



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA PARA PERFILAR
PROYECTOS EN LA SECRETARIA DE SEGURIDAD (SEDS)**

SUSTENTADO POR:

**ANA FÉ VALLECILLO ORTEGA
WALTER OMAR VELÁSQUEZ FAJARDO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA PARA PERFILAR
PROYECTOS EN LA SECRETARIA DE SEGURIDAD (SEDS)**

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

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR

MINA CECILIA GARCIA LEZCANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

THANIA NAJARRO

JUAN MARTIN HERNANDEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA PARA PERFILAR PROYECTOS EN LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD (SEDS)

NOMBRE DE MAESTRANTES:

Ana Fé Vallecillo Ortega

Walter Omar Velásquez Fajardo

Resumen

El presente documento de tesis enmarca todo un proceso de análisis académico que giró en torno al desarrollo de una propuesta que brindara solución a la problemática identificada en función de la planificación de proyectos dentro de la Secretaría de Seguridad. Lo anterior se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa y los resultados obtenidos permitieron establecer las bases sobre las cuales se elaboró la guía propuesta, la cual se enfocó esencialmente en las áreas de alcance, estrategia, costos e interesados de los proyectos. Con ello se buscó principalmente fortalecer las capacidades de estructuración de proyectos de las diferentes Direcciones a nivel nacional, tanto para la SEDS como para la Policía Nacional, con el propósito de que todas las iniciativas de proyectos puedan estar alineadas al Marco Estratégico Institucional.

Palabras clave: estrategia, perfil, planificación, proyectos



GRADUATE SCHOOL

IMPLEMENTATION OF A GUIDE TO PROFILE PROJECTS IN THE SECURITY SECRETARIAT (SEDS)

AUTHORS:

Ana Fé Vallecillo Ortega

Walter Omar Velásquez Fajardo

Abstract

This thesis document frames a whole process of academic analysis that revolved around the development of a proposal that provided a solution to the problem identified in terms of project planning within the Secretariat of Security. The above was carried out through a mixed investigation to address the problem from a broader perspective that enriched the work; the results obtained allowed to establish the bases on which the proposed guide was elaborated, which focused essentially on the areas of scope, strategy, costs and stakeholders of the projects. This was mainly aimed at strengthening the project structuring capacities of the different directorates at the national level, both for the SEDS and for the National Police, with the purpose that all project initiatives can be aligned to the Institutional Strategic Framework.

Key words: planification, profile, projects, strategy

DEDICATORIA

Deseo dedicar el presente trabajo a la Secretaría de Seguridad, institución que ha permitido desarrollarme profesionalmente y me ha brindado el acceso necesario a la información requerida para llevar a cabo la tesis, por lo cual espero que el trabajo proporcionado pueda ser de mucha utilidad para fortalecer la institución y que ese beneficio pueda ser trasladado a la población hondureña con el trabajo que desempeña la institución.

Ana Fé Vallecillo Ortega

Principalmente dedico el presente trabajo a Dios por brindarme la oportunidad tanto económica como laboral que permitió desarrollar con mayor agilidad el proceso académico que concluyó en la elaboración de una herramienta técnica que fortalecerá las capacidades institucionales de la Secretaría de Seguridad, lo cual al final tendrá un beneficio que será trasladado a la población hondureña.

Walter Omar Velásquez Fajardo

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer el apoyo académico que encontré en los diferentes catedráticos de mi maestría a lo largo de todo el proceso de estudio, ya que al poner a mi disposición sus experiencias profesionales y académicas he logrado desarrollar una herramienta que permitirá mejorar las condiciones actuales que posee la Secretaría de Seguridad con relación a la estructuración de proyectos. También deseo expresar mi agradecimiento al Señor Director Nacional de Vialidad y Transporte el Sub Comisionado de Policía Gerzon Onan Velásquez Aguilera, quien posee un amplio conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos y de quien he podido aprender mucho al pertenecer a su equipo de trabajo.

Ana Fé Vallecillo Ortega

Considerando la próxima investidura como Master en Administración de Proyectos quiero agradecer al equipo técnico que actualmente labora en la Secretaría de Seguridad en el área de desarrollo de proyectos, específicamente al Director de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa el Sub Comisionado de Policía Luiz Alonso Osavas, al jefe de la Unidad Ejecutora de Proyectos el Arquitecto Axel Sierra y al Director Nacional de Vialidad y Transporte el Sub Comisionado de Policía Gerzon Velásquez, quienes han permitido el acceso a la información específica solicitada para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Walter Omar Velásquez Fajardo

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	8
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TEORÍAS PROPUESTAS	19
2.4 TEORIAS APLICADAS EN DIFERENTES INSTITUCIONES	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA	24
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	24
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	28
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	29
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	31
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	32
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
4.2 APLICABILIDAD DEL PROYECTO	36
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
5.1 CONCLUSIONES.....	46

5.2 RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	50

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende dar respuesta a la actual problemática que enfrenta la Secretaría de Seguridad en la estructuración de los diversos proyectos que se llevan a cabo en la institución, mediante la aplicación de una guía para perfilar proyectos sustentada en la metodología PMI a través del PMBOK en conjunto con el Modelo de Administración Estratégica de Wheelen y Hunger. Lo anterior con el fin primordial que los proyectos se puedan estructurar de forma eficiente para coadyuvar al éxito de los mismos, lo cual a su vez permitirá el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Para dar cumplimiento a lo anterior se abordan procesos, así como técnicas y herramientas, de las áreas del conocimiento de la gestión del alcance, costos e interesados del PMBOK. Por otra parte, con respecto al modelo de administración estratégica se aplica la implementación estratégica.

La metodología utilizada en la investigación, se encuentra fundamentada en el enfoque cualitativo; para tal efecto se elaboró un cuestionario con preguntas de las cuales se obtuvieron una serie de datos provenientes de los gestores de proyectos de la institución, en donde quedó en evidencia la necesidad de implementar una Guía para Perfilar Proyectos que permita a todas las Direcciones y Dependencias tener claridad en la estructuración de sus proyectos, para que los mismos vayan planteados de acuerdo a las necesidades latentes de la institución y que la información presentada sea veraz y objetiva; de esta forma los proyectos se podrán ir desarrollando de manera organizada y eficiente, lo cual dará como resultado el fortalecimiento de las capacidades

institucionales y a la vez ese beneficio será trasladado a la población hondureña a través del mejoramiento de las condiciones de seguridad en el país.

1.2 ANTECEDENTES

La Secretaria de Seguridad es la Institución del Estado de Honduras, responsable de formular e implementar políticas de seguridad orientadas a la prevención e investigación del delito (Secretaría de Seguridad, 2013); bajo este concepto se desarrollan un gran número de proyectos que buscan mejorar las condiciones de seguridad de la población hondureña.

En la actualidad la Secretaria de Seguridad lleva a cabo proyectos de una diversidad de fuentes de financiamiento, entre ellas fondos del Estado de Honduras, préstamo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana, donación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Programa Euro Justicia, entre otros.

Los proyectos que se encuentran bajo la cobertura del BID se desarrollan muy apegados a la metodología del Project Management Institute (PMI) y reciben acompañamiento permanente del banco, hecho que asegura su correcto desempeño, sin embargo, el resto de proyectos que se desarrollan con fondos del estado de Honduras, donaciones y subvenciones de cooperantes externos no cuentan con una metodología definida que permita su adecuada administración desde su concepción.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente los proyectos que se desarrollan en la Secretaría de Seguridad no cuentan con un modelo para perfilar los mismos, lo cual termina convirtiéndose en una dificultad a lo largo de su ciclo de vida y por consiguiente genera una serie de efectos negativos en diferentes áreas de la institución. Dichos efectos impactan directamente no solo en el desempeño de las funciones que realiza la institución sino también en el logro de sus objetivos estratégicos.

La falta de una metodología que guíe la elaboración de perfil de proyectos ha ocasionado que los mismos sean mal planificados y que al ser ejecutados se desvíen de su alcance y no cumplan los objetivos para los cuales requieren ser creados.

Esto tiene un impacto negativo directo en la obtención de fondos de financiamiento principalmente cuando se trata de cooperantes externos, esto se debe a que una mala concepción de los proyectos impedirá la aprobación de fondos ya que no existe claridad en los beneficios que se obtendrán con el desarrollo de dichos proyectos.

Adicionalmente, todas las Secretarías de Estado están sometidas a una metodología de Evaluación de Gestión por Resultados ante la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, contar con estas falencias en la concepción de los proyectos provoca que la Secretaría de Seguridad obtenga una mala calificación en la evaluación de su gestión.

Por todo lo anteriormente expuesto, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta general de investigación:

- ¿Es posible proveer una herramienta que permita a la Secretaría de Seguridad alinear las diferentes iniciativas de proyectos a los objetivos estratégicos institucionales?

Preguntas específicas de investigación:

- ¿Permite un Perfil de Proyecto delimitar de manera preliminar el alcance de las iniciativas de proyecto?
- ¿Disponer de una Guía y Perfil de Proyecto coadyuva a orientar mejor el uso de los recursos económicos de la institución?
- ¿Aporta el Perfil de Proyecto al cumplimiento del Marco Estratégico Institucional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

Proveer una herramienta que permita a la Secretaría de Seguridad alinear las diferentes iniciativas de proyectos a los objetivos estratégicos institucionales.

Objetivos específicos

1. Delimitar de manera preliminar el alcance de las iniciativas de proyecto.
2. Coadyuvar al mejor uso de los recursos económicos.
3. Aportar al cumplimiento del Marco Estratégico Institucional.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Considerando el planteamiento anterior, se hace necesario llevar a cabo la aplicación de una guía para perfilar proyectos que permita orientar a las diferentes dependencias y direcciones de la Secretaría de Seguridad en la planificación de proyectos alineados a su Marco Estratégico Institucional considerando las metodologías de la Guía del PMBOK y el Modelo de Administración Estratégica.

A través de estas metodologías se pretende garantizar la adecuada elaboración de los proyectos, con el propósito de lograr su aprobación por los diferentes entes patrocinadores (cooperantes externos o fondos nacionales) e incrementar las probabilidades de éxito durante el desarrollo de los mismos, a su vez se buscará focalizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución a fin de contribuir a la mejora de las condiciones de seguridad de la población hondureña.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la Secretaria de Seguridad cuenta con una cantidad considerable de proyectos por año, los cuales se encuentran focalizados en fortalecer las capacidades institucionales. Gran parte de estos proyectos que se ejecutan en la actualidad provienen del manejo de fondos propios, no obstante es importante mencionar que existen proyectos que se gestionan bajo la modalidad de préstamos como ser el caso de los proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a su vez existe otro tipo de fondos que se gestionan mediante subvenciones o donaciones por cooperantes externos e internos como ser el caso particular del programa EUROJUSTICIA¹. Considerando estas tres modalidades mencionadas, la Secretaria de Seguridad desarrolla una gran cantidad de procesos de adquisiciones, consultorías y desarrollo de proyectos de infraestructura que requieren de una guía que permita perfilar los proyectos, con el único propósito de mejorar el desempeño de los mismos asegurando la clara definición de sus características.

Normalmente el origen de los fondos define la estructura administrativa que se encargara de gestionar o dirigir los proyectos, por ejemplo; los proyectos bajo la modalidad de préstamo BID se gestionan considerando los requisitos de cumplimiento del banco, para el caso de los proyectos que se desarrollan con fondos propios y donaciones se caracterizan por el cumplimiento de la normativa nacional que es la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, no obstante estas no poseen una metodología definida para perfilar los proyectos de forma objetiva y clara, la cual proporcione una perspectiva bien estructurada de los proyectos que se pretenden desarrollar.

¹ Es un programa financiado por AECID con el propósito de fortalecer los operadores de justicia en el país; en dicho programa participan el Poder Judicial, Ministerio Público, Secretaría de Seguridad, Tribunal Superior de Cuentas, Universidad Nacional Autónoma de Honduras y el Instituto de Acceso a la Información Pública.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Para abordar el planteamiento de la presente tesis se utilizará la metodología de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) del Project Management Institute (PMI), en conjunto con la metodología del Modelo de Administración Estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

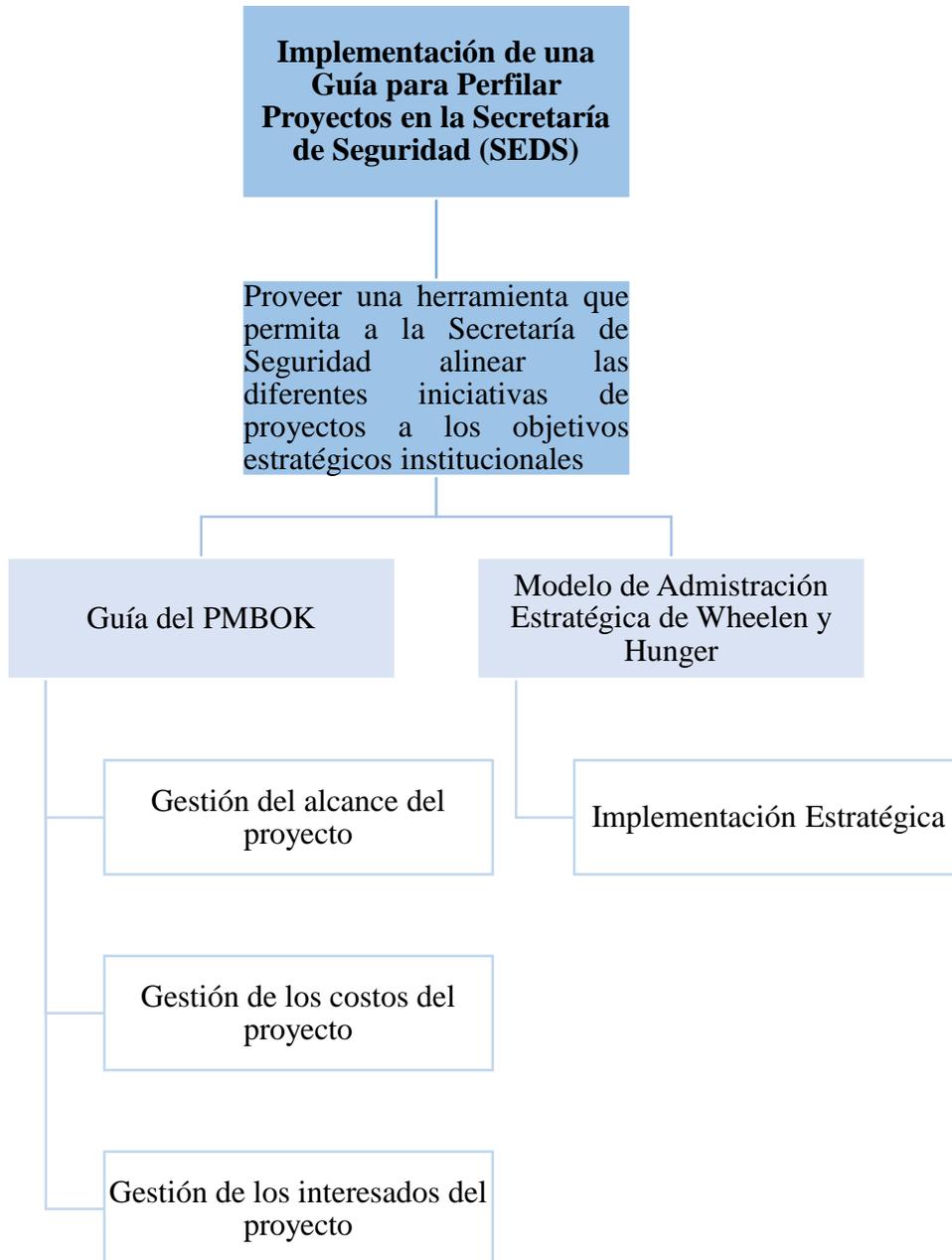


Figura 1. Mapa Conceptual

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología del PMBOK y el Modelo de Administración Estratégica

2.2.1 GUÍA DEL PMBOK

La Guía del PMBOK (La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos) fue desarrollada por el Project Management Institute por primera vez en 1996, misma que a lo largo de los años se ha ido actualizando hasta la publicación de su sexta edición en 2017. En virtud que la maestría en Administración de Proyectos que brinda UNITEC se centra en el PMBOK 5ta Edición, para la presente tesis se abordará esta metodología haciendo uso de la 5ta Edición del PMBOK.

La Guía del PMBOK propone una de las mejores prácticas de gestión de proyectos más reconocidas, la cual se ha ido adoptando cada vez más en muchos países debido a los parámetros de aplicabilidad de las diferentes áreas del conocimiento que esta proporciona a los diferentes proyectos que se desarrollan en la actualidad.

De acuerdo a la ESAN Graduate School of Business (s. f.) “La Guía del PMBOK contiene el cuerpo de conocimiento o body of knowledge aplicable para desarrollar profesionalmente la gerencia de proyectos o project management. Ese body of knowledge incluye conocimiento probado y prácticas aplicadas ampliamente por profesionales dedicados a proyectos”.

Como parte de la metodología del PMBOK se han considerado prioritarias de abordar, para el presente trabajo de tesis, las áreas del conocimiento de Gestión del Alcance, Costos e Interesados; mismas que se detallan a continuación:

2.2.1.1 Gestión del Alcance

La Gestión del Alcance es uno de los principales elementos que considera el presente trabajo de tesis, ya que bajo este concepto se busca identificar los elementos necesarios para la

creación de una guía que permita perfilar los requerimientos básicos de los proyectos para la Secretaría de Seguridad.

De acuerdo al Project Management Institute (2013) “la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (p. 105).

Bajo este concepto se buscará que la guía para perfilar proyectos pueda contemplar los aspectos más relevantes y de fácil manejo para los diferentes miembros de la Institución, a fin de estructurar correctamente los elementos de los diversos proyectos que se pretenden llevar a cabo.

Para tal efecto, se han identificado dos procesos claves dentro de la Gestión de Alcance que aportaran gran valor al trabajo en contexto:

1. Recopilar Requisitos: con este proceso se buscará identificar las necesidades básicas que se posee en la institución a fin de establecer las acciones que puedan satisfacer dichas necesidades. De esta forma se estará permitiendo mejorar la estructuración de los proyectos, focalizando en aspectos de vital importancia para los miembros que desarrollan los mismos dentro de la institución.

Uno de los aspectos básicos para incorporar la recopilación de requisitos dentro de la guía para perfilar proyectos, es que permitirá definir con mayor claridad el alcance de los mismo y a su vez brindar mayor objetividad de los resultados esperados de cada proyecto.

Las técnicas relacionadas a este proceso son:

Las Entrevistas, son diálogos directos con los interesados que buscan identificar las necesidades reales que estos poseen para plasmarlas en las propuestas de proyectos. Con esta

herramienta se puede lograr obtener información clave de los diferentes directores de la Secretaría de Seguridad, la cual permitirá enriquecer las bases para la creación del perfil de proyecto en contexto.

Talleres facilitados, es una herramienta que reúne una cantidad de interesados a fin de compartir sus diferentes puntos de vista que permite crear un consolidado de aspectos importantes que posee cada interesado. Básicamente busca condensar las diferentes ideas en ideas en común entre los interesados a fin de entregar información objetiva.

A través de estos talleres se podrá recopilar información objetiva y consensuada de los diferentes directores que participan en la creación de proyectos dentro de la Secretaría de Seguridad.

2. Definir el Alcance: es definir puntualmente lo que se hará y no se hará dentro de un proyecto incluyendo el detalle específico de sus objetivos. Por medio de la definición del alcance se espera que todos los proyectos que se perfilen posean una mayor claridad de sus restricciones, para que de esta forma se puedan evitar desviaciones cuando se encuentren en la etapa de ejecución.

El Project Management Institute (2013) menciona que: “Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto” (p.120).

La técnica relacionada a este proceso es:

Juicio de Expertos: busca el criterio objetivo de personal clave con conocimientos especializados que aporte información para la definición del alcance de un proyecto o producto. Estos normalmente provienen de otras unidades dentro de la organización y consultores.

El juicio de expertos puede realizarse mediante consultas individuales, reuniones uno a uno, entrevistas, etc.

2.2.1.2 Gestión del Costo

La gestión del costo permite a los miembros de un proyecto identificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, brindando límites claros en función de la ejecución del presupuesto aprobado para cada proyecto. Cada proyecto posee características particulares que pueden lograr cambios considerables en el monto requerido para su ejecución; es por este hecho que esta área del conocimiento es indispensable de tomar en cuenta en la guía para perfilar proyectos, ya que permitirá identificar las limitaciones y alcances económicos de cada proyecto.

El Project Management Institute (2013) afirma: “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 193).

Para tal efecto, se han identificado dos procesos claves dentro de la Gestión del Costo que aportarán gran valor al trabajo en contexto:

1. Estimar los Costos: es el proceso que busca brindar valores aproximados con relación a los requisitos presupuestarios de un proyecto. Básicamente se realiza un estimado del costo que se incurrirá en el desarrollo de las actividades que contemplará un proyecto dentro de un lapso de tiempo específico.

La estimación de los costos en la etapa de elaboración del perfil del proyecto permite tener un conocimiento preliminar del valor económico que representará cada componente del proyecto

para posteriormente poder estructurar un presupuesto global una vez aprobada la propuesta de proyecto.

Las técnicas relacionadas a este proceso son:

Juicio de expertos: permite obtener el criterio objetivo de personal clave con conocimientos especializados que aporten información para la definición del valor económico de un proyecto y de sus productos. Estos aportes normalmente provienen de otras unidades dentro de la misma institución o de consultores externos que permitan enriquecer dichos aportes.

El juicio de expertos puede realizarse mediante consultas individuales, reuniones uno a uno, entrevistas, etc.

Estimación análoga: es una herramienta útil cuando se encuentra en la fase inicial de un proyecto ya que su cálculo de costos se enfoca en el análisis de información histórica de proyectos similares en conjunto con el juicio de expertos, a fin de brindar un aproximado con la poca información que se encuentra disponible en la etapa de elaboración de proyecto.

2. Determinar el presupuesto: consiste en la sumatoria de los costos de cada uno de los componentes que conforman un proyecto. La determinación del presupuesto permite identificar el impacto económico que el proyecto tendrá; es importante tomar en consideración este proceso durante la creación de un perfil de proyecto ya que establece la línea base del costo que tendrá el proyecto.

La técnica relacionada a este proceso es:

Agregación de costos: consiste en la suma del valor de todos los entregables que conforman cada componente dentro del proyecto, para contar con el resultado de un valor global del valor del

proyecto. Es importante dentro de un perfil de proyecto conocer el valor que representará cada producto, para conocer el impacto que cada uno tiene dentro del mismo.

2.2.1.3 Gestión de Interesados

La Gestión de los Interesados permite la identificación de los actores claves dentro de la gestión de proyectos como también la clasificación de los mismos, con este proceso se puede gestionar oportunamente las necesidades e intereses que estos poseen sobre los proyectos. La gestión de interesados facilita el manejo de participación de los involucrados procurando el balance de la satisfacción de sus intereses o necesidades. Es importante tomar en cuenta esta área del conocimiento para la creación de una guía para perfilar proyectos, ya que los interesados deben ser estudiados desde el momento que se comienza a crear un proyecto.

El Project Management Institute (2013) afirma que: “La Gestión de los Interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto”. (p.391)

Para tal efecto, se han identificado un proceso clave dentro de la Gestión de Interesados que aportará gran valor al trabajo en contexto:

Identificar a los Interesados: en este proceso se busca identificar a todos aquellos que podrían ser afectados o afectar en la ejecución de un proyecto, a su vez dentro de este proceso clasifica los mismos en función de su interés y necesidades que se encuentren directamente relacionados a la ejecución y conclusión de un proyecto.

La técnica relacionada a este proceso es:

Juicio de expertos: busca el criterio objetivo de personal clave con conocimientos especializados que aporte información para la definición de los interesados de un proyecto. Estos aportes normalmente provienen de otras unidades dentro de la organización y consultores.

El juicio de expertos puede realizarse mediante consultas individuales, reuniones uno a uno, entrevistas, etc.

2.2.2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica permite a las organizaciones realizar acciones a través de una serie de procesos establecidos, y que las mismas se encuentren alineadas a una estrategia para alcanzar la visión de la organización. En relación a la presente tesis, se pretende que uno de los procesos de la administración estratégica permita a la Secretaría de Seguridad llevar a cabo acciones que se encuentren alineadas a su marco estratégico, para que las mismas sean efectivas y surtan efecto para alcanzar la visión institucional.

De acuerdo a Wheelen & Hunger (2007) la administración estratégica “es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (pg.3).

El Modelo de Administración Estratégica que plantean Wheelen y Hunger se enfoca en aspectos como el análisis del ambiente, la formulación de la estrategia y la implementación de la misma. En este último elemento de implementación de la estrategia se apoyará la presente tesis para la creación de una Guía para Perfilar Proyectos; no obstante, es pertinente ahondar en conceptos básicos de los otros elementos para llevar una sintonía y mayor comprensión de la misma.

Como primera instancia el elemento del análisis ambiental hace referencia al comúnmente conocido análisis FODA, a través del cual se evalúan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) a los cuales está expuesta la organización y sobre los cuales se debe trabajar para formular una estrategia que asegure el éxito de la misma.

En el análisis externo Wheelen y Hunger proponen conveniente analizar el entorno social a través de fuerzas económicas, tecnológicas, legales y socioculturales.

Por otra parte, para el análisis interno se propone el análisis de recursos, estructura y cultura. En primer lugar, analizar los recursos permite conocer cuántos de los mismos tiene a disposición la institución, hacia donde pueden y deben ser destinados, así como también si existen brechas que deben ser cubiertas y de qué forma se deberán gestionar los recursos. También es importante analizar a profundidad la estructura para tener un amplio conocimiento del funcionamiento de la cadena de mando involucrada en todas las autorizaciones, evaluaciones, aprobaciones, etc. que se requieran a lo largo de todos los procesos. Por último, analizar la cultura permitirá conocer los valores y principios de la institución sobre lo cual se podrá conocer que acciones o procesos sería conveniente o no realizar con respecto a su permisibilidad.

Una vez definidos los factores que afectan ya sea de manera positiva o negativa a la organización, se puede proceder a trabajar el elemento de la formulación de la estrategia. Este elemento, de acuerdo a Wheelen & Hunger (2007), se refiere a "el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas" (p. 12).

Dentro de la formulación estratégica se desarrollan la misión, objetivos, estrategias y políticas de la organización; mismos que se van llevando a cabo en secuencia uno del otro con el propósito de que la información recopilada vaya sirviendo de insumo en cada etapa. Como es comúnmente sabido, la misión responde a la razón de ser de la organización y los objetivos de lo que se desea lograr. Por otra parte, las estrategias conforman las acciones que deben ser llevadas a cabo para alcanzar la misión y objetivos propuestos; para dar cumplimiento a todo lo anterior las organizaciones se amparan de las políticas, ya que son las directrices o lineamientos que deben ser seguidos por todos los miembros de la organización.

Con respecto al presente trabajo de tesis en el cual se propone una Guía para Perfilar Proyectos, este elemento de formulación estratégica será tomado únicamente como marco de referencia del proceso que se debe seguir para asegurar la aplicación de cada uno de los elementos que conforman el mismo; ya que para efectos de la Secretaría de Seguridad actualmente ya se cuenta con un Marco Estratégico Institucional para el período de 2015 a 2022, en donde se encuentran plasmados la misión, los objetivos estratégicos y las políticas de la institución.

Finalmente, se llega al elemento de la implementación estratégica, en el cual se enfoca la presente tesis; Wheelen & Hunger (2007) lo definen como “un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos” (p. 16). Es en este momento donde la organización puede crear una diversidad de proyectos a los cuales se les debe asignar presupuesto, para así lograr llevar a cabo acciones que permitan alcanzar lo que se desea lograr a través de la estrategia planteada.

El objetivo de abordar este elemento en la Guía para Perfilar Proyectos, es garantizar que la creación de los perfiles de proyectos se pueda realizar de manera apegada al Marco Estratégico Institucional, para avalar que todas las acciones vayan encaminadas a aportar al cumplimiento de los ideales de la institución. Dado que en la actualidad los proyectos que se ejecutan dentro de la Secretaría de Seguridad carecen de una alineación estratégica definida.

Un factor a considerar dentro de la implementación estratégica, es realizar una evaluación de los programas existentes para comparar las actividades de los nuevos proyectos que surgirán y de esta manera determinar si existirá o no alguna interacción con los programas existentes. Cada uno de los nuevos programas requerirá de la asignación de presupuesto, para la cual las personas identificadas inicialmente como implementadores deberán encargarse de gestionar según corresponda la disponibilidad de los recursos financieros para la realización de los programas.

La aplicación de la administración estratégica proporciona diversos beneficios; permite a las organizaciones hacer uso eficiente de sus recursos, brinda claridad sobre la situación en que se encuentra y orienta hacia donde tienen que ser dirigidos los esfuerzos para lograr los objetivos institucionales deseados.

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TEORÍAS PROPUESTAS

Con la aplicación de las metodologías propuestas se pretende brindar una respuesta clara y precisa a la problemática actual que enfrenta la Secretaría de Seguridad en la estructuración preliminar de los proyectos. Es importante mencionar que los funcionarios a cargo de la realización de proyectos en dicha institución carecen de conocimientos y habilidades técnicas acerca de la gestión de proyectos, por lo cual se han seleccionado los procesos de las áreas del conocimiento y elementos del modelo de administración estratégica que se consideran prioritarios y de mayor aplicabilidad para la Guía para Perfilar Proyectos, y que a su vez esto permita a los funcionarios tener un soporte sobre el cual apoyarse durante la planificación y posterior gestión de proyectos.

Incorporar las áreas del conocimiento de la gestión del alcance, costos e interesados en la Guía para Perfilar Proyectos propone varias ventajas para la institución dentro de las cuales se encuentran las siguiente:

1. Tener claridad acerca del trabajo que está y no contemplado realizar en los proyectos.
2. Evitar desviaciones o alteraciones exageradas de los proyectos y que los mismos no cumplan con sus objetivos.
3. Efectuar estimaciones realistas de los costos de los proyectos, al aplicar la realización de consultas de la información histórica.
4. Tener una clara identificación de todos los involucrados al proyecto para conocer cuáles pueden ser sus niveles de interés e influencia en el mismo.

Incorporar el Modelo de Administración Estratégica en la Guía para Perfilar Proyectos de igual forma propone varias ventajas para la institución, se han identificado las siguientes:

1. Determinar las acciones que responden a las necesidades que están contenidas dentro de la estrategia de la institución.
2. Asegurar que los proyectos se estructuren con estricto apego a la estrategia de la institución.
3. Fomentar el cumplimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.

Amabas metodologías cuentan con la desventaja de ser muy extensas y que las mismas no puedan ser aplicadas en su totalidad a la Guía para Perfilar Proyectos, debido a que no podrían ser abordadas en el corto plazo que contempla la presente tesis, adicionalmente esto requeriría que la institución realice una inversión adicional de capacitar técnicamente a los funcionarios en la gestión de proyectos para poder contar con una profunda comprensión del contenido y lograr la total aplicabilidad del mismo, lo anterior de igual forma requerirá de mayor tiempo al establecido en el desarrollo de la presente Tesis.

2.4 TEORIAS APLICADAS EN DIFERENTES INSTITUCIONES

2.4.1 APLICACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK

Diferentes instituciones gubernamentales del país han concluido exitosamente diversos proyectos ejecutados bajo la metodología del PMI, lo cual les ha permitido no solamente cumplir con una triple restricción de tiempo, costo y alcance, sino también alcanzar los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades para las cuales fue diseñado el proyecto. Ejemplo de lo cual se pueden mencionar los siguientes proyectos:

1. Apoyo al Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Tributaria: proyecto ejecutado a través de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) bajo la metodología del PMI, lo cual permitió ejecutar US\$150,000.00 durante los 18 meses previstos y se lograron cumplir los objetivos dentro de los cuales se encontraba la implementación de un plan estratégico y la reingeniería de sistemas; lo anterior en aras de fortalecer la situación fiscal en el país y reestablecer su disciplina (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).
2. Promoviendo la Cultura de Evaluación y el Mejoramiento de la Calidad Educativa: proyecto ejecutado a través de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación bajo la metodología del PMI, lo cual permitió ejecutar US\$600,000.00 durante los 36 meses previstos y se lograron cumplir los objetivos dentro de los cuales se encontraba la introducción de las mejores prácticas internacionales en cultura de evaluación a la realidad hondureña; lo anterior para lograr medir efectivamente el progreso en el logro de las altas expectativas y recolectar información que permitiera determinar si los estudiantes alcanzan los estándares de aprendizaje (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014).
3. Apoyo a la Secretaría de Finanzas: proyecto ejecutado a través de Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN) bajo la metodología del PMI, lo cual permitió ejecutar US\$740,000.00 durante los 18 meses previstos y se lograron cumplir los objetivos dentro de los cuales se encontraba mejorar los procesos de gestión de la inversión pública, formulación de políticas públicas y la implantación de un sistema de gestión de bienes nacionales; lo anterior para promover una mayor eficiencia en la gestión pública mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional de la SEFIN en el diseño y evaluación de

políticas públicas y en la mejora en la eficiencia de la ejecución y administración de los recursos públicos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

Los proyectos antes mencionados fueron administrados a través de las diferentes instituciones gubernamentales con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, el cual ejecuta los proyectos basándose en la metodología propuesta por la Guía del PMBOK del Project Management Institute. Esto permitió aplicar las mejores prácticas de gestión de proyectos a la realidad de cada proyecto específico y que los mismos contaran con una línea de trabajado clara y bien definida lo cual a su vez les permitiera cumplir con los objetivos para los cuales fueron creados dentro del tiempo y costo planificado.

Al analizar los casos de éxito de otras instituciones gubernamentales en la aplicación de la Guía del PMBOK para la gestión de sus proyectos, se constata la aplicabilidad de esta metodología para la Secretaría de Seguridad, ya que la misma proveerá prácticas esenciales para la correcta y eficiente estructuración de los proyectos desde su inicio, por consiguiente se incrementaran las probabilidades para que la institución pueda completar exitosamente los proyectos que generaran un valor público y coadyuvaran a mejorar las condiciones de seguridad en el país.

2.4.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En Honduras en el año 2009 los candidatos a la Presidencia de la República de Honduras, el Congreso Nacional y el Poder Ejecutivo suscribieron el compromiso de iniciar en la próxima administración gubernamental a partir del 27 de enero del 2010, un proceso de desarrollo planificado, orientado a concretar una Visión de País para el año 2038, implicando el establecimiento de principios, objetivos, metas y lineamientos estratégicos que deberán ser

alcanzados durante los próximos siete periodos de gobierno (Congreso Nacional & Poder Ejecutivo, 2009).

El trabajo llevado a cabo en ese momento permitió obtener como resultado la Ley Visión de País 2010-2038 que contiene los principios, objetivos nacionales y metas de prioridad nacional para ese periodo, y el Plan de Nación 2010-2022 el cual se conforma de lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores que marcaran las progresivas responsabilidades de los próximos tres gobiernos en torno a la Visión de País.

Adicionalmente el Presidente de la República debe establecer las prioridades de su gestión en un Plan Estratégico de Gobierno que se alinee a los objetivos y metas de la Ley de Visión de País y el Plan de Nación, actualmente el Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022 Honduras Avanza con Paso Firme se encuentra en elaboración.

Cada Secretaría de Estado debe operar en consonancia a estos planes, para lo cual debe establecer un Plan Estratégico Institucional que permita el cumplimiento de los objetivos y metas del país.

La Secretaría de Seguridad actualmente cuenta con un Marco Estratégico Institucional 2015-2022 donde se encuentran plasmados todos los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

Considerando los aspectos antes mencionados y que poseen relación con el modelo de administración estratégica, la presente tesis brindará una herramienta que permita la estructuración eficiente de los proyectos orientándolos al cumplimiento del Marco Estratégico Institucional, para fortalecer las capacidades de ejecución de los proyectos y asegurar que los mismos se lleven a cabo sin perder de vista los objetivos estratégicos institucionales.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Considerando la problemática identificada para el desarrollo de la presente tesis, en la cual se ha reconocido la limitación que existe en la Secretaría de Seguridad con relación a la estructuración de proyectos a raíz de que en la actualidad no se cuenta con una guía para perfilar los mismo, se han identificado las metodologías que podrán facilitar la elaboración de una Guía para Perfilar Proyectos que brindará soporte a los gestores de proyectos en las diferentes dependencias de esta Secretaría de Estado a fin de fortalecer sus capacidades técnicas.

La relación que se ha identificado entre las metodologías, radica principalmente en las bases fundamentales para la estructuración oportuna y eficaz de los proyectos independientemente de la naturaleza de los mismos; es por este hecho que se ha logrado partir de una clara identificación de las necesidades que existen dentro de la Secretaría de Seguridad con el único objetivo de poder definir con mayor claridad las metodologías, técnicas y herramientas que más se ajusten a los requisitos que serán parte de la elaboración de una Guía para Perfilar Proyectos. Al identificar las metodologías de la guía del PMBOK y el Modelo de Administración Estratégica, se obtendrán las bases fundamentales del proyecto de tesis con el único propósito de enfrentar la debilidad identificada en la Secretaría de Seguridad.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

El diseño del proceso que comprenderá la presente tesis se aborda en la matriz metodológica, donde se vinculan los objetivos con las preguntas de investigación y las respectivas variables de estudio, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1. Matriz Metodológica

Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variable Independiente (VI)	Nivel de Medición de la VI	Variable Dependiente (VD)	Nivel de Medición de la VD	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Marco Teórico
Proveer una herramienta que permita a la Secretaría de Seguridad alinear las diferentes iniciativas de proyectos a los objetivos estratégicos institucionales.	¿Es posible proveer una herramienta que permita a la Secretaría de Seguridad alinear las diferentes iniciativas de proyectos a los objetivos estratégicos institucionales?	Delimitación preliminar del alcance	Ordinal	Alineamiento de las iniciativas de proyectos a la estrategia	Ordinal	Delimitar de manera preliminar el alcance de las iniciativas de proyecto.	¿Permite un Perfil de Proyecto delimitar de manera preliminar el alcance de las iniciativas de proyecto?	Guía del PMBOK
		Mejor uso de los recursos	Ordinal			Coadyuvar al mejor uso de los recursos económicos.	¿Disponer de una Guía y Perfil de Proyecto coadyuva a orientar mejor el uso de los recursos económicos	Guía del PMBOK

						de la institución?		
		Cumplimiento estratégico	Ordinal			Aportar al cumplimiento del Marco Estratégico Institucional.	¿Aporta el Perfil de Proyecto al cumplimiento del Marco Estratégico Institucional?	Modelo de Administración Estratégica

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para la presente tesis se han definido las siguientes variables:

- Variable Dependiente: Alineamiento de las iniciativas de proyectos a la estrategia.
- Variable Independiente 1: Delimitación preliminar del alcance.
- Variable Independiente 2: Mejor uso de los recursos.
- Variable Independiente 3: Cumplimiento estratégico.

El fin último es alinear las iniciativas de proyectos al Marco Estratégico Institucional mediante la aplicación de una Guía para Perfilar Proyectos que permita la estructuración satisfactoria de proyectos, la cual contendrá la información necesaria que permita a los funcionarios de la Secretaría de Seguridad formular proyectos de manera eficiente con base en las mejores prácticas existentes y para lo cual es necesario poder delimitar preliminarmente el alcance de los proyectos; esto a su vez permitirá mejorar la orientación del uso de los recursos económicos al cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

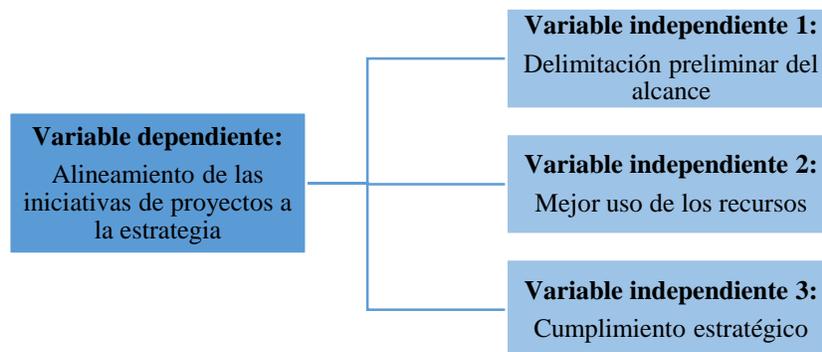


Figura 2. Diagrama de las variables

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La presente tesis hará uso del enfoque de investigación cualitativo, a través del cual se espera contar con una clara perspectiva del problema en estudio, sustentando los datos en las experiencias propias y contexto natural de los gestores de proyectos de la institución; esto con el objetivo de obtener respuestas concretas para resolver las preguntas de investigación planteadas.

A la vez, se hace uso del método socio-crítico, ya que se espera implementar la investigación-acción a través de la optimización de la estructuración de proyectos en la Secretaría de Seguridad, amparado bajo el concepto que proponen Rodríguez & Valdeoriola (s. f.) donde afirman que "el principal objetivo de la investigación-acción es transformar la realidad, es decir, se centra deliberadamente en el cambio educativo y la transformación social" (p. 63).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

“La población consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión” (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006, p. 3), bajo ese concepto se ha definido que la población objetivo del presente proyecto serán cinco jefes de dependencias de la Secretaría de Seguridad que ejecutan proyectos y que tienen conocimientos y comprensión sobre la temática de gestión de proyectos, los cuales se detallan a continuación:

- Sub Director de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
- Director Nacional de Vialidad y Transporte
- Jefe de Unidad Ejecutora de Proyectos
- Coordinadora Técnica del Programa Eurojusticia
- Comandante Unidad Metropolitana de Prevención No.12

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis tendrá relación directa con el número de individuos que gestionan proyectos dentro de la Secretaria de Seguridad en sus diferentes dependencias.

3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta será el número de gestores de proyectos que han sido seleccionados como parte de la muestra representativa dentro de la Secretaria de Seguridad.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas que permitirán la recolección de datos oportunos al proyecto de tesis girarán en torno a la aplicación de un cuestionario a miembros de la Secretaría de Seguridad que tienen un vínculo directo en la creación de proyectos en las diferentes dependencias de dicha institución.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento que permitirá la recolección de la información pertinente con relación al proyecto de tesis, será un estudio de expertos a través de la aplicación de un cuestionario que pueda recopilar datos que faciliten o fortalezcan la creación de una Guía para Perfilar Proyectos en la Secretaria de Seguridad.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento que permitirá la aplicación del cuestionario será la visita personal a cada dirección que se encuentre previamente identificada como una dependencia que genera proyectos que fortalecen las capacidades institucionales de la Secretaria de Seguridad, cabe mencionar que la aplicación del cuestionario será únicamente al personal clave que se encuentra relacionado a la creación de proyectos en cada dependencia.

El procedimiento para la recolección de la información será el siguiente:

1. Diseño del instrumento
2. Aplicación del instrumento
3. Procesamiento de la información recolectada
4. Análisis de los resultados recolectados
5. Informe de los resultados obtenidos

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que serán consideradas para el proyecto de tesis serán únicamente aquellas que proporcionen datos oportunos al trabajo de investigación referente a la creación de una Guía para Perfilar Proyectos en la Secretaria de Seguridad.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primarias que enriquecerán el trabajo de tesis serán los datos obtenidos de la aplicación del instrumento para la creación de una Guía para Perfilar Proyectos, acompañada del juicio de expertos en materia de gestión de proyectos dentro de la Secretaria de Seguridad. Con estas fuentes de información se podrá obtener datos de primera mano que fortalecerán el presente trabajo de tesis.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundarias buscaran la recolección de datos específicos que se manejan dentro de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) de la Secretaría de Seguridad con relación a los proyectos que esta maneja actualmente, a su vez, se recolectara información referente a los datos de proyectos de inversión que apuntan al fortalecimiento de las capacidades institucionales que maneja la Gerencia Administrativa de dicha institución.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes de estudio giran en torno a la poca información histórica que existe referente a la gestión de proyectos dentro de la Secretaría de Seguridad en los últimos años, sumado a este hecho se encuentran limitaciones dentro de la institución ya que no existe una metodología clara para perfilar proyectos de donde partir, lo cual limita a su vez la gestión de información de los mismos.

Otra de las limitantes relacionadas es que el personal requiere de un dominio avanzado en temas afines a la gestión de proyectos, lo cual se encuentra limitado en la institución y puede causar dificultades con el manejo de la información que se requerirá para el desarrollo del proyecto de tesis.

Lo antes expuesto puede tener influencia al momento de implementar el uso de la Guía para Perfilar Proyectos que propondrá la presente tesis, la cual puede que no se dé de manera inmediata, ya que como mencionamos anteriormente en el apartado de la población de estudio, son pocas las personas que estarán en sintonía con las metodologías debido a que el conocimiento técnico en gestión de proyectos por parte de la institución se va dando de manera esporádica.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Al llevar a cabo el estudio de la población mediante las entrevistas realizadas bajo la aplicación de un cuestionario a los diferentes jefes de dependencias de la Secretaría de Seguridad con conocimientos referentes a la gestión de proyectos, se obtiene una serie de datos que permiten demostrar la necesidad de implementar una Guía para Perfilar Proyectos, a fin de fortalecer las capacidades de la institución.

Para tal efecto se elaboró un cuestionario con preguntas que buscaban evidenciar la influencia de la delimitación preliminar del alcance, el mejor uso de los recursos y el cumplimiento estratégico en el alineamiento de las iniciativas de proyectos.

Al evaluar la delimitación preliminar del alcance se obtuvieron los siguientes resultados:

- Al realizar las entrevistas al personal clave de la institución con conocimientos de la gestión y desarrollo de proyectos, se puede apreciar que en su mayoría afirman que se tiene conocimiento sobre las necesidades básicas que posee la institución, este hecho nos indica que efectivamente se deben de perfilar los proyectos de manera adecuada para satisfacer estas necesidades.
- Los expertos entrevistados confirman que la Secretaria de Seguridad actualmente no posee un instrumento que facilite la estructuración de proyectos, por consiguiente, es importante la implementación de esta herramienta a fin de fortalecer dicha debilidad identificada.

- Existe un nivel de percepción medio sobre el cumplimiento del alcance de los proyectos, este efecto requiere atención oportuna ya que el desarrollo de proyectos en la institución es continuo.
- Las solicitudes de los proyectos que se presentan en la actualidad son rechazadas ocasionalmente, mismas que surgen de una necesidad identificada por la dirección solicitante, no obstante, dichas solicitudes carecen de objetividad y claridad sobre lo que se podrá alcanzar con el desarrollo de los proyectos.

Por todo lo antes expuesto se puede afirmar que en el desarrollo de los proyectos si bien es cierto, se cuenta con el conocimiento de las necesidades de la institución, pero se carece de una guía o formato que permita identificar con claridad y objetividad los elementos que direccionarán el logro del alcance de los proyectos, estableciendo líneas claras de ejecución, para que los mismos puedan ser aprobados y una vez ejecutados contribuyan al cumplimiento estratégico.

Al evaluar el mejor uso de los recursos se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las direcciones carecen de claridad referente al presupuesto aprobado para desarrollar proyectos, por lo tanto, requieren fortalecer sus conocimientos referentes a la disponibilidad presupuestaria.
- Se puede apreciar que la institución posee un conocimiento medio bajo con respecto a la estimación de costos para los proyectos.
- Dentro de la institución actualmente no se cuenta con una base de información histórica de costos, es importante resaltar que la correcta planificación de los proyectos permitirá crear una base de datos referente al momento de desarrollar nuevos proyectos, a fin de hacer uso óptimo de sus recursos autorizados e incluso

poder llevar acabo compensaciones presupuestarias entre proyectos y lograr el balance de su ejecución.

- Los proyectos tienen la característica de generar variaciones al cierre de su ejecución, no obstante, al aplicar la entrevista al personal clave, se obtienen resultados que indican que sus variaciones son amplias en consideración a su formulación inicial, cabe mencionar que dichas variaciones no deben de ser excesivas ya que de ser así demuestran una mala planificación inicial y por ende resultar en proyectos que no satisfacen las necesidades por las que fueron concebidos.

Al evaluar el cumplimiento estratégico se obtuvieron los siguientes resultados:

- Todo proyecto debe tener una alineación estratégica, para el caso de la Secretaría de Seguridad los resultados obtenidos de las entrevistas concuerdan con este hecho y marcan un factor importante para la propuesta de proyecto que busca implementar una Guía para Perfilar Proyectos en la institución.
- Cada proyecto debe de apuntar específicamente a que objetivo del marco estratégico de la institución dará cumplimiento o fortalecerá, sin embargo, no siempre en los proyectos que se desarrollan en la institución se especifica la alineación estratégica, es por este hecho que establecer el lineamiento estratégico dentro de la herramienta propuesta para perfilar proyectos es de vital importancia.
- Las propuestas de proyectos que se presentan en la institución no todas cuentan con la adecuada alineación estratégica que permita ejecutar acciones para el logro de los objetivos institucionales.

- Cada proyecto requiere ser elaborado desde el inicio con enfoque al fortalecimiento del marco estratégico institucional mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, de esta manera se facilita obtener la aprobación presupuestaria para que los proyectos puedan ser ejecutados y generen valor a las actividades que la institución realiza de forma transversal a través de sus diferentes direcciones.

Por todo lo antes expuesto se puede afirmar que si bien es cierto que dentro de la Secretaría de Seguridad los proyectos son concebidos en función del aporte que estos buscan generar al marco estratégico institucional, no siempre se especifica cómo estos darán cumplimiento a los objetivos contenidos en dicho marco; es por este hecho que la implementación de la Guía para Perfilar Proyectos contemplará la presentación de los mismos apegados al cumplimiento de los objetivos operativos, a fin de fortalecer las capacidades institucionales.

Esencialmente se determinó que los métodos de gestión de proyectos dentro de la Secretaría de Seguridad no se encuentran fundamentados bajo alguna metodología específica referente a la gestión de proyectos, por lo cual el desarrollo de los proyectos se encuentra basado en el método empírico, incrementando el riesgo al fracaso de los mismos en su planificación, ejecución, presupuesto y resultados esperados.

4.2 APLICABILIDAD DEL PROYECTO

GUÍA PARA PERFILAR PROYECTOS EN LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD

La presente Guía aborda temas concernientes a la gestión de proyectos, los cuales brindan una pauta para perfilar proyectos a través de un formato sugerido, para estructurar un perfil de proyecto que reúna toda la información requerida para ser aprobado y ejecutado de manera exitosa.

DATOS GENERALES

En este apartado se muestra de manera resumida la información general del proyecto, en el cual se debe incluir el nombre del proyecto, nombre de la Unidad o Dirección que lo solicita, el beneficiario final que se favorecerá con el proyecto, la fuente de financiamiento de donde se obtendrán los fondos, la cantidad de presupuesto estimado y el tiempo estimado para su ejecución.

PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

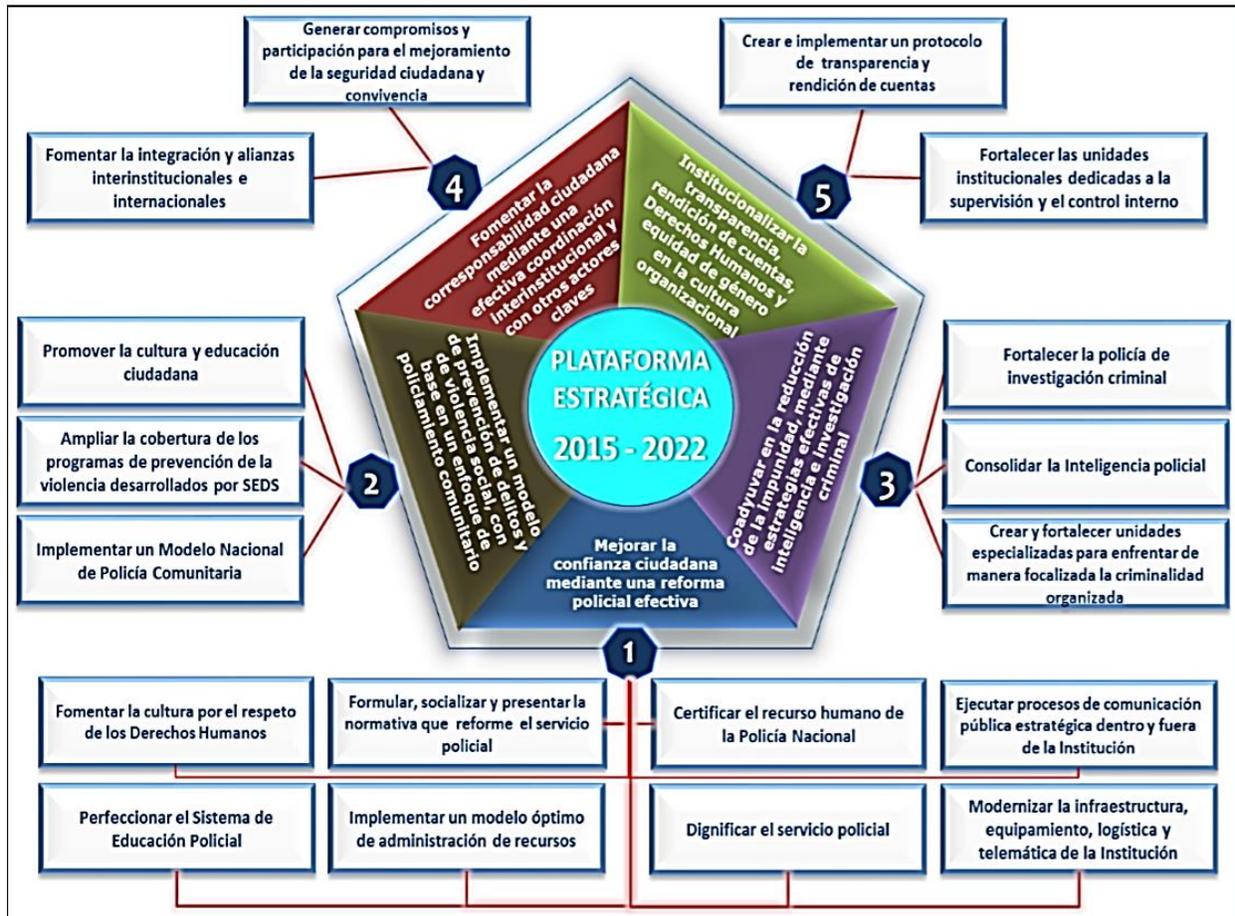
En este apartado se realiza una breve descripción de la situación de la región, país y sector a intervenir, en el cual se pueden incluir diagnósticos institucionales previos, cifras estadísticas, informes de país o cualquier elemento descriptivo del contexto. El problema es importante focalizarlo lo más acotado posible de tal forma que permita diseñar estrategias de intervención que resuelvan el mismo. En la justificación se deben exponer los argumentos que sustenten la pertinencia del proyecto.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

En general todo proyecto para que sea viable y priorizable debe estar articulado con una estrategia institucional que a su vez este anclada en una estrategia nacional, en el caso de la SEDS

todo proyecto que se desee llevar a cabo debe alinearse a su Marco Estratégico Institucional 2015-2022, dentro de la plataforma estratégica que se describe a continuación.

Plataforma Estratégica 2015-2022



Para cumplir los retos institucionales y enfrentar los desafíos en materia de seguridad, identificados a través del análisis de los factores que amenazan la convivencia pacífica, la seguridad ciudadana y empañan la imagen de la Nación, la SEDS ha establecido cinco objetivos estratégicos, que integran los esfuerzos y capacidades institucionales y, potenciarán los resultados que se han venido obteniendo para contribuir al bienestar de la población hondureña.

De los cinco objetivos estratégicos se desprenden dieciocho objetivos operativos, los cuales son el medio por el cual se operacionalizarán las acciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Sobre la base del planteamiento estratégico se elaboran los demás planes, programas y proyectos, buscando la sostenibilidad y permanencia de la Institución.

En el apartado de alineación estratégica se debe enunciar el objetivo estratégico y operativo al cual se le dará cumplimiento con la realización del proyecto propuesto, brindando una breve explicación de que manera el proyecto aportará al cumplimiento de los objetivos seleccionados.

OBJETIVO GENERAL

En este apartado se debe detallar cual es el objetivo principal del proyecto, es decir para lo cual será creado.

Al definir el objetivo del proyecto, se deben evitar objetivos vagos e interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.

Los objetivos deben ser alcanzables dentro de las limitaciones del proyecto, a la vez que deben ser realistas y relevantes en relación con el problema que el proyecto busca solucionar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En este apartado se deben detallar los objetivos específicos que tendrá el proyecto, es decir cómo se dará cumplimiento al objetivo general.

IMPACTO ESPERADO

En este apartado se deben establecer aquellos resultados de impacto a los cuales apunta el proyecto, lo que se pretende que este produzca una vez llevado a cabo. El impacto puede hacer

referencia a incrementos o disminuciones de sucesos o hechos, así como a mejoras de situaciones o bienes tangibles.

LISTA DE INTERESADOS

“Los interesados son grupos o personas que se podrían ver impactados de manera positiva o negativa por el proyecto o el resultado del proyecto” (Siles & Mondelo, 2015, p. 30). También se trata de personas que pueden tener algún nivel de influencia en el proyecto.

La identificación de interesados consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que se verán involucrados de alguna manera con el proyecto.

En este apartado se deberán incluir los interesados internos, los cuales se refieren al personal policial o auxiliar de la institución que participará en la planificación o ejecución del proyecto. Se deberá indicar el nombre de las personas, su cargo y la Unidad o Dirección a la que pertenecen.

También se deberán incluir los interesados externos, los cuales se refieren a personas, grupos o instituciones que son ajenas a la institución y que se verán involucradas ya sea en el desarrollo del proyecto o con el resultado de este.

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

“El alcance se refiere al trabajo requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos: es la razón de ser del proyecto” (Siles & Mondelo, 2015, p. 16).

El alcance hace referencia a todo el trabajo que contemplará el proyecto y se limita únicamente a lo que estaría cubierto por el proyecto.

En este apartado se debe definir puntualmente el trabajo que se hará, incluyendo un detalle de los servicios, bienes y trabajos que producirá el proyecto. Para ello, se deben recopilar los requisitos mediante la identificación de las necesidades que se poseen para establecer las acciones que las satisfagan.

Se recomienda realizar lo anterior a través de entrevistas o diálogos directos con los interesados para identificar las necesidades reales que se poseen y obtener información clave que permitirá enriquecer las bases para la creación del perfil de proyecto.

También se puede realizar a través de talleres, reuniendo una cantidad de interesados a fin de compartir sus diferentes puntos de vista para crear un consolidado de las diferentes ideas en común y así recopilar información objetiva y consensuada.

COSTO ESTIMADO DE LOS ENTREGABLES

Los entregables son los servicios, bienes y trabajos que produce el proyecto; cada uno de estos representa un costo y debe ser estimado para obtener el presupuesto total del proyecto.

En este apartado se debe asignar un valor económico a cada uno de los entregables del proyecto, lo anterior se puede realizar a través de estimaciones, dando un valor aproximado pero que el mismo sea real.

Las estimaciones pueden realizarse por medio del juicio de expertos, lo cual consiste en consultar al personal clave con conocimientos especializados para que estos aporten información para la definición del valor económico de los entregables.

También pueden realizarse por medio de analogía, la estimación análoga consiste en usar los valores históricos de proyectos similares. Esta información deberá ser analizada en función de las diferencias que puedan existir con el proyecto actual.

Una vez estimados todos los costos de los entregables, se debe realizar la sumatoria de los mismos para determinar el presupuesto total que se requerirá para el proyecto.

Todos los apartados anteriormente explicados serán completados en el formato de perfil que a continuación se presenta, mismo que se encuentra completado a través del ejemplo piloto que fue llevado a cabo en la Dirección Nacional de Vialidad y Transporte para el proyecto de Servicio de Policía de Carretera.

PERFIL DEL PROYECTO

(A llenar por la Unidad / Dirección solicitante)

DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto	Servicio de Policía de Carretera.
Unidad/Dirección solicitante	Dirección Nacional de Vialidad y Transporte
Beneficiario final	Ciudadanía en general
Fuente de financiamiento	Consejo Nacional de Seguridad Vial
Presupuesto estimado	L 264,786,000.00
Tiempo de ejecución estimado	18 meses

PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En los últimos años ha aumentado exponencialmente el parque vehicular nacional, según el Instituto de la Propiedad (IP), el porcentaje de aumento oscila entre 8 a 10% anual para vehículos automotores y de un 15% en motocicletas, es así que en el año 2017 se registraron 1,660,415 vehículos de los cuales 643,735 son motocicletas, lo que se manifiesta en un aumento proporcional de los siniestros viales.

Sumado a lo anterior, la creciente modernización de las principales arterias viales del país, si bien facilitan el transporte terrestre, lamentablemente también ha generado un aumento significativo tanto en la incidencia delictiva como en la accidentalidad vial, principalmente en las carreteras CA-5 y CA-13; lo anterior entre otras cosas por la falta de una cultura vial en la población.

Según los datos estadísticos registrados por diferentes observatorios, la segunda causa de muerte más significativa del país es la producida por accidentes de tránsito, pasando de 11.62 muertos por cada 100 mil habitantes en 2010 a 16.29 en el año 2017, lo que en números absolutos solo en el año 2017 representó 1,444 muertos y 1,946 lesionados por accidentes de viales.

Por todo lo antes expuesto, esta situación presenta un especial desafío para las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley, especialmente la Dirección Nacional de Vialidad y Transporte, ente de la Policía Nacional autorizada para dirigir, organizar y ejecutar las políticas de transporte y seguridad vial, en concordancia con la Ley que regula el uso y circulación de vehículos automotores terrestres y sus reformas y demás disposiciones legales aplicables.

Por lo anterior, es necesario la implementación de una estrategia de prevención y disuasión en las principales carreteras del país a través de la ampliación de la cobertura del servicio de Policía de Carretera y así lograr reducir las muertes por accidentes de tránsito.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO CON MARCO ESTRATÉGICO SEDS

Objetivo Estratégico No.1 del Plan Estratégico Institucional de la SEDS, en el cual para realizar una reforma policial efectiva se necesita “Mejorar el servicio de prevención de accidentes y seguridad vial”.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Garantizar la seguridad de la ciudadanía en los principales ejes carreteros del país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

1. Contar con estaciones para los distintos Destacamentos de Policía de Carretera
2. Contar con el equipamiento necesario para brindar un eficiente servicio de Policía de Carretera

IMPACTO ESPERADO

Disminuir la accidentalidad vial y consecuentemente las muertes por accidentes de tránsito en los principales ejes carreteros.

LISTA DE INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

Internos:

Nombre	Cargo	Unidad / Dirección
Sub Comisionado Gerzon Velásquez	Director	DNVT
Comisario Edil Torres Vindel	Jefe Policía de Carretera	DNVT
	Personal policial asignado a la Policía de Carreteras	DNVT

Externos:

- Consejo Nacional de Seguridad Vial
- Instituto Hondureño de Transporte Terrestre (IHTT)
- Conductores de medios de transporte terrestre

- Comunidades locales de arterias viales a intervenir

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

La Dirección Nacional de Vialidad y Transporte (DNVT), organizará un servicio de Policía de Carreteras en las principales arterias del país, iniciando en las Carreteras CA-5 y CA-13 respectivamente, el cual se establecerá las 24 horas del día y los 7 días de la semana, cuyo comando operativo y administrativo estará a cargo de la DNVT.

El Comando Operativo, estará ubicado en las instalaciones de la DNVT y contará con Destacamentos Policiales ubicados en los siguientes puntos estratégicos:

- Peaje Zambrano
- Peaje Siguatopeque
- Peaje Santa Cruz de Yojoa
- San Pedro Sula
- Progreso
- San Juan Pueblo
- Sabana Grande
- Jícara Galán

Se brindará seguridad a las personas y se ejecutará la normativa de tránsito a través de patrullajes preventivos y disuasivos, puestos de control policial estableciendo controles de velocidad y pruebas de alcoholemia, control y dirección del tránsito, atención a emergencias policiales y otros servicios de auxilio vial.

COSTO ESTIMADO DE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO

Infraestructura:

- Construcción y equipamiento de ocho Estaciones de Policía de Carretera. L 232,000,000.00

Medios de transporte:

- Adquisición de treinta y dos Patrullas de Carretera. L 20,000,000.00

Equipamiento:

- Adquisición de treinta y dos radares de control de velocidad L 4,800,000.00
- Adquisición de treinta y dos computadoras para vehículos L 2,560,000.00
- Adquisición de treinta y dos radios comunicadores para vehículos L 1,600,000.00
- Adquisición de treinta y dos alcoholímetros L 576,000.00
- Adquisición de treinta y dos kits de mecánica básica L 320,000.00
- Adquisición de treinta y dos kits de primeros auxilios L 224,000.00
- Adquisición de treinta y dos cajas de herramientas para pick up L 480,000.00
- Adquisición de ocho generadores de energía L 2,880,000.00
- Adquisición de ocho focos iluminadores de carretera L 50,000.00

El perfil de proyectos proporciona una herramienta que permite estructurar de manera eficiente toda la información requerida y relevante para un proyecto, a la vez la guía aporta los conocimientos básicos necesario que permiten desarrollar correctamente el perfil. Lo anterior responde a las necesidades identificadas en el estudio llevado a cabo dentro de la institución por medio de entrevistas con los gestores de proyectos, en donde se pudo comprobar la necesidad de delimitar claramente el alcance preliminar de los proyectos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución para que el uso de los recursos sea mejor aprovechado.

El tener a disposición estas herramientas en la institución permitirá a todas las Direcciones y Dependencias tener claridad en la estructuración de sus proyectos, para que los mismos vayan planteados de acuerdo a las necesidades latentes de la institución y que la información presentada sea veraz y objetiva; de esta forma los proyectos se podrán ir desarrollando de manera organizada y eficiente, lo cual dará como resultado el fortalecimiento de las capacidades institucionales y a la vez ese beneficio será trasladado a la población hondureña a través del mejoramiento de las condiciones de seguridad en el país.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- A través del estudio realizado se puede constatar que las diferentes iniciativas de proyectos que surjan en la institución pueden ser alineadas a sus objetivos estratégicos por medio de una herramienta estandarizada de perfil de proyecto.
- El perfil de proyecto al alimentarse de información específica sobre lo que será preliminarmente el alcance de los proyectos permite establecer con claridad los productos que abarcará el mismo, para asociar claramente los resultados que se obtendrán con las necesidades del Marco Estratégico que serán abordadas.
- La información que proporciona la guía y el perfil de proyecto permiten el mejor uso de recursos económicos en la institución, ya que todas las inversiones llevadas a cabo de los proyectos perfilados responden contundentemente a las necesidades latentes de la Secretaría plasmadas en su Marco Estratégico Institucional.
- El perfil de proyecto al ser un instrumento que establece una vinculación directa entre el Marco Estratégico Institucional y los diferentes proyectos aporta al cumplimiento del mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

- La sociabilización de la herramienta propuesta en el presente trabajo de tesis debe de ser transversal a todas las direcciones y dependencias de la Secretaría de Seguridad, a fin de estandarizar el procedimiento y realizar una oportuna formulación de proyectos.

- La aplicabilidad de la herramienta propuesta dependerá del compromiso de los actores clave encargados de la elaboración inicial de proyectos dentro de la Secretaría de Seguridad.
- Se requiere comprender a plenitud cada uno de los factores expuestos dentro de la guía para perfilar proyectos, con el objetivo de hacer uso adecuado del formato y entregar una propuesta de proyecto que demuestre una clara planificación y estrategia acorde a las necesidades de la institución.
- Es necesario que se lleven a cabo ejercicios institucionales de comunicación del Marco Estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011, septiembre 30). Perfil de Cooperación Técnica Apoyo a la Secretaría de Finanzas. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=40137728>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Documento de Cooperación Técnica Promoviendo la Cultura de Evaluación y el Mejoramiento de la Calidad Educativa. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39604869>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015, marzo 12). Abstracto de Cooperación Técnica Apoyo al Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Tributaria.
- ESAN Graduate School of Business. (s. f.). ¿Qué es la guía del PMBOK? Recuperado 14 de octubre de 2018, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/que-es-la-guia-del-pmbok/>
- Congreso Nacional, & Poder Ejecutivo. (2009, noviembre 25). Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022.
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2006). *Estadística para Administración* (4.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUIA DEL PMBOK)* (5.^a ed.). EE.UU.: Pensilvania; EE.UU. Project Management Institute, Inc.
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (s. f.). *Metodología de la Investigación*.
- Secretaría de Seguridad. (2013, septiembre 17). Recuperado 6 de agosto de 2018, de <http://policianacional.gob.hn/inicio>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Dirección Estratégica y Política de Negocios* (10.^a ed.).

México: Pearson Educación. Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=119>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO

ANEXO 2: VISTO BUENO ASESOR METODOLÓGICO