetivos
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS (+) OPORTUNIDADES (+)	OPORTUNIDADES (+) DEBILIDADES (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1.Pocas empresas utilizan metodología PMI en sus proyectos 2.Muchas áreas en los negocios necesitan planificación en sus metas y objetivos 3.Proyectos que no cumplen con el presupuesto y alcance 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Aumento de PIMEs utilizando PMO en el desarrollo de proyectos 2.Mejoramiento en los procesos productivos y administrativos aplicando planificación y métricas en los proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de metas y objetivos en los proyectos con la utilización de metodología del PMI. 2.Gerencia de las PIMEs conocen como funciona una oficina de proyectos y las ventajas que pueden aportar al negocio.
AMENAZAS	FORTALEZAS (+) AMENAZAS (-)	AMENAZAS (-) DEBILIDADES (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1.Otras compañías desarrollando proyectos sin metodología 2.Baja demanda de PMO 3.Emresas o negocios con bajos presupuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Diferenciacion de la competencia con la utilización de la metodología PMI y staff con maestría en proyectos. 2.Crecimiento de las PIMEs con desarrollo de proyectos en nuevas áreas de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Utilizacion de la metodología PMI para manejo de proyectos con bajo presupuesto 2. Desarrollo de proyectos exitosos por medio de PMO para lograr un cambio en la forma de trabajo de las PIMEs y aumentar la demanda de PMO

Fuente: Elaboración Propia

4.3.6 Cronograma del Proyecto EDT DEL PROYECTO

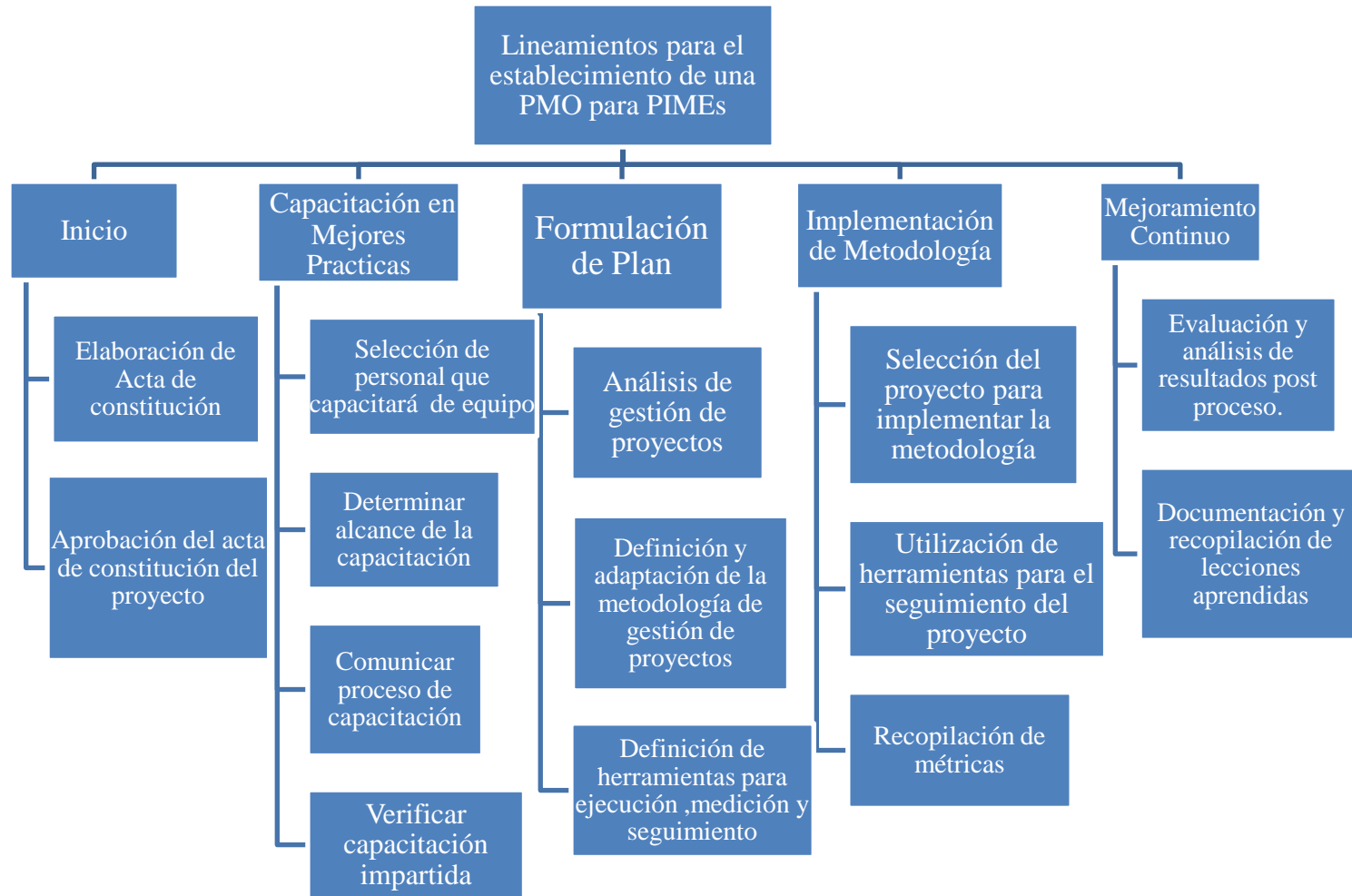
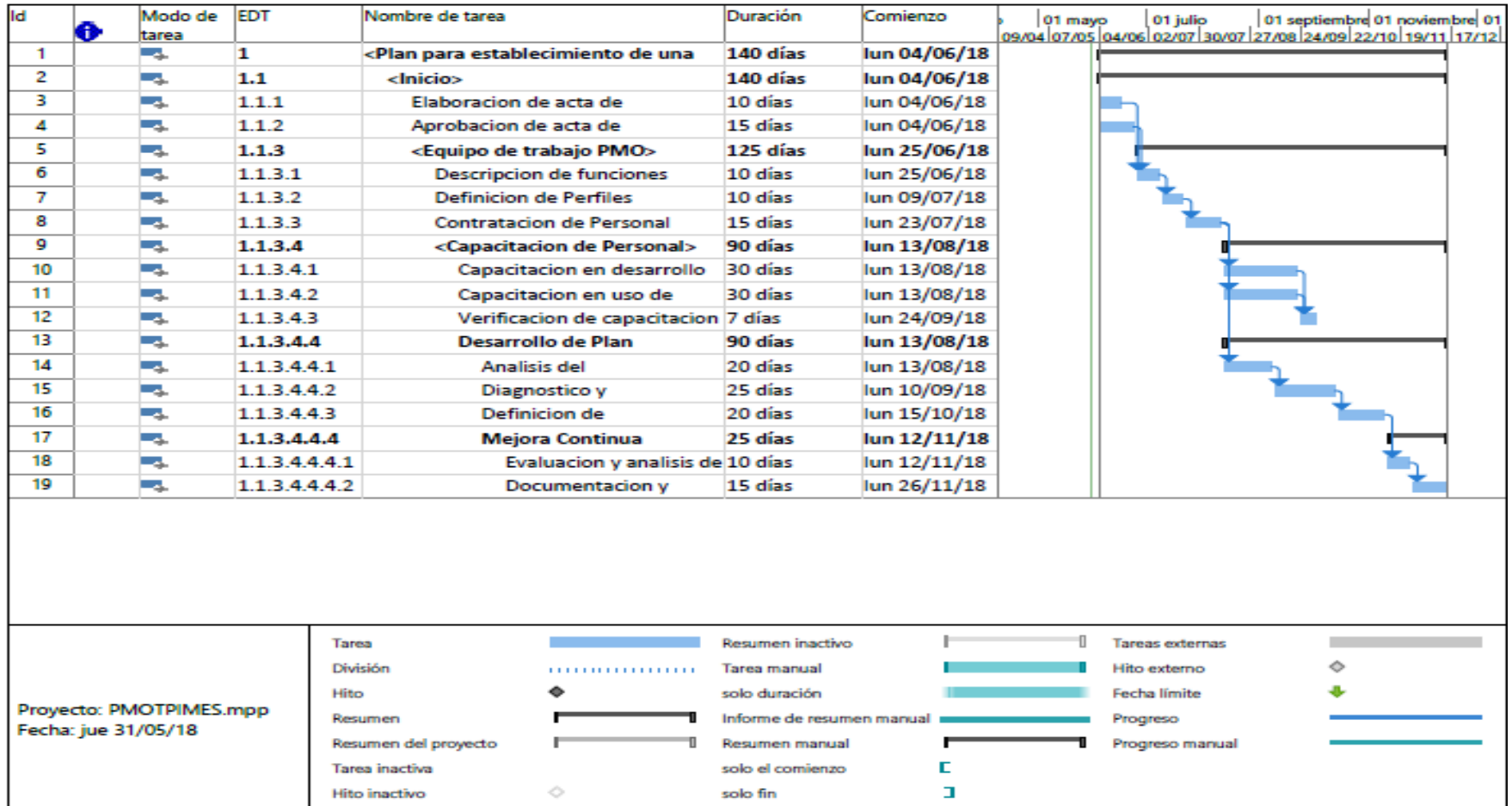


Figura 10: EDT

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

4.3.7 Análisis del Presupuesto

Se ha identificado los siguientes costos del plan para la implementación de una PMO en la MIPYMES, se hace diferencia en cada aspecto para especificar de manera clara el dinero a invertir en cada ítem.

La necesidad de Recurso Humano se establece de manera preliminar, estableciendo un salario mensual.

Tabla 14: Cuadro de costo RRHH

Cant.	Personal	Salario	Valor Total
1	Director de Proyectos/PMO	35,000.00	35,000.00
1	Asistente	21,000.00	21,000.00
	Imprevistos (10%)		5,600.00
Valor Total			61,600.00

Referente al mobiliario y equipo requerido para instalar la oficina de proyectos dentro de la organización será:

Tabla 15: Cuadro de costo mobiliario y equipo

Cant.	Personal	Salario	Valor Total
2	Computadora Portátil	25,000.00	50,000.00
2	Impresora láser a color	13,000.00	26,000.00
	Imprevistos (10%)		7,600.00
Valor Total			83,600.00

Se requieren 2 licencias de MS Project para administrar los proyectos, estas estarán a cargo del director de proyectos.

Tabla 16: Cuadro de costo de herramientas/ software

Cant.	Personal	Salario	Valor Total
2	Licencia Project. 2013	12,000.00	24,000.00
	Imprevistos (10%)		2,400.00
Valor Total			26,400.00

4.3.8 Cierre del Proyecto

Acta de Cierre de Proyecto o Fase

[Nombre del Proyecto]
[Fase del Proyecto]
Fecha:[dd/mm/aaa]

Tabla de contenido

Información del Proyecto	70
Datos	70
Patrocinador / Patrocinadores	70
Razón de cierre	71
Aceptación de los productos o entregables.....	71
Aprobaciones	72

Información del Proyecto

Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de Proyecto	

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)

Razón de cierre

<En la siguiente lista se certifica las razones del cierre del proyecto o fase, específicamente si se entregó todos los componentes del producto, si algunos componentes fueron entregados y otros cancelados, o si se cancelaron todos los entregables>

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

Aceptación de los productos o entregables

A continuación se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones

<El cuadro se completa haciendo referencia a las entregables, que pueden ser documentos o componentes del producto>

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de

requerimientos y definición de alcance.

- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
- Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

- Evaluación post-proyecto o fase.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
- Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

Una vez concluido el proceso de cierre, el Patrocinador (Sponsor) del proyecto deberá ser notificado para que el Gerente de Proyectos sea liberado y reasignado.

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ La investigación permitió contar con un diagnóstico real del entorno de las MIPYMES en Tegucigalpa, en relación con la gestión de proyectos, determinando sus limitantes y debilidades. El 60% de las MIPYMES tiene desconocimiento de la existencia de metodologías para gestión proyectos.
- ✓ Los resultados indicaron que la mayoría de las empresas no cuentan con ningún nivel de madurez en la administración de proyectos, pudiendo recomendar PMO de apoyo para las mismas.
- ✓ Debe existir soporte de la gerencia y miembros de las empresas para la implementación de una PMO.
- ✓ La mayoría carece de personal adecuado, software y herramientas necesarias para la administración de sus proyectos.
- ✓ Cuando realizan gestiones de proyectos no documentan las lecciones aprendidas ni las experiencias de los mismos.
- ✓ La implementación de oficinas de gestión de proyectos (PMO) en micro y pequeñas empresas no es recomendada por su bajo número de empleados y por tener un presupuesto ajustado.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda la elaboración de los lineamientos para el establecimiento de una PMO en MIPYMES, para guiar de manera estandarizada la administración de proyectos.
- ✓ Desarrollar e implementar metodologías, estándares, procedimientos, plantillas e indicadores claves de desempeño para el desarrollo y la administración de proyectos.
- ✓ Formular y gestionar planes de entrenamiento y formación continua en administración de proyectos para el personal encargado de proyectos.
- ✓ Impulsar la cultura organizacional en administración de proyectos en la empresa, mediante la educación, la automatización de procesos y la mejora continua en el desarrollo de la administración de proyectos.
- ✓ Monitorear, controlar y apoyar el desarrollo de proyectos en las MIPYMES.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Dr. Roberto Sampieri, D. M. L., & Dr. Carlos Collado. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición). C.P 01376 México D.F.

Giraud Luca, M. E. (2015). PMO evolution from the origin to the future.

La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos/Project Management Institute. (2017) (Sexta Edición). Project Management Institute, Inc. Recuperado a partir de www.PMI.org

Monaldi,Emmanuele, G., Lucas. (2015). PMO evolution: from the origin to the future. London, England.

Roberto Hernández Sampieri, Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernández Colladó. (2006). *Metodología De La Investigación* (4ta edición).

Sheyla Rubio. (s. f.). Análisis de Viabilidad para la creación de una unidad de administración de proyectos (PMO) en la dirección ejecutiva de gestión de Tecnología (UNAH). Recuperado a partir de http://zotero.org/support/quick_start_guide

Strategic PMO : align projects to corporate strategy.(s. f.). Recuperado 21 de marzo de 2018, a partir de <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-pmo-align-strategy-enterprise-8124>

ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA

ENCUESTA

El objetivo del siguiente cuestionario es recopilar información sobre su conocimiento en la gestión de proyectos en una MIPYME. Para cada pregunta favor contestar con una ``X`` en la opción de su preferencia. La información brindada es anónima y confidencial

Nombre de la empresa: _____

Rubro de la empresa: _____

Número de empleados: _____

Ubicación de la empresa (Ciudad): _____

1. ¿Cuenta su empresa con una metodología estandarizada para administración de proyectos?

- a) Si b) No

Especifique metodología: _____

2. ¿Cuenta su empresa con personal con conocimientos en administración de proyectos?

- a) Si b) No

Nivel educativo _____

3. ¿Cuál de los siguientes factores tiene mayor importancia en un proyecto, Según su criterio?

a) Resultados

b) Procesos

c) Metodologías

d) Costos

e) Ninguna de las anteriores

4. ¿Durante el desarrollo del proyecto se gestiona la información y la documentación de los mismos?

a) Siempre

b) Algunas veces

c) Nunca

5. ¿En su empresa se utiliza alguna herramienta para el control y monitoreo de los proyectos?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa. ¿Cuál herramienta utiliza?

6. ¿Cuenta la empresa con personal encargado de definir las metas y objetivos del proyecto basado en las necesidades de la empresa?

a) Si

b) No

7. Cuando la empresa considera que un proyecto es exitoso:

a) Depende de la persona que administra el proyecto

b) Cumple con los requisitos, tiempo y costos

c) Cumple con la calidad

d) Se controlan los riesgos y recursos

e) Todos los anteriores

8. ¿En los proyectos se designa un director o encargado del proyecto?

a) Si

b) No

Por qué: _____

9. ¿Cuáles cree usted son los principales criterios para seleccionar los proyectos?

- a) Financiero
- b) Técnico
- c) Estratégicos
- d) Otros

10. ¿Conoce usted las ventajas que puede ofrecer a su negocio una oficina administradora de proyectos?

- a) Si
- b) No

11. ¿Cree usted que con el establecimiento de un plan para la gestión de proyectos se asegure el éxito de los mismos?

- a) Si
- b) No

12. ¿Qué limitantes cree usted pudieran existir para la implementación de una oficina de gestión de proyectos/PMO?

- a) Resistencia al cambio
- b) Presupuesto
- c) Cambio en la cultura organizacional

Anexo 2 ENTREVISTA

- ¿Cómo saber si necesitamos una PMO?
- ¿Qué metodología utiliza en su empresa para la gestión de proyectos?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir para implementar una oficina de administración de proyectos?
- ¿Cuáles son los beneficios evidentes de tener una PMO en la empresa?
- ¿Cuál es el costo estimado para la creación de una PMO?
- ¿Cuál es el tiempo estimado para implementar una PMO?

- ¿Cuál debe ser el perfil del personal que se debe contratar en una PMO?

Anexo 3 LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	Rango de Empleados	Tipo de MIPYME
1	Reposteria el Hogar	Administrativo	100	Mediana
2	Reposteria el Hogar	Administrativo	100	Mediana
3	Reposteria el Hogar	Administrativo	100	Mediana
4	Polaris Internacional	Administrativo	20	Mediana
5	Polaris Internacional	Administrativo	20	Mediana
6	Polaris Internacional	Administrativo	20	Mediana
7	Vogue Corp	Administrativo	140	Mediana
8	Vogue Corp	Administrativo	140	Mediana
9	ICF	Administrativo	80	Mediana
10	ICF	Administrativo	80	Mediana
11	BANRURAL	Administrativo	200	Mediana
12	BANRURAL	Administrativo	200	Mediana
13	Distribuidora Mayorista	Administrativo	750	Mediana
14	Distribuidora Mayorista	Administrativo	750	Mediana
15	Laboratorios Andifar	Administrativo	50	Mediana
16	Laboratorios Andifar	Administrativo	50	Mediana
17	Dureco de Honduras	Administrativo	70	Mediana
18	Dureco de Honduras	Administrativo	70	Mediana
19	Grupo MSP	Administrativo	100	Mediana
20	Grupo MSP	Administrativo	100	Mediana
21	Farmacia Siman	Administrativo	350	Mediana
22	Farmacia Siman	Administrativo	350	Mediana
23	Procasa	Administrativo	15	Mediana
24	Procasa	Administrativo	15	Mediana
25	Bendeck Industrial	Administrativo	100	Mediana
26	Bendeck Industrial	Administrativo	100	Mediana
27	Emprendedora	Administrativo	5	Pequeña
28	Emprendedora	Administrativo	5	Pequeña
29	Punto Farma	Administrativo	150	Mediana
30	PSI	Administrativo	60	Mediana
31	Terra Representaciones	Administrativo	1000	
32	Inversiones y Equipos	Administrativo	90	Mediana
33	Laboratorios Medicos	Administrativo	70	Mediana
34	Lacthosa Cereales	Administrativo	150	Mediana
35	Distribucion de Forma y Consumo	Administrativo	50	Mediana
36	ARS	Administrativo	21	Mediana
37	Vogue Corp	Administrativo	140	Mediana

38	GBM Honduras S.A	Administrativo	64	Mediana
39	Grupo Terra	Administrativo	1000	
40	Café Honore	Administrativo	35	Mediana
	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	Rango de Empleados	Tipo de MIPYME
41	Espresso Americano	Administrativo	100	
42	Senasa	Administrativo	500	
43	ITG	Administrativo	55	Mediana
44	Central de Ingenios	Administrativo	75	Mediana
45	PBS	Administrativo	70	Mediana
46	LETERAGO	Administrativo	78	Mediana
47	EL Cortijo	Administrativo	800	
48	Publicitas S.A	Administrativo	20	Mediana
49	Logica Industrial Honduras	Administrativo	8	Pequeña
50	Farmacia Siman	Administrativo	350	Mediana
51	Farmacia Punto Farma Drogeria Pharma	Administrativo	150	Mediana
52	Internacional Durmes y Asociados S de	Administrativo	50	Mediana
53	R. 1	Administrativo	5	Pequeña
54	Vogue Corporación	Administrativo	140	Mediana
55	Soluciones Educativas	Administrativo	20	Mediana
56	Fichosa	Administrativo	1500	
57	Nectar Technologies Equipos y Repuestos	Administrativo	8	Pequeña
58	Wolozny	Administrativo	100	Mediana
59	Agrobolsa	Administrativo	9	Pequeña
60	Polaris	Administrativo	25	Mediana
61	Inmobiliaria G&R	Administrativo	7	Pequeña
62	BANRURAL Buro Internacional de	Administrativo	200	Mediana
63	Tecnología	Administrativo	7	Pequeña
64	Auto repuestos	Administrativo	300	Mediana
65	Novedades ESRM	Administrativo	5	Pequeña
66	IDH Microfinanciera Ortez y Asociados S de R.	Administrativo	100	Mediana
67	L	Administrativo	8	Pequeña
68	Gelo Studio	Administrativo	3	Micro
69	Pronto Telefonía	Administrativo	52	Mediana
70	Atenea Comunicaciones	Administrativo	11	Mediana