



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA
DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN
MONTECRISTO, 2018.**

SUSTENTADO POR:

CARLA ELIZABETH CRUZ GARCÍA

NORMA JOSELINE PAZ MUÑOZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRANDA

VICERECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S

CARLA MARÍA PANTOJA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA
DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN
MONTECRISTO, 2018.**

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

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN JACOBO PAREDES HELLER

ASESOR TEMÁTICO

JOSUÉ GALEL NUÑEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

LUIS JIMÉNEZ

JAVIER MATUTE

DOUGLAS CABUZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

CARLA ELIZABETH CRUZ GARCÍA

NORMA JOSELINE PAZ MUÑOZ

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE
TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Yo, Carla Elizabeth Cruz García y Norma Joseline Paz Muñoz, de San Pedro Sula, autoras del trabajo de postgrado titulado: Implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos para Fundación Montecristo, presentado y aprobado en el mes de Julio del 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Administración de Proyectos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, a los 30 días del mes de julio del año 2018.

Carla Elizabeth Cruz García
21543131

Norma Joseline Paz Muñoz
21653033



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN MONTECRISTO, 2018.

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:
CARLA ELIZABETH CRUZ GARCÍA
NORMA JOSELINE PAZ MUÑOZ**

Resumen

Fundación Montecristo es una institución sin fines de lucro que tiene como objetivo principal contribuir en el desarrollo humano e integral de las personas de escasos recursos económicos, por medio de la creación de alianzas con donantes estratégicos e implementación de proyectos los cuales se han llevado a cabo de forma empírica en los últimos años, siendo esta una variable que evita que finalicen con éxito, razón por la cual se presentó la propuesta para la implementación de una oficina de dirección de proyectos, que es una estructura que permite estandarizar, controlar, medir y mejorar los procesos logrando que los proyectos se concluyan alcanzando los niveles de aceptación establecidos al inicio de los mismos, permitiendo así la aplicación de mejores prácticas, herramientas, metodologías y técnicas que cumplen con la estrategia de la organización. Con el propósito que FUNDAMON alcance su objetivo principal y de acuerdo al nivel de madurez el cual se determinó en un nivel bajo de 45%, es decir que sus actividades no se ejecutan según lo requerido, se propone implementar una PMO de control, que proporcione soporte y exija el cumplimiento de actividades, a través de la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos y el uso de plantillas, formularios y herramientas específicas de acuerdo a la visión de los fundadores y una mejor imagen ante terceros logrando confiabilidad en la ejecución de sus proyectos.

Palabras Claves: Gestión de proyectos, nivel de madurez y estructura de PMO.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN MONTECRISTO, 2018.

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:
CARLA ELIZABETH CRUZ GARCÍA
NORMA JOSELINE PAZ MUÑOZ**

Abstract

Foundation Montecristo is a non-profit organization that has as main objective to contribute in humanitarian and integral development of people with low income, throughout the creation of partnerships with strategic benefactors and the implementing of projects that have been led empirically in the last couple of years, these being a variable that avoids successful project resolutions, reason by which a proposal for the implementation of a project management office, which is a structure that would allow them to standardize, control, measure and improve the process accomplishing a successful resolution established initially by them and allowing the implementation of better practices, tools, methods and techniques that work according to the organization's strategy. With the purpose that FUNDAMON accomplishes its main objective and according to the level of maturity, which was proven to be as low as 45%, meaning that its activities are not being executed like they should be, it is proposed implementing a control PMO that provides support and demands the completion of activities, which through the adoption of methodology of project management and the use of forms and specific tools according to the founders visions and a greater image to portray to others accomplishing trust in the execution of its projects.

Key Terms: Project Management, level of maturity and PMO structure.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta el final de este punto tan importante en mi vida. Todo mi esfuerzo se lo dedico a mi familia, que me apoyaron siempre en el tiempo que duró el proyecto. A mis amigos que siempre me dieron palabras de aliento y a la empresa donde laboro por el tiempo que me dieron durante este último período de la maestría.

Norma Joseline Paz Muñoz

Este trabajo está dedicado a Dios, ya que a través de su voluntad me permitió llevarlo a cabo, brindándome sabiduría y fuerzas a lo largo de toda la maestría. Mi familia, que fue un pilar fundamental para tener el espíritu de sobresalir y de querer ser mejor cada día; a mis amigos que formaron parte de esta nueva meta alcanzada, brindando consejo y apoyo cuando fue necesario.

Carla Elizabeth Cruz García

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas las bendiciones que nos ha dado y por poner en nuestro camino a las personas indicadas, que nos apoyaron en cada una de las etapas de este proceso y que nos ayudaron a convertirnos en profesionales con mejores capacidades.

A nuestros familiares por todo el apoyo incondicional a lo largo de esta etapa de preparación, ya que siempre ellos nos comprendieron, aun sabiendo que no se les dedicaba el tiempo que ellos merecen. También, se les agradece por motivarnos a ser perseverantes, de no perder de vista nuestro objetivo.

Al personal docente porque en sus aulas obtuvimos la formación como profesionales. Porque creemos que su esfuerzo no ha sido en vano, el conocimiento adquirido nos permitirá ser cada día mejores.

Al Dr. Josué Galel Nuñez por los consejos brindados durante la elaboración del documento, por su paciencia y buena disposición siempre que se les solicitaba ayuda.

Agradecemos al Dr. Juan Jacobo Paredes, quien nos compartió sus conocimientos, brindándonos las recomendaciones y los lineamientos metodológicos para la estructura del presente documento.

Al Lic. Manuel Álvarez, por los consejos y ánimo que nos brindó ya que todos sus comentarios fueron muy valiosos para el desarrollo y la conclusión de la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.1.1 FUNCIONES DE UNA PMO	9
2.1.1.2 BENEFICIOS DE UNA PMO	10
2.1.1.3 DESAFÍOS DE UNA PMO	11
2.1.1.4 ADMINISTRADOR DE PROYECTOS	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	13
2.1.2.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO EN HONDURAS	14
2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1.3.1 HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE FUNDAMON	16
2.1.3.2 ORGANIGRAMA DE FUNDAMON	17
2.1.3.2 PROYECTOS DE FUNDAMON	18
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	19
2.2.1 TEORÍA PMO (PMBOK)	19
2.2.1.1 TIPOS DE PMO	19

2.2.1.2 GESTIÓN DE PROYECTOS	20
2.2.1.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	21
2.2.3 MODELOS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	25
2.2.3.1 MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMMM)	25
2.2.3.2 MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS ORGANIZACIONALES	26
2.2.3.3 MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDADES (CMM)	27
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	32
3.1.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	33
3.1.3 HIPÓTESIS.....	55
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	55
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.3.1 POBLACIÓN.....	57
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	57
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	57
3.4.1. INSTRUMENTO	58
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	60
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	60
3.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	60
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	61
4.1 GENERALIDADES	61
4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES.....	61
4.2.1 GESTIÓN DE PROYECTOS.....	62
4.2.2. ESTRUCTURA DE PMO	69
4.2.3 NIVEL DE MADUREZ	73

4.2.3.1 SMCM	74
4.2.3.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO	75
4.2.4 METODOLOGÍAS	76
4.2.4.1 PROCESOS	76
4.2.4.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	78
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	80
4.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	81
4.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PMO	82
4.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PMO	82
4.3.3 MISIÓN DE LA PMO	82
4.3.4 OBJETIVO DE LA PMO	82
4.3.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PMO	83
4.3.5 NIVEL JERÁRQUICO DE PMO	83
4.3.6 MÉTRICAS DE PROYECTOS	84
4.3.6.1 MÉTRICAS DE COMPARACIÓN	85
4.3.6.2 MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO	85
4.3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	85
4.3.7.1 EDT DEL PROYECTO	85
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1 CONCLUSIONES	89
5.2 RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios de PMO Vrs PMP.....	12
Tabla 2 Matriz Metodológica.....	31
Tabla 3 Operacionalización de Variable.	34
Tabla 4 Alfa de Cronbach.....	59
Tabla 5 Cálculo de cumplimiento de mejores prácticas.....	80
Tabla 6 Estructura de trabajo.....	86
Tabla 7 Principales Actividades de la PMO.....	87
Tabla 8 Matriz de Comunicaciones.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Empresas con Manejo de PMO.....	2
Figura 2 Comparación de índices de éxito de proyectos en base al uso de PMO	3
Figura 3 Crecimiento de la Importancia de la PMO en el Medio Oriente.	9
Figura 4 Top cinco de los desafíos de una PMO.....	11
Figura 5 Capítulos de PMI en América Latina.....	14
Figura 6 Organigrama FUNDAMON	17
Figura 7 Organigrama de proyectos FUNDAMON	18
Figura 8 Etapas de los procesos tradicionales de un proyecto.	21
Figura 9 . Descripción de niveles de madurez (CMM)	28
Figura 10 Variable dependiente con sus respectivas variables independientes.	32
Figura 11 Diagrama de Variables.....	33
Figura 12 Diseño de la Investigación	56
Figura 13 Sistema de gestión de proyectos	62
Figura 14 Conocimiento de proyectos en ejecución.....	63
Figura 15 Procesos de la gestión de proyectos.....	64
Figura 16 Conocimiento de alineación de objetivos.	65
Figura 17 Comunicación en los proyectos.	66
Figura 18 Conocimiento de recursos.....	67
Figura 19 Criterios de éxito para un proyecto.....	68
Figura 20 Proyectos terminados con éxito.	69
Figura 21 Conocimiento de una PMO.....	70
Figura 22 Aceptación de una PMO.	71
Figura 23 Tipo de PMO.....	72
Figura 24 Obstáculos para implementar una PMO.	73
Figura 25 SMCI de los proyectos.....	74
Figura 26 Áreas de conocimiento en FUNDAMON.....	76
Figura 27 Procesos de proyectos FUNDAMON.....	77
Figura 28 Actividades principales en los procesos FUNDAMON.	78
Figura 29 Técnicas y herramientas FUNDAMON.....	79

Figura 30 Comprobación de Hipótesis	81
Figura 31 Estructura Organizacional FUNDAMON.....	84

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación para la propuesta de implementación de una PMO en Fundación Montecristo en el 2018, trayendo consigo la mejora de los procesos en la gestión de proyectos en la organización de forma eficiente en el desarrollo de sus actividades de manera que genere que sus proyectos se finalicen con éxito sin perder de vista a los objetivos de forma estratégica. Así mismo, en este capítulo, como parte del desarrollo de la estructura de la investigación sobre la implementación de una oficina de dirección de proyectos en Fundación Montecristo se describe de forma detallada la introducción, los antecedentes, definición, enunciado y formulación del problema.

1.1 INTRODUCCIÓN

En el proceso de esta investigación se abordan temas que fundamentan la importancia de una oficina de dirección de proyectos (PMO) en una organización que promueve el desarrollo humano. La dirección de proyectos se ha convertido, a través del tiempo, en una forma útil de innovar, manejar y cumplir metas de diversas organizaciones, en gran parte debido al uso de nuevas herramientas y aprovechamiento de desarrollo de tecnologías que permiten mejor análisis y mayor capacidad de producción, enmarcada en un comportamiento global de mercado en el desarrollo de proyectos. El PMI identificó capacidades específicas que muestran como las PMO con un alto desempeño pueden implementar efectivamente la estrategia de la organización e impulsar el valor empresarial que les permite crear una cultura organizativa en gestión de proyectos, evaluando continuamente el desempeño, y así mejorar mediante la gestión del conocimiento y de cambios (PMI, 2013).

A partir del análisis anterior surge una de las motivaciones para esta investigación que busca la implementación de una PMO en Fundación Montecristo (FUNDAMON), como base para establecer una serie de acciones que procuren aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos que la Fundación emprenda. Para lo cual se investigarán las mejores prácticas para tal creación y se evaluará la situación actual de la Fundación para lograr establecer con base en la metodología del Project Management Institute (PMI) descrita en la Guía de los fundamentos para la dirección

de proyectos (PMBOK) con el fin de evaluar y proponer el enfoque que mejor se adapte a la gestión de proyectos de FUNDAMON.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Muchas empresas en tecnología (IT) y otras de diferentes industrias se han interesado en las oficinas de administración de proyectos ya que les sirve tácticas aplicables a todos los proyectos. (Alsina, 2010) Con el paso del tiempo las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar oficinas de dirección de proyectos mejor conocidas como (Project Manager Office, PMO), con el fin de estandarizar procesos, políticas y herramientas que ayuden a reducir la cantidad de proyectos fracasados. Así mismo grandes empresas como organizaciones no gubernamentales y fundaciones se han visto en esa misma necesidad, ya que manejan carteras de proyectos a desarrollar. Debido al impacto que las PMO han causado en 34 industrias, PricewaterhouseCoopers (PwC), en el 2013, realizó un estudio global del estado actual de tendencias y manejo de proyectos de 1524 encuestados en 38 países.

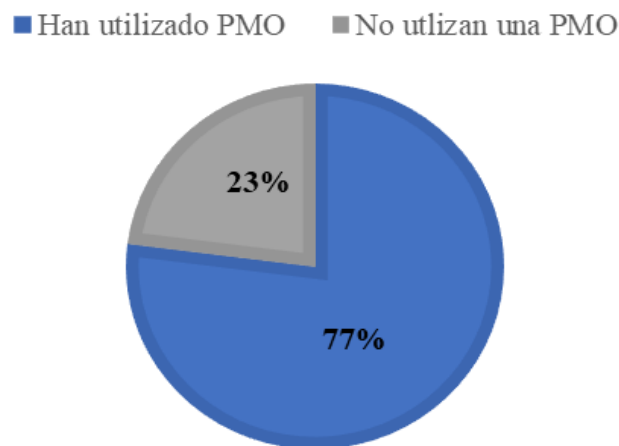


Figura 1 Empresas con Manejo de PMO.

Fuente: (PWC, 2013)

En la figura uno, se muestra el porcentaje de empresas encuestadas con respecto al manejo de PMO, donde un 77% respondieron que utilizan o han utilizado por más de seis años y un 23% que no lo han utilizado. Así mismo PWC analizó la relación de una PMO con los rendimientos de los proyectos, encuestando a las organizaciones que establecen que tienen una PMO con las que no tienen o han tenido una por menos de seis años.

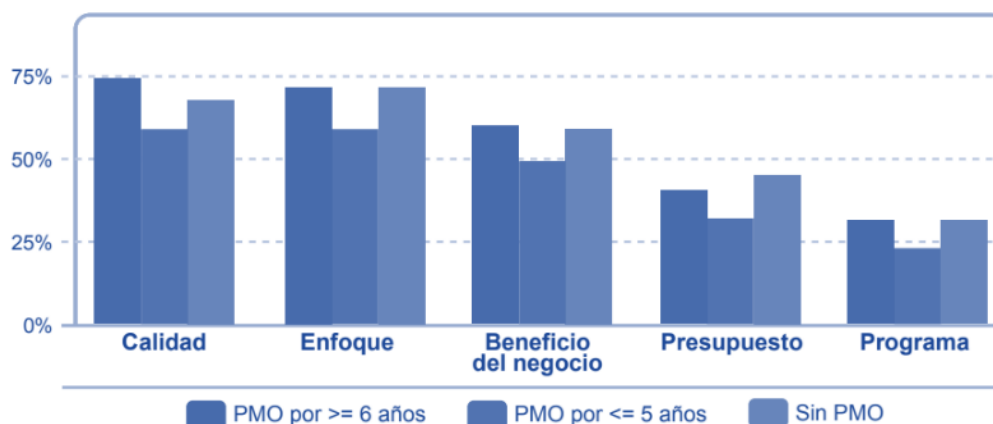


Figura 2 Comparación de índices de éxito de proyectos en base al uso de PMO

Fuente (PWC, 2013)

La figura dos, refleja los resultados de la comparación de índices de éxito de los proyectos con base al uso de PMO, en donde un 74% de entrega de proyectos son de alta calidad y el 62% de los logros obtenidos de los beneficios de los negocios y todos ellos son de las empresas con PMO. Dentro de las empresas que participaron, la mayoría pertenecen a las industrias de IT, consultoría y otras industrias pequeñas como: Investigación y desarrollo, legal, servicios públicos, medios masivos, hotelería, bienes raíces, ingeniería, agua, agricultura, no lucrativa (ONG y Fundaciones), etc. Las fundaciones son instituciones sin fines de lucro que tienen como fin contribuir en el desarrollo comunitario de la sociedad mediante la realización de obras benéficas a través de diversos proyectos que apoyan diferentes áreas sociales como la niñez, discapacitados, medio ambiente, etc.

Las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas no gubernamentales, del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria. Hoy, estas organizaciones no sólo atienden problemas sociales de diversa índole como protección al medio ambiente, educación y cultura, niñez, discapacitados, salud, etc. (Maglieri, 2010, p. 5)

En la actualidad muchas fundaciones han optado por manejar una estructura organizada, tal es el caso de la Fundación para la Educación el Desarrollo Social (FES) ubicada en Bogotá, Colombia, que cuenta con la experiencia y la capacidad para administrar los recursos de programas y proyectos de entidades públicas y privadas. (FES, 2015)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se procederá a enunciar y formular el problema de investigación por medio de una serie de preguntas que darán paso al estudio de la implementación de una oficina de dirección de proyectos.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Fundación Montecristo tiene como objetivo primordial contribuir en el desarrollo humanitario e integral de las personas de escasos recursos económicos, mediante la creación de alianzas con donantes estratégicos e implementación de proyectos en las áreas de educación y Salud. A pesar que, la fundación tiene muchos años realizando proyectos de desarrollo estos se han gestionado de forma empírica, no solo desde el punto de vista de una guía que oriente sobre las mejores prácticas en el tema, sino también, enfocado a las capacidades técnicas y formativas de las personas involucradas en la ejecución de estos proyectos, los cuales indican que los resultados esperados contra los reales en cuanto a sobre costos, atrasos de informes a los patrocinadores, etc. Lo que demuestra su inadecuada gestión conforme a las mejores prácticas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La dirección de proyectos ha permitido que las organizaciones implementen sistemas de gestión en el orden de planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos. Lo que mejora la alineación de éstos con la estrategia de desarrollo de las empresas que los hace medibles

y con un cumplimiento claro de sus objetivos estratégicos; además, analiza el cumplimiento de su visión, estableciendo procesos estandarizados para que la organización logre alcanzar las metas establecidas se determina la necesidad en FUNDAMON de mejorar sus procesos de gestión, su imagen ante terceros como proveedores de recursos económicos para el desarrollo e incrementación del desempeño en los colaboradores de los proyectos. Por esta razón, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo puede FUNDAMON implementar una PMO que se ajuste al grado de madurez y metodología en la dirección de proyectos de acuerdo al PMI, 2018?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

De los argumentos antes expuestos se plantean las siguientes preguntas de investigación del problema con el fin de indagar más sobre el tema y aclarar los conceptos fundamentales en el proyecto.

- 1) ¿Cuál es el tipo de PMO que mejor se adapta a la cultura en gestión de proyectos de Fundación Montecristo?
- 2) ¿Cuál es el grado de madurez actual de la fundación Montecristo en la dirección de proyectos?
- 3) ¿Cuál es la metodología a implementar para mejorar la gestión de proyectos de acuerdo al PMI?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Siempre que se pretende realizar un estudio, es importante establecer objetivos luego de haber realizado las preguntas de investigación, sirviendo ambos como guía para desarrollar la misma. Los objetivos buscan contribuir a resolver un problema en especial, por lo que estos deben de ser claros, concisos, alcanzables. Sampieri, Callado, & Pilar (2010) Afirma: “Objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Pág.37).

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es el punto de partida para el desarrollo de la investigación, razón por la cual se define de la siguiente forma:

“Elaborar la propuesta de implementación de una PMO en la Fundación Montecristo que mejor se adapte al nivel de madurez en la dirección de proyectos conforme a los conceptos y mejores prácticas recomendadas por el PMI.”

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación se formulan los siguientes objetivos específicos que darán respuesta a las preguntas de investigación:

- 1) Evaluar el tipo de PMO que mejor se adapte a la Fundación Montecristo.
- 2) Determinar el grado de madurez actual de la Fundación Montecristo en la dirección de proyectos.
- 3) Determinar la metodología a implementar para mejorar la dirección de proyectos de acuerdo al PMI.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación muestra la necesidad de FUNDAMON en busca de una mejora continua y en cumplimiento de las exigencias que se presentan en el entorno por lo que se requiere de un control en sus procesos en la ejecución de proyectos, el incremento en las inversiones, métodos sistemáticos y fiabilidad ante terceros para el mejoramiento de la dirección de sus proyectos. FUNDAMON centra sus recursos en el apoyo para las áreas de educación y salud en la región occidental del país, sin embargo, no cuenta con una estructura formal para el desarrollo y seguimiento de proyectos de manera estandarizada de modo que presente resultados con mayor eficacia y eficiencia reflejados en el rendimiento de tiempo, costos y calidad.

De acuerdo con las políticas de FUNDAMON los criterios que definen el éxito o fracaso de proyectos se determina según el cumplimiento de la proyección del costo, tiempo y desempeño del recurso humano. Y a pesar de tener criterios establecidos sus proyectos no alcanzan el éxito y en la mayor parte de los casos ha sido porque la fundación no cuenta con una estructura de dirección, por lo tanto, de los cinco proyectos, remodelación y asistencia en la sala pediátrica y de medicina general del hospital general de Santa Rosa de Copán, proporcionar educación básica, útiles y merienda escolar, solamente se ha logrado ejecutar la educación básica y , los demás aún

se encuentran en proceso de planificación. Por lo que es indispensable la implementación de una PMO para que la organización modifique la estructura, establezca nuevas políticas, procesos y procedimientos para reducir el número de intentos fallidos realizando cambios y mejores prácticas.

Los encargados de la ejecución de proyectos no han desarrollado habilidades específicas para la ejecución de buenas prácticas, tampoco cuentan con metodologías, procedimientos y herramientas adecuadas para la gestión de proyectos, la frecuencia de las capacitaciones para los colaboradores es de una vez al año y no se les realizan evaluaciones continuas para determinar la aplicación de los conocimientos básicos en la ejecución de los mismos, y esto que a pesar de que ejecutivos tratan de lograr el cumplimiento de los estándares requeridos por la organización y a pesar del esfuerzo de los altos mandos no se han logrado los objetivos de la fundación, que es reflejarse en la sociedad mediante proyectos de apoyo social.

Al ser una institución sin fines de lucro la fundación se ve en la necesidad de buscar patrocinadores o donantes para poder financiarse, actualmente los fondos se manejan de forma empírica, cabe mencionar que para poder obtener fondos es necesario que la fundación muestre confiabilidad en la ejecución de procesos y el buen uso de los recursos evitando sobre costos en los proyectos. Al implementar una PMO en FUNDAMON, los proyectos y programas ejecutados en relación a los objetivos estratégicos, políticas y procesos cumplirían con el estándar esperado por los patrocinadores, pues los resultados serán medibles según la calidad de sus proyectos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Después de haberse establecido el planteamiento del problema, la formulación, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación de la investigación desarrollados en el capítulo I. El capítulo II tiene como objetivo sustentar el análisis de la situación actual que se basa en enmarcar el estudio del macro y micro entorno. En cuanto a la investigación, ésta se fundamentará en teorías e instrumentos metodológicos que permitan proponer la implementación de un PMO en la Fundación Montecristo, 2018, de acuerdo a la metodología del PMI, después de haber analizado cada una de las partes mencionadas en el capítulo anterior y que servirá como base para el desarrollo de esta investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se presenta el análisis del macro entorno acerca del contexto actual de la implementación de PMO a nivel internacional, también el análisis del micro entorno, es decir la situación en nivel local. Para poder obtener una mejor visión del tema abordado es necesario realizar un análisis de la situación actual de la dirección de proyectos en las organizaciones, como su avance en el medio en el que se encuentra, tomando en cuenta todos y cada una de las variables de acuerdo al tema.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las organizaciones que pueden ejecutar proyectos de una forma inimaginable, cumplen con el plan de convertirse en instituciones de estructuras organizacionales bien definidas. Una estructura de PMO suficientemente madura es la clave para la ejecución de proyectos y para lograr la efectividad de la organización. Además, a medida que va creciendo se van centrando no solo en la administración de costos, la optimización del valor estratégico y otras áreas de la organización en las cuales se esperan resultados o beneficios que deben de alinearse con el valor del retorno de la inversión del patrocinador. En la actualidad, las empresas buscan establecer estructuras administrativas que les permitan establecer políticas y procesos estándares para la ejecución de sus proyectos. A medida que la organización crece, éstos dejan de ser orientados a soluciones de problemas y se extienden a gestionar el cambio enfocándose en la estrategia de la empresa y en la forma organizada a la reducción de costo, tiempo y calidad de entrega en implementación de los

mismos. Es por ello que se ven en la necesidad de crear oficinas de dirección de proyectos que se encarguen de la dirección y que les facilite lograr sus objetivos establecidos.

Durante los últimos años, el concepto de PMO ha ido ganando popularidad en múltiples industrias y tipos de organizaciones en diferentes partes del mundo. Tal es el caso de las PMO en el Medio Oriente donde solo eran comunes a grandes empresas multinacionales. Con el paso del tiempo, el concepto comenzó a extenderse a las organizaciones locales, pero se asoció en gran medida con las industrias de la Construcción, la Tecnología de la Información o las Telecomunicaciones. (PWC, 2013)

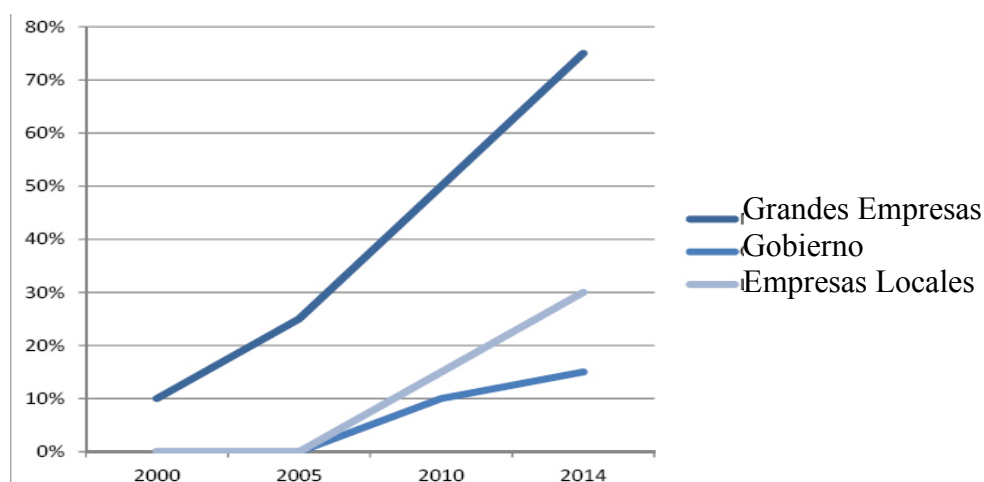


Figura 3 Crecimiento de la Importancia de la PMO.

Fuente: (EE Aziz & PMI, 2014)

La figura tres muestra el éxito de las PMO en diferentes tipos empresas, en donde las oficinas de administración de proyectos han obtenido un mayor auge en las empresas más grandes de la región, así mismo, se puede notar el porcentaje en el gobierno y las pequeñas empresas.

2.1.1.1 FUNCIONES DE UNA PMO

Las PMO's son el vínculo entre los portafolios, programas y proyectos de una organización, así mismo, cuentan con varias funciones que permiten lograr acoplar los objetivos de los proyectos con la misma, pero su función principal es brindar apoyo a los directores de proyectos mediante

la identificación de metodología, mejores prácticas, la gestión de los recursos, monitoreo continuo, gestión de la comunicación entre proyectos, el desarrollo de políticas, procedimientos y plantillas de documentos compartidos con otros proyectos. Es por eso que la forma de la estructura de la Oficina de Administración de Proyectos depende de las necesidades de la organización a la que se le está dando apoyo. Si bien es cierto, la PMO puede tomar decisiones en cada proyecto, también puede participar en la toma de decisiones, ejecutar acciones cuando sean necesarias, siempre y cuando éstas estén enfocadas en cumplir los objetivos de los proyectos y de la organización (PMI, 2017).

2.1.1.2 BENEFICIOS DE UNA PMO

La razón principal de tener una Oficina de Administración de Proyectos es con el fin de mejorar los porcentajes de éxito de los proyectos e implementación de prácticas estándar. Por lo que el tamaño de las organizaciones no son un factor de impedimento que evite los beneficios que puede traer la implementación de una PMO, ya que ésta se especializa en realizar monitoreos de desempeño que con llevan a los siguientes beneficios: (Arteaga, 2015)

- 1) Estandariza la metodología, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión.
- 2) Prioriza las estrategias, programas y proyectos.
- 3) Mejora la estimación y el cumplimiento de los tiempos en el proyecto.
- 4) Mejora el presupuesto y el cumplimiento de la ejecución de los costos asignados al proyecto.
- 5) Mejora los niveles de calidad en el proyecto y en el producto.
- 6) Amplía la visibilidad de los proyectos.
- 7) Provee confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia.
- 8) Optimiza los niveles de comunicación entre proyectos.
- 9) Racionaliza el uso de recursos compartidos.
- 10) Propicia la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas.
- 11) Minimiza los riesgos y su impacto.

2.1.1.3 DESAFÍOS DE UNA PMO

Las PMO's se enfrentan a varios desafíos entre ellos la resistencia al cambio. Muchas organizaciones dicen tener procesos bien definidos y hacen mención que no necesitan de una oficina de dirección de proyectos; también las ven como un gasto innecesario, ya que cuentan con un gerente y personal competente, que según ellos para apoyar parcialmente en la ejecución de los proyectos. Sin embargo, este personal no es el ideal para la dirección de proyectos con resultados favorables ni óptimos para la organización (PM solutions, 2016, p. 10).

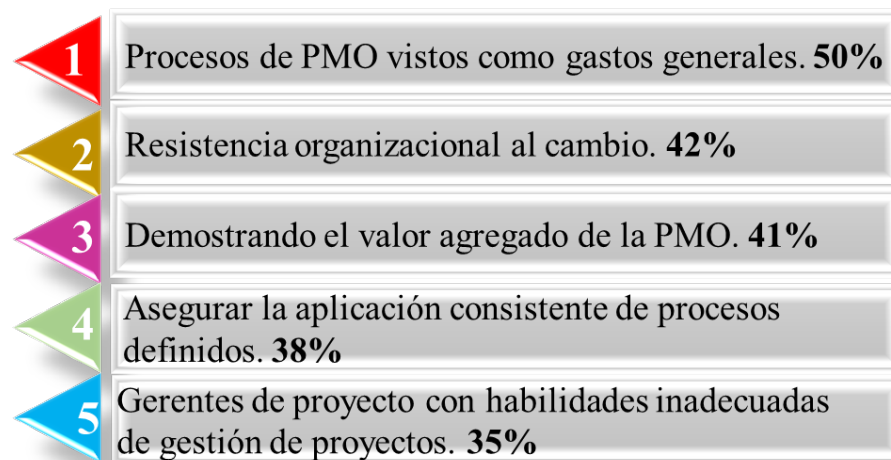


Figura 4 Top cinco de los desafíos de una PMO

Fuente: (PM solutions, 2016, p. 10)

En la figura cuatro se muestran los resultados de una encuesta realizada a 226 organizaciones en el año 2016 por PM Solution con el fin de conocer las razones más significativas por las que consideraban innecesaria la implementación de una PMO.

2.1.1.4 ADMINISTRADOR DE PROYECTOS

Actualmente existe una moderna administración de proyectos, antes solamente existía personas que se encargaban de llevar a cabo una asignación y de tener un control de la misma, a pesar de que ya existían las PMO y los administradores de proyectos (PM) no se les daba la debida apreciación. De hecho, no se lee en ningún periódico, revista, etc. mencionar temas de proyectos,

sin embargo, la dirección de proyectos tiene una tendencia positiva, las empresas que cuenta con una PMO han reducido considerablemente sus proyectos fallidos y aumentado su efectividad, ya que cuentan con personas especializadas en el desarrollo de proyectos llamados administradores de proyectos.

La administración de proyectos también tiene dificultades. El Standish Group ha observado los proyectos de administración de tecnología de la información (IT) durante años (...). En 1994, alrededor de 16 por ciento de los proyectos de TI se terminaron a tiempo, dentro de presupuesto; para 2004, la tasa de éxito había crecido a 29 por ciento. Sin embargo, el número de proyectos que se terminaron después de lo programado o por encima del presupuesto no se ha modificado; estos “proyectos en grave riesgo” siguen representando el 53 por ciento. ¡La tendencia a mejorar es clara, pero hay una necesidad urgente de elevar el desempeño!.(Cifford & Larson, 2009, p. 4)

Muchas organizaciones tienen personas encargadas o administradores de llevar a cabo proyectos y aunque ellos los ejecuten y los finalicen, no quiere decir que en realidad estén dando los resultados que se esperan por parte de las instituciones. Lo que significa que los gerentes están en un error al no diferenciar una PMO de un PMP. Los directores de proyecto y las PMOs persiguen objetivos diferentes, es decir que responden a necesidades diferentes.

Tabla 1 Beneficios de PMO Vrs PMP

Algunos beneficios de una PMO Operativa o Táctica	Algunos beneficios de una PMO Estratégica	Algunos beneficios de contar con un PMP
Estandarización de procesos y metodología en administración de proyectos.	Definición de iniciativas estratégicas (mapa estratégico)	Conocimiento preciso de las mejores prácticas en administración de proyectos propuestas por PMI.
Soporte metodológico en administración de proyectos	Asignación de prioridad estratégica a iniciativas.	Experiencia en la aplicación de metodología en administración de proyectos.
Seguimiento y control puntual a proyectos.	Seguimiento y control puntual a KPI's.	Habilidades gerenciales para la administración de proyectos.
Administración de Riesgos	Portafolio de proyectos consistente y balanceado	
Aseguramiento de la calidad	Ágil toma de decisiones.	
Ambiente colaborativo		
Portafolio de proyectos centralizado		
Transferencia de conocimientos		

Fuente: (González, 2011)

En la tabla uno se muestran los beneficios que tiene una PMO y un PMP dentro de una organización y como es de notarse, tiene más beneficios una Oficina que un Administrador de proyectos. Esto no quiere decir que los PMP no son de importancia en una empresa, por el contrario, estos son los que tienen las habilidades, la experiencia y los conocimientos en la metodología de administración de proyectos mediante certificaciones que se obtienen en PMI. Cada vez son más los administradores de proyectos, actualmente cuenta con más de 500,000 miembros en 280 capítulos a nivel mundial por lo que es notable que esta profesión va en crecimiento.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El Project Management Institute (PMI), es la principal organización mundial dedicada a la administración de proyectos. Fue fundada en 1969 y ha crecido hasta convertirse en la mayor organización sin fines de lucro que reúne a profesionales de todo el mundo. Su sede central está en Pensilvania, Estados Unidos y cuenta con más de 200 capítulos en más de 125 países del mundo. El PMI tiene como objetivo central establecer los estándares de la dirección de proyectos mediante la organización de programas educativos y administrar de forma global el proceso de certificación de los profesionales el cual ha sido reconocido por las principales entidades gubernamentales y privadas del mundo. Los capítulos del PMI son asociaciones profesionales sin fines de lucro dirigidas por voluntarios del PMI. Por ello, es vital para su existencia, alto desempeño y permanencia, la colaboración y el apoyo de sus voluntarios. Ser voluntario de un capítulo local del PMI será una gran experiencia de aprendizaje, desarrollo profesional y la oportunidad de que cada voluntario contribuya con la profesión, con el Instituto y con su comunidad.

El PMI capítulo de Honduras fue fundado en agosto del 2005 gracias a la colaboración de PhD. Alejandro Paredes que tomo la iniciativa de formar administradores profesionales de proyectos para fortalecer el desarrollo de proyectos con estándares internacionales en Honduras. Debido a la gran demanda de proyectos públicos e internacionales la mayor concentración de los miembros se encuentra en Tegucigalpa, hoy en día hay alrededor de 100 miembros, se realizan reuniones una vez al mes y se organizan evaluaciones para PMP dos veces al año en Honduras.



Figura 5 Capítulos de PMI en América Latina

Fuente: (PMI, 2015)

En la figura cinco se muestran los países de América Latina que cuentan con un capítulo de PMI. Se destaca Honduras que está en el proceso de formación.

2.1.2.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO EN HONDURAS

FOPRIDEH es una Federación que fortalece a sus organizaciones afiliadas contribuyendo con los sectores más vulnerable de la sociedad y promoviendo espacios de concertación y diálogo con diferentes sectores de la sociedad en Honduras.

Créase la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras, conocida como FOPRIDEH, como un ente civil, de desarrollo, laico, no político partidista, sin fines de lucro, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio y gobierno propio, mediante Acta Constitutiva del 02 de noviembre de 1982, de conformidad con las leyes de la República (FOPRIDEH, 2017).

El Gobierno de Honduras, (2011) en el diario oficial La Gaceta afirma:

Las ONGD serán sujetos de derechos y contraer obligaciones, sin más limitaciones que las impuestas por la Constitución de la Republica, esta Ley, su reglamento, y sus estatutos. Pueden ejercer las acciones que procedan ante los tribunales de la Republica, incluidos los arbitrales. Ejercerá la capacidad legal y comparecerá quien determina los estatutos, ostente la representación legal de la ONGD o aquel en quien éste hubiere delegado conforme a los mismos (p. 4).

Como bien se conoce detrás de las siglas ONG, hay una Organización No Gubernamental, pero son pocos los que saben que estas organizaciones pueden estar constituidas legalmente como asociación o como fundación. Es importante aclarar ciertos puntos sobre estas dos formas jurídicas ya que las diferencias que se dan entre una y otra pueden ser relevantes para la administración y reconocimiento. Las asociaciones pueden ser creadas con el objetivo de cumplir fines tanto de interés general (defensa de los derechos humanos, asistencia social e inclusión social, cívicos, culturales, científicos, de cooperación para el desarrollo, etc.) como de interés privado, mientras que las fundaciones serán siempre de interés general, es decir, no podrán beneficiar exclusivamente a sus patronos y allegados.

En Honduras, nuestro Ministerio del Interior, antes Ministerio de Gobernación y Justicia, es el ente encargado para el reconocimiento de este tipo de organizaciones. Es factible crear cualquier organización, con tal se ajuste a la legislación hondureña y en específico a las normas que regulan cada una de ellas; así tenemos Opds., Ongs., Fundaciones, Asociaciones Civiles, Organizaciones Religiosas, Organizaciones Patronales, Culturales, Científicas, Deportivas, etc. Aunque existen marcos regulatorios generales, son estas organizaciones mismas, asistidas por sus asesores legales, quienes darán la forma necesaria más adecuada a sus estructuras administrativas y de control para su buen funcionamiento (abogado Ortega, 2018).

Debido a que el tema de dirección de proyectos es de poco auge en el país limita las fuentes y herramientas de investigación para el análisis.

2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL

La Organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) denominada Fundación Montecristo (FUNDAMON) es creada como asociación civil, independiente de los gobiernos locales, de carácter privado y de interés público, apolítica, sin fines de lucro cuyo fin es la creación

de alianzas con donantes estratégicos para realizar obras benéficas en salud y educación enfocándose en las comunidades cercanas al entorno comercial de los miembros fundadores.

2.1.3.1 HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE FUNDAMON

A continuación, se describe la información general de FUNDAMON con el fin de dar a conocer cómo surgió la idea y los acontecimientos ocurridos en el pasado para entender así la misión y visión de la fundación.

1) HISTORIA

La fundación Montecristo nace originalmente en los corazones de la familia Medina Cueva en el año 1993 con el deseo de apoyar a sus empleados en la hacienda. En ese momento se inició la idea de brindar educación a sus hijos, ya que muchos de ellos no asistían a la escuela por la distancia a la ciudad y decidían únicamente apoyar a sus familias en el trabajo del campo. En ese tiempo la familia Medina fundó la escuela primaria con el deseo que sus generaciones posteriores pudieran continuar con el proyecto hasta cumplir con las necesidades de sus colaboradores. Fue para el año 2015 que se constituye la fundación Montecristo en honor al deseo del Señor Ramón Medina.

2) VISIÓN

Ser una organización que desarrolle programas sociales en pro del bienestar de las familias hondureñas en riesgo social y que ayude a promover y fortalecer su integración, mejorando la calidad de vida familiar y teniendo como pilares fundamentales la salud y la educación.

3) MISIÓN

Contribuir de manera activa al desarrollo de nuestro país mediante programas enfocados y encaminados a fortalecer las familias hondureñas en situación de riesgo social.

4) VALORES

- 4.1) Responsabilidad
- 4.2) Honestidad
- 4.3) Transparencia
- 4.4) Disciplina
- 4.5) Trabajo en Equipo
- 4.6) Solidaridad.

2.1.3.2 ORGANIGRAMA DE FUNDAMON

El Organigrama es fundamental dentro de una organización ya que muestra la estructura interna de la misma y desempeña un papel informativo que permite a las personas involucradas conocer a nivel global las características generales representado en una gráfica.

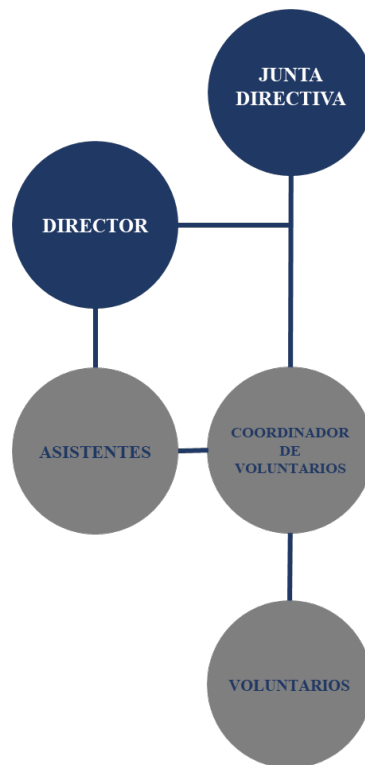


Figura 6 Organigrama FUNDAMON

En la figura seis se muestra la relación que existe entre los departamentos y la línea de autoridad por la que se distinguen los encargados de la fundación Montecristo, la cual está estructurada de tal forma que cada uno de los miembros de la organización pueden entender y reconocer de una forma sencilla los niveles jerárquicos de la institución.

2.1.3.2 PROYECTOS DE FUNDAMON

FUNDAMON fue fundada pensando en el bienestar de la población en la zona del Occidente del país centrandose sus esfuerzos y programas en dos áreas de mucha necesidad en la región: Salud y Educación. De allí surgen diferentes proyectos que llenan las necesidades y aportan mejor calidad de vida a la población. Los cuales se describen en la siguiente figura.

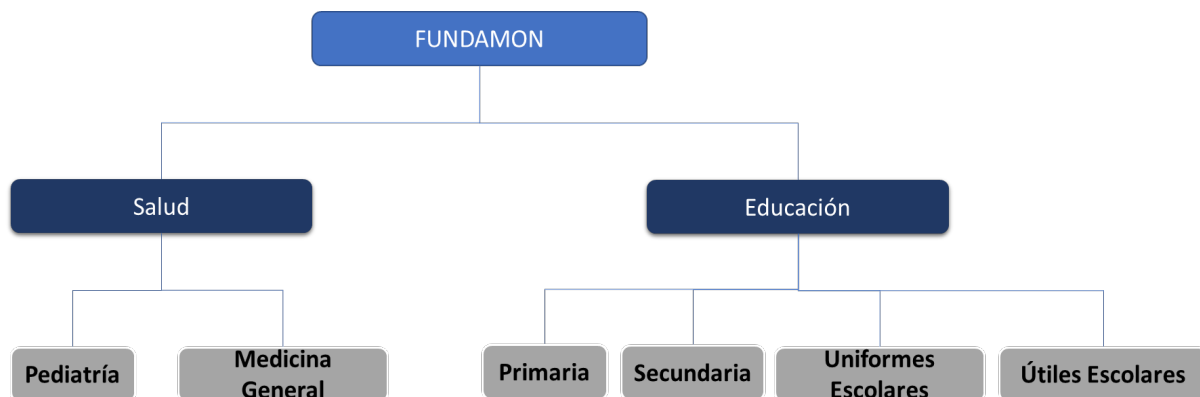


Figura 7 Organigrama de proyectos FUNDAMON

En la figura siete se detalla el inventario de los proyectos de fundación Montecristo y los programas principales de la misma. Es notable como están agrupados y ordenados en las áreas de salud y educación, de los cuales se desprenden una serie de proyectos que tienen como fin beneficiar de manera directa a la comunidad. FUNDAMON como parte de la gestión realizada por los fundadores, se tomó a bien atender a niños y niñas en una escuela creada únicamente para los hijos de los colaboradores de Hacienda Montecristo, sin embargo, la población de los alrededores iba creciendo por lo que decidieron abrir sus puertas a las comunidades vecinas. Actualmente la Escuela Ramón Medina Cueva contribuye a la educación de aproximadamente cien niños en edades entre seis y quince años integrados a los diferentes planes de educación, desde kínder hasta noveno grado. El programa de educación se está llevando a cabo con sobre costos, sin liquidez y

sin patrocinadores por la falta de planificación, seguimiento y control en el proyecto. La finalidad del proyecto consistía en brindar educación gratuita de calidad a la comunidad proporcionando merienda, uniformes y útiles escolares a los estudiantes, sin embargo, a medida que la escuela crece los gastos operativos también incrementan y no se cuenta con las alianzas estratégicas ni canales de recaudación establecidos que ayuden a reducir los costos.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se presenta la teoría que se tomará como ayuda y está relacionada con el objetivo de la investigación. En vista que el proyecto se basa en la implementación de una PMO, un factor determinante es el grado de madurez y la gestión de proyecto, variables que serán el punto de partida para la investigación.

2.2.1 TEORÍA PMO (PMBOK)

El PMBOK es la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos proporcionando pautas que permiten evaluar el nivel de madurez, así también brinda lineamientos para la gestión de los proyectos y modelos de PMO que mejor se adapten a las organizaciones obteniendo como resultado la estandarización en los procesos y niveles de mejora continua.

Project Management Institute, (2013) Afirma:

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos (p. 38).

2.2.1.1 TIPOS DE PMO

Las oficinas de proyectos se clasifican de acuerdo al control directo que tienen sobre los proyectos, el PMBOK sugiere que las PMO se clasifican en tres tipos: Apoyo, Control y Directiva. (HDM MASTER, 2017)

- 1) Apoyo: Provee plantillas, buenas prácticas, entrenamientos y lecciones aprendidas, es decir que ejerce un tipo de control medio o reducido. Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control o se están ejecutando con buenos resultados.
- 2) Control: Implementación de metodologías y comprobación de ejecución de procesos en los proyectos, este ejerce un control medio. Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén aplicando procedimientos uniformes de Gerencia de Proyectos y se necesite estandarizarlos.
- 3) Directiva: Ejercen el dominio total de los proyectos, es decir que aquí se gestionan directamente los proyectos. Garantiza que las prácticas de Gerencia de Proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los Gerentes de Proyectos son suplidos y reportan a la PMO.

2.2.1.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos se ha vuelto cada vez más indispensable en las instituciones de diferentes industrias como la construcción, tecnología, etc. La mayoría de organizaciones de producción de bienes o servicios tienen procesos, es decir actividades rutinarias, para desempeñar sus labores. Los proyectos por el contrario no se dan mucho en este tipo de organizaciones debido a que permiten que los gerentes de proyectos desarrollen actividades únicas, ante los desafíos que pueden traer consigo cada proyecto. *“La gestión de proyectos es clave para sobrevivir y ser exitosos en tiempos caóticos”*(Peter, 1992).

Las funciones de la gestión de proyectos como la planeación, organización, motivación, dirección y control llevan a que los gerentes de proyectos estén preparados técnicamente, que sean competentes en funciones administrativas, que estén aptos para desempeñar papeles de liderazgo, ser responsables; es decir, la responsabilidad del proyecto depende de la gerencia del proyecto. La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es por eso que es diferente a los modelos tradicionales de desempeño de las organizaciones. Algunas veces los proyectos son complejos y hasta únicos que se realizan una sola vez, por lo general son de recursos limitados, se desarrollan en un tiempo determinado con objetivos claros y en función de resolver cada uno de ellos llevando como resultado el éxito (J. Pinto, 2015).

Willatt (2010) afirma: La gestión de proyectos puede definirse como la disciplina de organizar y manejar recursos de modo tal, que se realiza todo el trabajo requerido para completar los objetivos del proyecto dentro de las restricciones de tiempo, costo y alcance-calidad definidos. (pág. 1).

2.2.1.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo en forma eficiente y efectiva en un tiempo determinado. Lledo, Rivarola, Mercau, Cucci, & Esquembre (2006) afirman: “Que la teoría de la administración de proyectos señala una característica fundamental: tiene un principio y un fin” (p. 28).



Figura 8 Etapas de los procesos tradicionales de un proyecto.

Fuente: (Lledo et al., 2006)

La figura ocho, muestra la lógica temporal de los proyectos, es decir que tienen un inicio y un final, es así como la administración de proyectos se diferencia de la administración tradicional, ya que se entiende que los procesos tradicionales de planificación, ejecución y control se finalizan con el cierre del proyecto.

2.2.1.4 ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Un área de conocimiento es, según PMI, (2015), “Un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen. (p.95)” De hecho, todos los procesos de la dirección de proyectos contenidos en el PMBOK se reparten entre las diez áreas (PMI, 2015).

1) Integración de proyectos

Cuando hablamos de integración nos referimos a balancear todos los procesos de las áreas de conocimiento de un proyecto. Esta unión se refiere al trabajo de alto nivel que debe realizar el director del proyecto. El resto de unidades de las áreas de conocimiento explicarán el trabajo detallado en la medida que la gestión de integración sea el rol principal. La integración, con todo, no debe confundirse con la iniciación: de hecho, es un error de principiante integrar los componentes solamente al definir el proyecto: la integración se debe mantener durante todo el ciclo de vida del proyecto. PMI, (2015) Afirma: “La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos. (p.90)”

2) Gestión del Alcance

El propósito de definir el alcance de proyecto es describir y obtener un acuerdo sobre las fronteras lógicas que lo determinan, que permiten distinguir con claridad lo que se incluye en el ámbito de proyecto y todo lo que queda fuera de él. PMI, (2015) Afirma: “La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito”. p.132

3) Gestión del tiempo

El tiempo es el elemento principal en toda planificación, que por definición consiste ante todo en situar en el tiempo las tareas a realizar, también se considera un recurso escaso. La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto tales como: Planificar la Gestión del Cronograma, Definir las Actividades, Secuenciar las Actividades, Estimar los Recursos de las Actividades, Estimar la Duración de las Actividades, Desarrollar el Cronograma, Controlar el Cronograma.

4) Gestión de costo

La gestión de costo del proyecto comprende todo su ciclo vital, desde la planificación inicial hasta su entrega, pasando por los diferentes análisis intermedios que se realicen. PMI, (2015) Afirma: Gestión de los costos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto” p. 225.

5) Gestión de la calidad del proyecto

PMI (2015) Sugiere que: “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido” p.254. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. Para conseguir calidad en el proyecto debemos poder medir exactamente lo que queremos conseguir y lo que hemos conseguido realmente, debemos ajustar la medida de lo que queremos conseguir al nivel de la calidad que hemos planificado para el proyecto.

6) Gestión de los recursos humanos del proyecto

Lo más importante de un proyecto son las personas. Para conseguir el éxito es necesario contar con un buen equipo y además coordinar bien sus esfuerzos. Los proyectos requieren expertos en temas concretos en cada momento de su desarrollo. Probablemente, la composición del equipo deberá cambiar dependiendo de la fase del proyecto y de su objetivo concreto, para adaptarlo a las necesidades específicas del momento. Sin embargo, otros integrantes del equipo deberán formar parte de él desde el principio hasta el final del proyecto para garantizar la continuidad. PMI (2015) Afirma: “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” p. 254.

7) Gestión de las comunicaciones del proyecto

Uno de los aspectos más importantes del trabajo del director de proyectos es promover y facilitar la comunicación dentro del proyecto, ya que de esto depende en gran medida la consecución de los objetivos y la facilidad con la que avance el proyecto. PMI (2015) Afirma: “La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.” p. 282

8) Gestión de los riesgos del proyecto

PMI (2015) Sugiere que: “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.” p. 336. La gestión de los riesgos es una parte integral de la dirección del proyecto, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones. Cualquier empresa que vaya a comenzar un nuevo proyecto se enfrenta al reto de invertir dinero en personal, equipamiento e instalaciones, formación, suministros y gastos financieros. El mejor modo de evitar el fracaso del proyecto, que en ocasiones puede llegar a originar la ruina de la organización, es la utilización de ciertas herramientas que permiten gestionar los riesgos.

9) Gestión de las adquisiciones del proyecto

(PMI, 2015) Afirma: “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto”. p. 382. Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto implican contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor. Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida.

10) Gestión de los interesados del proyecto

(PMI, 2015, p. 418) Afirma: “Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto”. p. 41. Los actores interesados del proyecto o interesados son personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante y el público que está activamente involucrado en el proyecto. También aquellos cuyos intereses pueden ser afectados, positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto. Por otro lado, los que pueden ejercer influencias sobre el proyecto y sus entregables.

2.2.3 MODELOS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los diferentes modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos miden el grado de efectividad con que se administran y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización. En términos de administración de proyectos, la madurez está relacionada con la capacidad que adquiere la organización de producir éxitos repetidos. En la administración de proyectos un modelo de madurez a grandes rasgos es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permiten identificar las capacidades de una organización en el tema de dirección de proyectos, compararlas con estándares existentes, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua. (González, 2010)

2.2.3.1 MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMMM)

El Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (PMMM) por sus siglas en inglés se refiere a los pasos básicos que una organización puede tomar para lograr la excelencia en la gestión de proyectos. Los beneficios claves de mejorar la madurez de la gestión de proyectos de una organización son una mayor eficiencia, beneficios de rendimiento y satisfacción del cliente. KERZNER (2001) define “Todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años” (p. 170). Harold Kerzner en su libro *Strategic Planning for Project Management*

Using a Project Management Maturity Model (KERZNER, 2001) presenta una descripción detallada de cada uno de los cinco niveles de su modelo de PMMM.

- 1) Niveles 1 - Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.
- 2) Nivel 2 - Procesos comunes: En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.
- 3) Nivel 3 - Metodología única: En este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.
- 4) Nivel 4 - Evaluación comparativa (Benchmarking): En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado y para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.
- 5) Nivel 5 - Mejora continua: En este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno y tomar decisiones sobre sus metodologías.

2.2.3.2 MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS ORGANIZACIONALES

OPM3 es el acrónimo de Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional por sus siglas en inglés (Organizational Project Management Maturity Model), es un estándar desarrollado bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI). A grandes rasgos el propósito de este estándar es facilitar un camino a las organizaciones para que puedan comprender la gestión de proyectos organizacionales y puedan medir su madurez versus un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. OPM3 también ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos. A planear para mejorar (PMI, 2006).

OPM3 resalta tres elementos básicos en los cuales sustenta el avance del Modelo, éstos son: Conocimiento, Evaluación y Mejora, cada uno de estos pasos se deben ir repitiendo periódicamente

para ir madurando. El Modelo establece que “Conocimiento” es el provisto por el PMBOK, así lo estipulaba en su momento el OPM3® que fue publicado en 2003, sin embargo, ahora se suma y enriquece con el Standard for Program Management y Portfolio Management. Estos tres estándares son la base del conocimiento con los que tienen que contar los integrantes de los equipos de proyectos de la Organización. Claro que no es necesario la aplicación de todos, finalmente el Modelo de madurez es para los tres verticales de PPyP y se puede ir madurando en cada una de ellas, empezando por Proyectos luego Programas y terminando con Portafolio, o hacerlo en paralelo, dependerá mucho del nivel de conocimiento con el que cuenten los integrantes de la Organización al iniciar un proyecto de OPM3 (PMI, 2006).

2.2.3.3 MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDADES (CMM)

El modelo CMM desarrollado por el instituto de ingeniería de software, describe una serie de capacidades basado en que también una organización se apega a los procesos comunes y repetitivos para el trabajo. Proponiendo cinco niveles de madurez en un rango bien definido, con características únicas por nivel en una serie de actividades que tienen relación colectiva que demuestran el avance en la capacidad y que al ser superadas permiten avanzar proporcionalmente a las metas alcanzadas durante el proceso del desarrollo del proyecto y por ende medir el nivel de madurez en el cual se encuentra la organización (Parvis F. & levin, 2002).

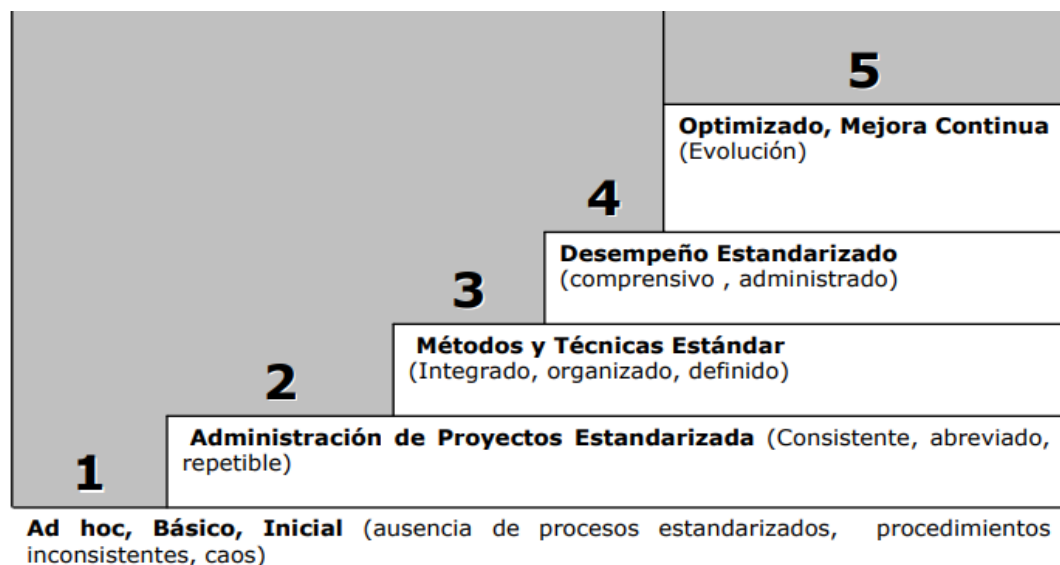


Figura 9 . Descripción de niveles de madurez (CMM)

Fuente: (Parvis F. & levin, 2002)

La figura nueve refleja los niveles en que el CMM mide la madurez de una organización, todos ellos en forma correlativa desglosado desde el básico inicial, administración de proyectos estandarizado, métodos y técnicas estándar, desempeño estandarizado hasta el nivel cinco con el optimizado de mejora continua.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Esta herramienta brinda un punto de referencia para apoyar al lector a entender los términos técnicos de la Administración de Proyectos descritos en este documento. Sampieri (2010) afirma: “Una definición conceptual trata a la variable con otros términos, es como una definición de diccionario especializado” (p. 114).

- 1) ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos que se plantean desde un principio por los involucrados en el proyecto. (PMI, 2017)
- 2) HITOS: Es una tarea que representa una fecha importante en un proyecto como la finalización de una fase de proyecto o la fecha en que un informe en particular debe ser entregado. (PMI, 2017)
- 3) OPM3: Organizational Project Management Maturity Model: Es una herramienta con forma de cuestionario que evalúa la madurez organizacional en gestión de proyectos, el OPM3 pertenece a el PMI. (PMI, 2017)
- 4) PMBOK: Es una guía establecida por el PMI para estandarizar proyectos y facilitar la gestión de los mismos y está compuesto por áreas de conocimiento listadas así: integración, tiempo, costo, alcance, calidad, riesgo, procuración, recursos humanos, comunicaciones, interesados.

- 5) PMI: Project Management Institute, es una organización sin ánimo de lucro encargada de asociar a los profesionales en gestión de proyectos, programas y portafolios. (PMI, 2017)
- 6) PMP: Administrador de Proyectos Profesional es un individuo certificado como tal por el PMI. (PMI, 2017)
- 7) PMO: Project Management Office, oficina de proyectos que se guía por estándares que permiten medir y controlar proyectos, las PMO pueden ser locales o globales según la necesidad organizacional. (PMI, 2017)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En el capítulo anterior se obtuvo información del marco teórico relacionado con la Administración de proyectos, a través de las oficinas de dirección de proyectos en las organizaciones. Se obtuvo un análisis macro, micro, así como la situación actual de la fundación que permitió el análisis de los factores implicados en la investigación. A continuación, se presenta el capítulo tres que proporciona información sobre la metodología utilizada para el desarrollo de la ejecución haciendo uso de técnicas específicas, herramientas para realizar la realidad estudiada y para que esta funcione debe ser disciplinada y sistemática que permita el enfoque para analizar un problema en específico.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección se comprueba la relación entre el planteamiento del problema y la metodología a utilizar. La congruencia metodológica es un instrumento adecuado para correlacionar o bien verificar si existe correspondencia entre la variable de investigación independiente y los demás elementos que conforman el método de investigación,

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

La Matriz permite conocer el grado de congruencia y coherencia entre los diferentes elementos definidos en la investigación, ya que es un instrumento eficaz para garantizar que éstas estén relacionadas entre sí con lo que se pretende dar, una respuesta al planteamiento del problema y las variables que se ven implicadas. En la siguiente tabla se detalla la relación y coherencia que tiene la investigación, de manera que cada variable independiente surja de un objetivo y éste a su vez tiene como predecesora una pregunta de investigación.

Tabla 2 Matriz Metodológica

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN MONTECRISTO EN EL 2018.					
Título					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable Independiente	Variable dependiente
¿Cómo puede FUNDAMON implementar una PMO según el grado de madurez y metodología en la gestión de proyectos de acuerdo al PMI en el 2018?	1. ¿Cuál es el tipo de PMO que mejor se adapta a Fundación Montecristo?	Elaborar la propuesta de implementación de una PMO en la fundación Montecristo que mejor se adapte al nivel de madurez en la gestión de proyectos conforme a los conceptos establecidos por el PMI.	1. Evaluar el tipo de PMO que mejor se adapte a la Fundación Montecristo.	Estructuración de PMO	Gestión de Proyectos
	2. ¿Cuál es el grado de madurez actual de la fundación Montecristo en la gestión de proyectos?		2. Determinar el grado de madurez actual de la Fundación Montecristo en la gestión de proyectos.	Nivel de Madurez	
	3. ¿Cuál es la metodología a implementar para mejorar la gestión de proyectos de acuerdo al PMI?		3. Determinar la metodología a implementar para mejorar la gestión de proyectos de acuerdo al PMI.	Metodología	

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Consiste en determinar el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas. La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto y se define el instrumento por medio del cual se hará la medición de variables. A continuación, se detallan las variables tanto independientes como dependientes de este proyecto.



Figura 10 Variable dependiente con sus respectivas variables independientes.

La figura diez muestra la variable dependiente y las variables independientes que se necesitan para realizar el análisis para la propuesta de implementación de una oficina de dirección de proyectos: La gestión de proyectos, El nivel de madurez, La estructura de PMO y la Metodología.

3.1.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente (Kerlinger, 1981)

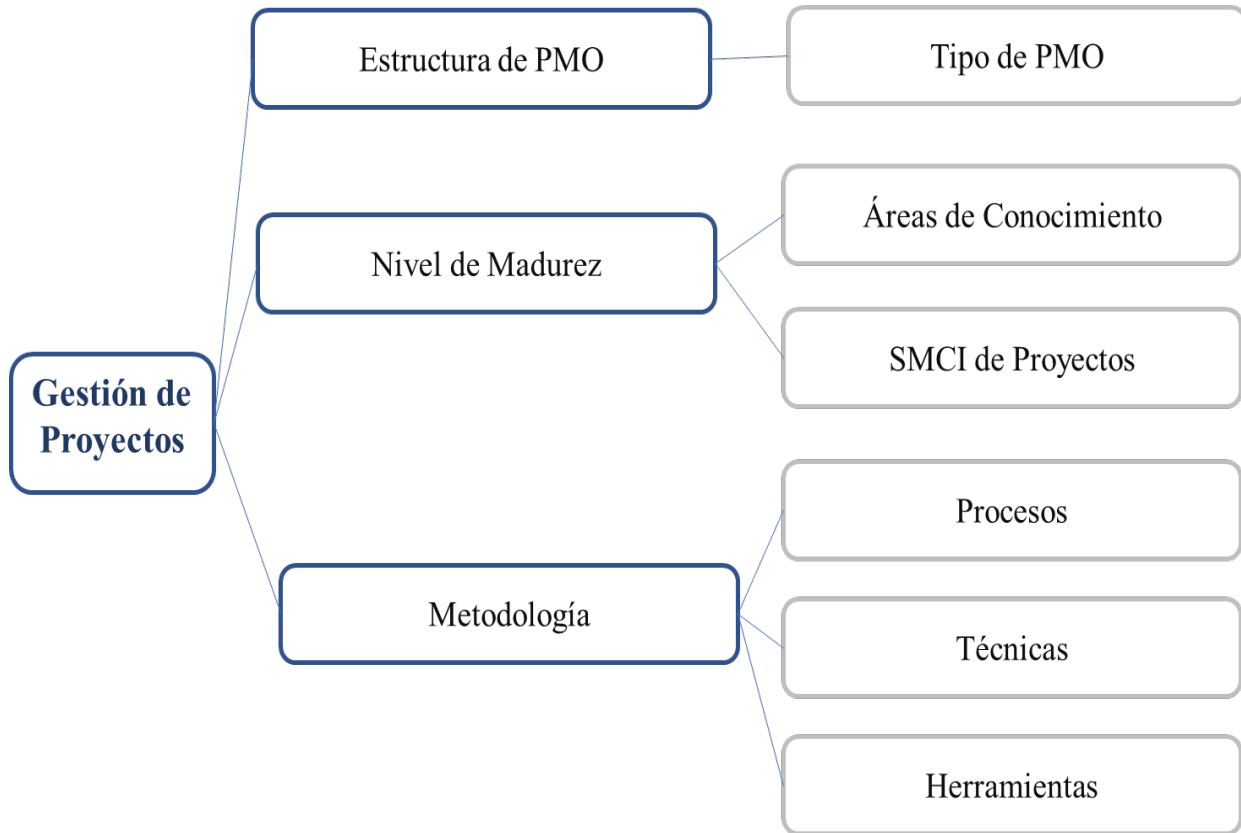


Figura 11 Diagrama de Variables

En la figura 11 se refleja la variable dependiente y sus tres variables independientes al igual que sus dimensiones o medios que ayudan a obtener la información necesaria para realizar la investigación de forma detallada y puntual conforme al desglose de las variables del problema.

Tabla 3 Operacionalización de Variable.

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Gestión de Proyectos	Es la disciplina de organizar y manejar recursos de modo tal, que se realiza todo el trabajo requerido para completar los objetivos del proyecto dentro de las restricciones de tiempo, costo y alcance- calidad definidos. (PMI, 2003, p. 3)	Conjunto de Habilidades, técnicas y herramientas para el desarrollo de Proyectos.	Gestión de Proyectos	Administración de Proyectos	0.1 ¿Actualmente su organización cuenta con un sistema de administración de proyectos?	1. Si 2. No 3. Tal vez	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.2 ¿Cuántos proyectos se están ejecutando actualmente en su organización?	1 2 3 4 5 No se	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.3 ¿En qué proceso se encuentran los proyectos con los que cuentan actualmente su organización?	1. Inicio 2. Planificación 3. Ejecución 4. Control 5. Cierre	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.4 ¿Sus proyectos están alineados con los objetos de la Organización?	1. Si 2. No	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.5 ¿A quién le reportan el avance de los proyectos?	1. Admin. Fundación 2. Admin. de Proyectos 3. Encargado del área. 4. A todos	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.6 ¿Conoce con certeza la cantidad de recursos con los que cuentan para el desarrollo de los proyectos?	1. Si 2. No 3. Tal vez	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					0.7 ¿Cuáles son los criterios para determinar que un proyecto se concluyó con éxito? Puede seleccionar varias opciones.	Áreas de conocimiento de proyectos	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Estructura de PMO	Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Permite compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	PMO	Percepción	¿Conoce lo que es una Oficina de administración proyectos?	1. Si 2. No	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Considera que se debería de implementar una PMO en su organización?	1. Si 2. No	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
				Tipos de PMO	¿Qué tipo de PMO considera que sería la opción para implementar en su organización?	1. Apoyo 2. Control 3. Directiva	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Obstáculos	¿Qué impedimentos considera que se podrían presentar al momento de implementar una PMO?	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio de la organización • Los procesos de la PMO son vistos como gastos generales • Contar con suficiente tiempo/recursos para dedicarse a las actividades estratégicas • Demostrar el valor agregado de una PMO • Otros:

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	Áreas de Conocimiento	Adquisiciones	Su organización... [2.02] ¿Documenta las decisiones de adquisiciones del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.03] ¿Efectúa contratos con sus proveedores?		
					Su organización... [2.04] ¿Finaliza cada adquisición para el proyecto?		
					Su organización... [2.05] ¿Cuenta con un proceso de selección formal de proveedores?		
					Su organización... [2.06] ¿Mide la Gestión de Adquisiciones?		
					Su organización... [2.07] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Adquisiciones?		
					Su organización... [2.08] Mejora la Gestión de Adquisiciones?		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	Áreas de Conocimiento	Alcance	Su organización... [2.09 ¿Su organización documenta cómo se va a definir, validar y controlar el alcance de un proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.10 ¿Documenta y gestiona las necesidades y requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos de cada proyecto?]		
					Su organización... [2.11 ¿Realiza una descripción detallada de cada proyecto?]		
					Su organización... [2.12 ¿Monitorea el estado y los cambios de cada proyecto?]		
					Su organización... [2.13 ¿Estandariza la Gestión de Alcance?]		
					Su organización... [2.14 ¿Mide la Gestión de Alcance?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	Áreas de Conocimiento	Calidad	Su organización... [2.17 ¿Su organización identifica los requisitos y/o estándares de calidad para los proyectos y sus entregables?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista : Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.18 ¿Su organización incorpora a los proyectos las políticas de calidad de la organización?]		
					Su organización... [2.19 ¿Su organización monitorea y registra los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad?]		
					Su organización... [2.20 ¿Estandariza la gestión de Calidad de los proyectos?]		
					Su organización... [2.21 ¿Mide la Gestión de Calidad de los proyectos?]		
					Su organización... [2.22 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Calidad de proyectos?]		
					Su organización... [2.23 ¿Mejora la Gestión de Calidad de proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros	Áreas de Conocimiento	Comunicación	Su organización... [2.24 ¿Realiza un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.25 ¿Recopila, distribuye, almacena y gestiona la información final de los proyectos?]		
					Su organización... [2.26 ¿Se asegura que se satisfagan las necesidades de información de los proyectos y de sus interesados?]		
					Su organización... [2.27 ¿Estandariza la gestión de Comunicación de los proyectos?]		
					Su organización... [2.28 ¿Mide la Gestión de Comunicación de los proyectos?]		
					Su organización... [2.29 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Comunicación de proyectos?]		
					Su organización... [2.30 ¿Mejora la Gestión de Comunicación de proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003, p. 3)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros	Áreas de Conocimiento	Costos	Su organización... [2.31 ¿Define cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos de los proyectos?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.32 ¿Realiza un presupuesto para cada proyecto?]		
					Su organización... [2.33 ¿Monitorea el estado de los proyectos para gestionar cambios de costos?]		
					Su organización... [2.34 ¿Estandariza la gestión de Costos de los proyectos?]		
					Su organización... [2.35 ¿Mide la Gestión de Costos de los proyectos?]		
					Su organización... [2.36 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Costos de proyectos?]		
					Su organización... [2.37 ¿Mejora la Gestión de Costos de proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionado	Áreas de Conocimiento	Cronograma	Su Organización... [2.78]¿Cuenta con documentos para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma de los	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su Organización... [2.79]Identifica y documenta las acciones para elaborar los entregables de los		
					Su Organización... [2.80]¿Cuenta con (...) actividades del proyecto?]		
					Su Organización... [2.81]¿Realiza una estimación de la cantidad de (...) con los recursos estimados?]		
					Su Organización... [2.82]¿Analiza las secuencias de actividades, (...) ejecución, el monitoreo y el control de los proyectos?]		
					Su Organización... [2.83]¿Monitorea el estado de cada proyecto para (...) base del cronograma.?)		
					Su Organización... [2.84]¿Estandariza la gestión de Cronograma de los proyectos?]		
					Su Organización... [2.85]¿Mide la Gestión de Cronograma de los proyectos?]		
					Su Organización... [2.86]¿Monitorea y Controla la Gestión de Cronograma de proyectos?]		
Su Organización... [2.87]¿Mejora la Gestión de Cronograma de proyectos?]							

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionado	Áreas de Conocimiento	Integración	Su organización... [2.38]¿Desarrolla una acta de constitución para cada proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su organización... [2.39]¿Desarrolla un plan para la dirección del proyecto?]		
					Su organización... [2.40]¿Dirige y gestiona el trabajo de los proyectos?]		
					Su organización... [2.41]¿Gestiona el conocimiento de los proyectos?]		
					Su organización... [2.42]¿Monitorea y controla el trabajo de los proyectos?]		
					Su organización... [2.43]¿Realiza el Control Integrado de Cambios en los proyectos?]		
					Su organización... [2.44]¿Finaliza todas las actividades para los proyectos?]		
					Su organización... [2.45]¿Estandariza la gestión de Integración de los proyectos?]		
					Su organización... [2.46]¿Mide la Gestión de Integración de los proyectos?]		
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionado	Áreas de Conocimiento	Interesados	Su Organización... [2.49]¿Identificar a los interesados en los proyectos?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					Su Organización... [2.50]¿Desarrolla enfoques para involucrar a los interesados de los proyectos?]		
					Su Organización... [2.51]¿Comunica y trabaja con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas?]		
					¿Su Organización... [2.52]¿Monitorea las relaciones de los interesados del proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.53]¿Estandariza la gestión de Interesados de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.54]¿Mide la Gestión de Interesados de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.55]¿Monitorea y Controla la Gestión de Interesados de proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.56]¿Mejora la Gestión de Interesados de proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003,)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionado	Áreas de Conocimiento	Recursos	¿Su Organización... [2.68]¿Define como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su Organización... [2.69]¿Estima los recursos del equipo, el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.70]¿Analiza el proceso de selección de miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios de los proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.71]¿Mejora las competencias, la interacción entre los miembros del equipo de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.72]¿Da seguimiento al desempeño del personal y proporciona retroalimentación?]		
					¿Su Organización... [2.73]¿Se asegura que los recursos asignados estén disponibles tal como se planificó para cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.74]¿Estandariza la gestión de Recursos de los		
					¿Su Organización... [2.75]¿Mide la Gestión de Recursos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.76]¿Monitorea y Controla la Gestión de Recursos de proyectos?]		
¿Su Organización... [2.77]¿Mejora la Gestión de Recursos de proyectos?]							

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003,)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionado	Áreas de Conocimiento	Riesgos	¿Su Organización... [2.57]¿Define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su Organización... [2.58]¿Identifica los riesgos individuales de cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.59]¿Realizar un Análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.60]¿Mide el impacto de los riesgos en los costos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.61]¿Su organización planifica la respuesta a los riesgos?]		
					¿Su Organización... [2.62]¿Su organización implementa las respuestas a los riesgos?]		
					¿Su Organización... [2.63]¿Monitorea la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos?]		
					¿Su Organización... [2.64]¿Estandariza la gestión de Riesgos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.65]¿Mide la Gestión de Riesgos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.66]¿Monitorea y Controla la Gestión de Riesgos de proyectos?]		
¿Su Organización... [2.67]¿Mejora la Gestión de Riesgos de proyectos?]							

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Control	¿Su organización... [2.07] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Adquisiciones?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.15] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Alcance?]		
					¿Su organización... [2.22] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Calidad de proyectos?]		
					¿Su organización... [2.29] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Comunicación de proyectos?]		
					¿Su organización... [2.36] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Costos de proyectos?]		
					¿Su organización... [2.47] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Integración de proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.55] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Interesados de proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.66] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Riesgos de proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.76] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Recursos de proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.86] ¿Monitorea y Controla la Gestión de Cronograma de proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003,)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Estandarizar	¿Su organización... [2.05]¿Cuenta con un proceso de selección formal de proveedores?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.13]¿Estandariza la Gestión de Alcance?]		
					¿Su organización... [2.20]¿Estandariza la gestión de Calidad de los proyectos?]		
					¿Su organización... [2.27]¿Estandariza la gestión de Comunicación de los proyectos?]		
					¿Su organización... [2.34]¿Estandariza la gestión de Costos de los proyectos?]		
					¿Su organización... [2.45]¿Estandariza la gestión de Integración de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.53]¿Estandariza la gestión de Interesados de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.64]¿Estandariza la gestión de Riesgos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.74]¿Estandariza la gestión de Recursos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.84]¿Estandariza la gestión de Cronograma de los proyectos?]		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003,)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Medir	¿Su organización... [2.06] ¿Mide la Gestión de Adquisiciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.14] ¿Mide la Gestión de Alcance?		
					¿Su organización... [2.21] ¿Mide la Gestión de Calidad de los proyectos?		
					¿Su organización... [2.28] ¿Mide la Gestión de Comunicación de los proyectos?		
					¿Su organización... [2.35] ¿Mide la Gestión de Costos de los proyectos?		
					¿Su organización... [2.46] ¿Mide la Gestión de Integración de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.54] ¿Mide la Gestión de Interesados de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.65] ¿Mide la Gestión de Riesgos de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.75] ¿Mide la Gestión de Recursos de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.85] ¿Mide la Gestión de Cronograma de los proyectos?		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Mejorar	¿Su organización... [2.08] ¿Mejora la Gestión de Adquisiciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.16] ¿Mejora la Gestión de Alcance?		
					¿Su organización... [2.23] ¿Mejora la Gestión de Calidad de proyectos?		
					¿Su organización... [2.30] ¿Mejora la Gestión de Comunicación de proyectos?		
					¿Su organización... [2.37] ¿Mejora la Gestión de Costos de proyectos?		
					¿Su organización... [2.48] ¿Mejora la Gestión de Integración de proyectos?		
					¿Su Organización... [2.56] ¿Mejora la Gestión de Interesados de proyectos?		
					¿Su Organización... [2.67] ¿Mejora la Gestión de Riesgos de proyectos?		
					¿Su Organización... [2.77] ¿Mejora la Gestión de Recursos de proyectos?		
					¿Su Organización... [2.87] ¿Mejora la Gestión de Cronograma de proyectos?		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Inicio	<p>¿Su organización... [2.38]¿Desarrolla una acta de constitución para cada proyecto?</p> <p>¿Su Organización... [2.49]¿Identificar a los interesados en los proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Planificación	<p>¿Su organización... [2.02]¿Documenta las decisiones de adquisiciones del proyecto?</p> <p>¿Su organización... [2.05]¿Cuenta con un proceso de selección formal de proveedores?</p> <p>¿Su organización... [2.09]¿Su organización documenta cómo se va a definir, validar y controlar el alcance de un proyecto?</p> <p>¿Su organización... [2.10]¿Documenta y gestiona las necesidades y requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos de cada proyecto?</p> <p>¿Su organización... [2.11]¿Realiza una descripción detallada de cada proyecto?</p> <p>¿Su organización... [2.17]¿Su organización identifica los requisitos y/o estándares de calidad para los proyectos y sus entregables?</p> <p>¿Su organización... [2.24]¿Realiza un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Planificación	¿Su organización... [2.31]¿Define cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos de los proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.32]¿Realiza un presupuesto para cada proyecto?]		
					¿Su organización... [2.39]¿Desarrolla un plan para la dirección del proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.50]¿Desarrolla enfoques para involucrar a los interesados de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.57]¿Define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.58]¿Identifica los riesgos individuales de cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.59]¿Realizar un Análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.60]¿Mide el impacto de los riesgos en los costos de los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.61]¿Su organización planifica la respuesta a los riesgos?]		
					¿Su Organización... [2.68]¿Define como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto?]		
¿Su Organización... [2.69]¿Estima los recursos del equipo, el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto?]							

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto. (PMI, 2003)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros.	SCMI Proyectos	Planificación	¿Su Organización... [2.70] ¿Analiza el proceso de selección de miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios de los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su Organización... [2.78] ¿Cuenta con documentos para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.79] ¿Identifica y documenta las acciones para elaborar los entregables de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.80] ¿Cuenta con el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto?		
				Ejecucion	¿Su organización... [2.40] ¿Dirige y gestiona el trabajo de los proyectos?		
					¿Su organización... [2.03] ¿Efectúa contratos con sus proveedores?		
					¿Su organización... [2.18] ¿Su organización incorpora a los proyectos las políticas de calidad de la organización?		
					¿Su organización... [2.41] ¿Gestiona el conocimiento de los proyectos?		
					¿Su Organización... [2.51] ¿Comunica y trabaja con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas?		

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003.)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros	SCMI Proyectos	Monitoreo y Control	¿Su Organización... [2.52] ¿Monitorea las relaciones de los interesados del proyecto?]	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Su organización... [2.12] ¿Monitorea el estado y los cambios de cada proyecto?]		
					¿Su organización... [2.33] ¿Monitorea el estado de los proyectos para gestionar cambios de costos?]		
					¿Su organización... [2.42] ¿Monitorea y controlar el trabajo de los proyectos?]		
					¿Su organización... [2.43] ¿Realiza el Control Integrado de Cambios en los proyectos?]		
					¿Su Organización... [2.63] ¿Monitorea la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos?]		
					¿Su Organización... [2.73] ¿Se asegura que los recursos asignados estén disponibles tal como se planificó para cada proyecto?]		
					¿Su Organización... [2.81] ¿Realiza una estimación de la cantidad de (...)ades individuales con los recursos estimados?]		
¿Su Organización... [2.82] ¿Analiza las secuencias de (...)a ejecución, el monitoreo y el control de los proyectos?]							

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Nivel de Madurez	Estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr los objetivos de un proyecto (PMI, 2003)	Diseñado para alcanzar las metas impuestas para el desempeño de proyectos, así mismo estos pueden estar relacionados con otros	SCMI Proyectos	Cierre	<p>¿Su organización... [2.04] Finaliza cada adquisición para el proyecto?</p> <p>¿Su organización... [2.19] Su organización monitorea y registra los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad?</p> <p>¿Su organización... [2.25] Recopila, distribuye, almacena y gestiona la información final de los proyectos?</p> <p>¿Su organización... [2.26] Se asegura que se satisfagan las necesidades de información de los proyectos y de sus interesados?</p> <p>¿Su organización... [2.44] Finaliza todas las actividades para los proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi Nunca • Regular • Casi Siempre • Siempre 	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.

Continuación de tabla 3

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Técnica
Metodologías, procesos y herramientas	Conjunto de métodos, técnicas y herramientas que apoyan al desarrollo de una investigación (PMI, 2003.)	Es la parte lógica de el desarrollo de un proceso.	Procesos	Tipos de Procesos	¿Cual es el proceso actual con el que cuentan para el desarrollo de proyectos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿Se lleva un control de las evaluaciones de desempeño de los proyectos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿ Se implementa un sistema de Gestión de Proyectos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
			Técnicas	Tipos de Técnicas	¿Qué técnicas utilizan para la ejecución de proyectos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
			Herramientas	Tipos de Herramientas	¿ Se utilizan formatos para la ejecución de los proyectos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.
					¿ Cuentan con Juicio de expertos?	Entrevista: Director y Equipo de Trabajo.

3.1.3 HIPÓTESIS

Hernández, Sampieri, (2014, p.107) ha definido las hipótesis de investigación como: “Proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables” (p. 107). Después de analizar el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación a lo largo de la primera y segunda fase de la investigación y con el fin de responder a los mismos se formulan las siguientes hipótesis de investigación, detalladas de la siguiente forma:

H1: Proponer la implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos sí el nivel de madurez es menor al 50%.

H0: No proponer la implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos sí el nivel de madurez es mayor o igual a 50%.

El Porcentaje de nivel de madurez del 50% fue establecido de acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la fundación según el grado de conocimiento de los proyectos y las gestiones que se han realizado en los últimos años. Así mismo Pinto (2012) afirma: “Los niveles de madurez con porcentajes entre 0% y 33% se consideran básicos, los niveles entre 34% y 66% se consideran intermedios, y los niveles entre 67% y 100% se consideran avanzados” (p. 20).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En consecuencia, a los enfoques que se pueden tener en la investigación existe el cualitativo, cuantitativo y mixto relacionados de forma estratégica que permita determinar y desarrollar el problema y los objetivos planteados mostrados esquemáticamente, tomando en consideración la recopilación de información de datos numéricos para lograr el análisis estadístico de datos recolectados. Para obtener los datos cualitativos se procederá a realizar observaciones y entrevistas con personas expertas en el tema.

Sampieri et al. (2010) afirma:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 546)

Se presenta a continuación, el esquema de investigación en donde se definió claramente el enfoque metodológico que ha tomado el presente proyecto de investigación.

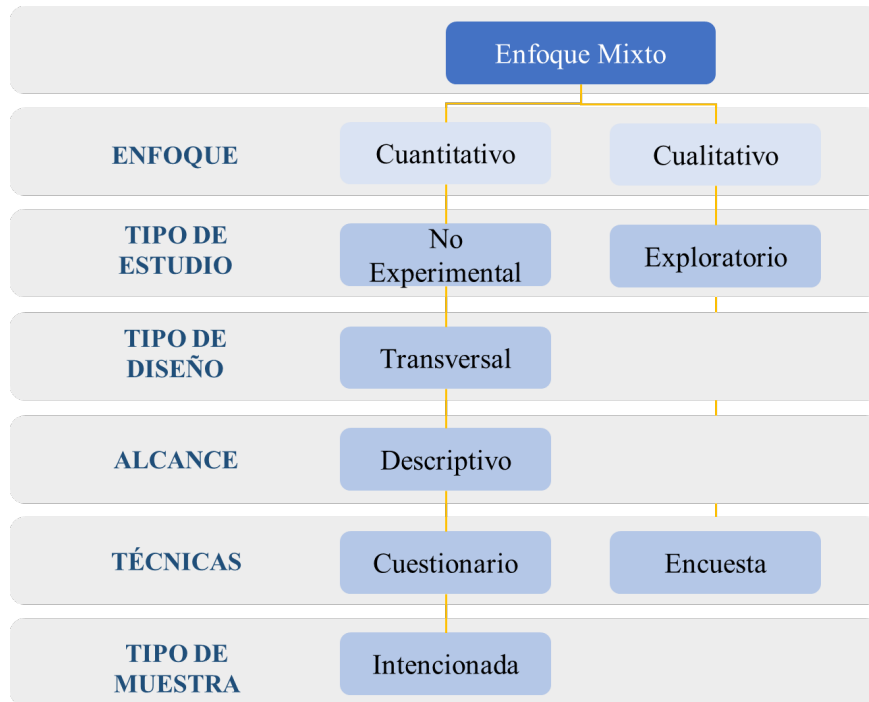


Figura 12 Diseño de la Investigación

En la figura 12 se refleja el diseño a utilizar en la presente investigación que sirve como punto de partida para la obtención de datos que apoyaran las aprobaciones de las hipótesis y que puedan ser medidas mediante un análisis estadístico de acuerdo con enfoque cuantitativo. Para poder apoyar el enfoque cualitativo será necesario la recolección de información mediante preguntas realizadas a través de entrevistas y que éstas puedan brindar respuestas que apoyen al análisis de las variables. El estudio será no experimental ya que se describirán variables y se analizarán la incidencia e interrelación en un momento dado. También será transversal ya que tiene un tiempo determinado para su realización.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para obtener información necesaria es importante realizar el diseño de la investigación, mediante un esquema que permita visualizar de forma más clara la respuesta a las preguntas de

investigación en base la muestra, la unidad de análisis y la unidad de respuesta. Navas et al. (2010) afirma: “El diseño es un plan de acción que, en función de los objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados” (p. 49).

3.3.1 POBLACIÓN

Para continuar con la investigación se requiere determinar el objeto de estudio de la investigación. Cuando se está investigando se hace referencia a la población como una unidad de análisis del cual se desea obtener información. “La población consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea tener una conclusión” (Levine & Krehbiel, 2006, p. 3). Cuando se hace referencia a la población es importante conocer el tamaño que tiene la misma, dependiendo del número de elementos que esté constituida se les puede determinar cómo finitas o infinitas. Si el tamaño de la población es grande o está constituida con muchos elementos se les conoce como infinita. Una población finita está limitada por cierta cantidad de elementos (Bernal et al., 2014).

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Después de haber establecido la población es necesario determinar la unidad de análisis en la cual se va a centrar la investigación. Es importante recordar que las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. La unidad de análisis corresponde al objeto específico de estudio en una medición de interés de una investigación. (Bernal et al., 2014)

Debido a que el proyecto se basa en la propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Fundación Montecristo, se tomará como población al personal administrativo y operativo de la organización. Son cinco personas desglosados de la siguiente forma: Un Director, Tres asistentes y Un coordinador de voluntarios.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así

como su integración y discusión conjunta para obtener un resultado producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento de la investigación. (Hernández Sampieri, 2014) De esta manera podemos explicar los instrumentos y técnicas que se utilizan para la propuesta de implementación de una oficina de dirección de proyectos para Fundación Montecristo.

3.4.1. INSTRUMENTO

Para el desarrollo de la presente investigación se requiere la recolección de datos que pueda medir el nivel de conocimiento que tiene FUNDAMON en cuanto a la gestión y dirección de proyectos. por medio de un cuestionario aplicado al personal de fundación Montecristo analizado por la herramienta de medición de datos SPSS.

3.4.1.1 CUESTIONARIO

Según Roberto Sampieri, el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.(Hernández Sampieri, 2014). Son preguntas bien estructuradas, dirigidas y determinadas con el propósito de obtener la mayor cantidad de información fiable que contribuya a tomar decisiones. Este cuestionario está en basado según los lineamientos y mejores prácticas propuestas por el PMBOK y el OPM3. Ambos pertenecen a la metodología del PMI, por medio del cual se pretende evaluar la situación actual de la fundación en relación a la gestión de proyectos. compuesto de 86 preguntas (Anexo 3) en las cuales miden el nivel de madurez mediante el análisis de las áreas de conocimiento y el estandarizar, medir, controlar y mejorar de los proyectos; lastimosamente en la actualidad este método esta discontinuado por él PMI, más sin embargo se utilizará como referencia para el desarrollo del instrumento a utilizar.

3.4.1.2 ALFA DE CRONBACH

Con el fin de determinar la fiabilidad del instrumento a utilizar, se evaluará cada una de las preguntas relacionada a los indicadores, que depende de una variable y sus dimensiones, cada una de ellas son medibles, por lo que al final, se pretende saber si las preguntas del cuestionario son capaces de apoyar al proyecto con información oportuna para dar solución al problema de investigación.

Tabla 4 Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	86

Fuente: Paquete estadístico SPSS

En la tabla cuatro se observa la confiabilidad del instrumento, cada una de las preguntas eran respondidas mediante la escala de Likert, dando la opción de responder de forma más acertada, de acuerdo a las consideraciones del entrevistado.

3.4.2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

La entrevista es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. La técnica utilizada tiene como fin principal complementar la gestión del instrumento para la adquisición de información. (Galán, 2018) Cada estudio aplica técnicas diferentes según los datos que se requiera obtener. En este caso la técnica utilizada tiene como objetivo facilitar al instrumento la adquisición de opiniones. Por ser la aplicación de una metodología es importante evaluar la opinión de experto por medio de entrevistas. Luego se procede al análisis para saber los resultados obtenidos y con esto saber qué conclusiones tomar y que recomendaciones poder hacer.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

El uso de las fuentes de información ya sean primarias o secundarias es de acuerdo a lo que se desea conocer. Por tal razón, es importante la selección cuidadosa y adecuada de las fuentes de información ya que se busca en todo momento que haga un aporte significativo, tanto al marco teórico como al análisis de variables de investigación

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias también llamadas fuentes de primera mano son aquellas que originan sus propios datos y por lo general éstas son recopiladas por el propio autor de la investigación, utilizando técnicas de investigación cuantitativas o cualitativas. (Lerma, 2015) En el caso de esta investigación las fuentes primarias serán los resultados de los cuestionarios que serán utilizados durante la entrevista.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Son las que han tomado sus datos de otras fuentes ya que tiene un valor inferior a las primarias porque se prestan a que se cometan errores en la transmisión de información. (Lerma, 2015) Dentro de las fuentes secundarias para el estudio de la propuesta de implementación de una PMO se utilizaron:

- 1) Libros
- 2) Sitios Web (bibliotecas virtuales, pagina de referencia del PMI)
- 3) Artículos de estudios del tema.

3.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones en un estudio de investigación van ligados con las carencias u obstáculos que se presentan a medida se va desarrollando la misma. n el estudio de la propuesta para la implementación de una PMO en la Fundación Montecristo se presentaron las siguientes limitaciones:

- 1) Información: Debido a que es un tema poco estudiado en el país las fuentes de información en el micro entorno es poca.
- 2) Tiempo: Es un factor determinante para la investigación ya que el tiempo es poco y el tema es muy extenso.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados que se enfocan en medir el nivel de madurez de FUNDAMON por medio de los procesos, áreas de conocimiento de los proyectos y herramientas que permitieron el análisis profundo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado que cubre todos los aspectos importantes de cada variable que permitieron un claro panorama de la situación actual y de esta manera dar paso a las recomendaciones para la mejora y estandarización de los procesos para alcanzar los estándares propuestos.

4.1 GENERALIDADES

Para documentar el proceso de investigación sobre la situación actual (nivel de madurez en la dirección de proyectos) de la fundación y el dominio del término Oficina de dirección de proyectos en los procesos y metodologías que se implementan en FUNDAMON, se realizó un total de diez encuestas dirigidas al personal que está directamente involucrado en la ejecución de los proyectos. con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las actividades que forma cada proceso y etapa en la gestión y aplicación de los proyectos para que sean exitosos y generen los resultados y beneficios esperados en cada proyecto o actividad que represente la fundación.

4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES

La investigación se explica por medio del análisis de las variables que fueron objeto de estudio a través de las encuestas aplicadas basadas en los parámetros y estrategias del PMBOOK. La encuesta fue aplicada de forma electrónica, tomando en cuenta que las personas a las que está dirigido tienen acceso a internet por medio de distintos dispositivos. Para finalizar se analiza cada una de las variables independientes y su influencia con la variable dependiente de manera que se puedan obtener respuestas claras y la elaboración de conclusiones y recomendaciones sean claras y precisas determinando el enfoque que más se adapte a las necesidades de implementación de la fundación.

4.2.1 GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es una disciplina de gestión que se está implantando de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades con el fin de transformar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una necesidad que al pasar del tiempo es cada vez más exigida por el entorno empresarial y de inversión. Se presentan a continuación los resultados obtenidos de las opiniones y respuestas proporcionadas por el equipo de colaboradores de la fundación y el rendimiento esperado por los inversionistas.

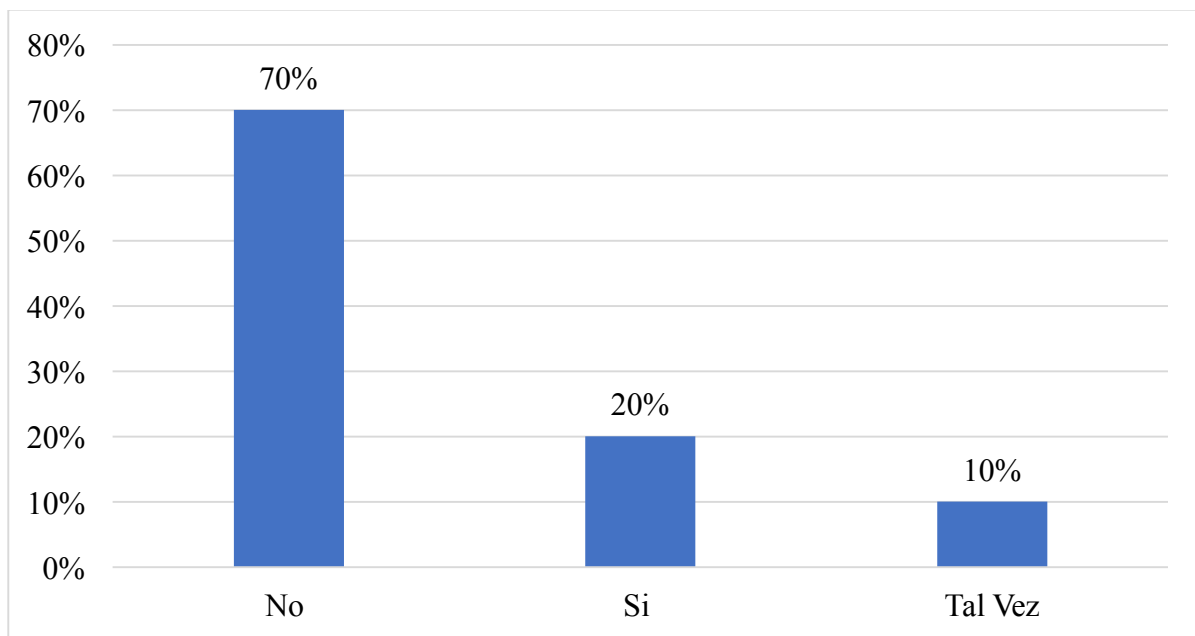


Figura 13 Sistema de gestión de proyectos

El progreso positivo de los proyectos de una organización es reflejo del manejo de la información y la efectividad en la implementación de los sistemas de gestión de proyectos. La figura 13, muestra que el 70% de la organización asegura que no existe un sistema de gestión de proyectos, un 20% asume que sí, sin embargo, el otro 10% menciona que tal vez exista uno. La variedad de resultados es consecuencia de la falta de comunicación entre las áreas relacionadas, lo que repercute desfavorablemente en la administración y ejecución de los proyectos. FUNDAMON se beneficiaría implementando un sistema de gestión de proyectos utilizando las herramientas

estratégicas que permitan atraer nuevos patrocinadores y fidelizar los existentes sustentando el cumplimiento de los objetivos, mejores resultados en la toma de decisiones, reducción de costos y control de riesgos.

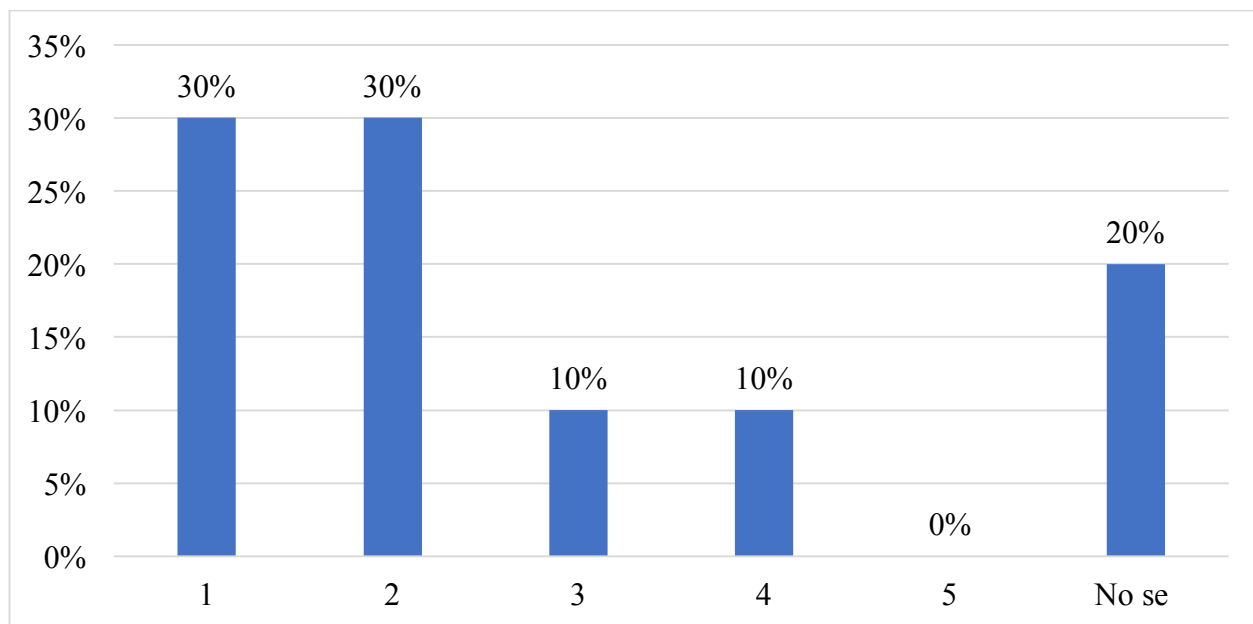


Figura 14 Conocimiento de proyectos en ejecución.

En la figura 14, se reflejan los resultados del conocimiento de la fundación en general hacia los proyectos que en la actualidad se están ejecutando y un 30% respondió que solo un proyecto se está ejecutando, otro 30% asegura que son dos proyectos, un 10% que tres, otro 10% que cuatro proyectos y un 20% que no sabían.

La comunicación entre los colaboradores y directivos es fundamental en el proceso de planificación y ejecución de los proyectos, de esta manera existe empoderamiento en los involucrados y se obtienen mejores y mayores resultados. Siendo FUNDAMON una organización que se encarga del manejo y desempeño de proyectos de desarrollo y beneficio social por patrocinio de instituciones o entes externos, la información debe ser precisa y de conocimiento a todas las partes relacionadas, garantizando el desarrollo de las actividades en tiempo y forma según el compromiso y objetivos planteados.

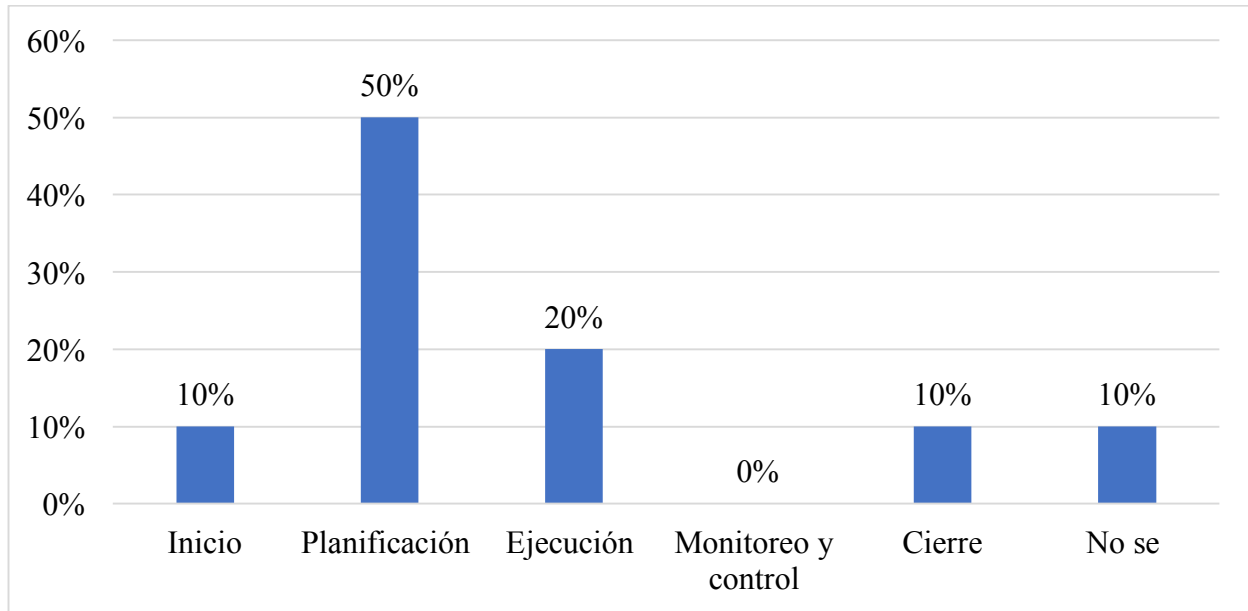


Figura 15 Procesos de la gestión de proyectos.

En la figura 15, se muestran los resultados que evalúan el conocimiento acerca de los procesos en los que se encuentran los proyectos de FUNDAMON, donde un 10% aseguró que los proyectos que tiene actualmente están en la fase de inicio, un 50% en la fase de planificación y un 20% en ejecución, en monitoreo y control un 0%, cierre 10% y otro 10% no saben en qué fase se encuentran.

Como se observa la información acerca de los proyectos que tienen los colaboradores no es completa, esto es consecuencia de falta de comunicación entre los involucrados o bajo interés por parte de ellos para los proyectos y se limitan únicamente a realizar la tarea que les corresponde. Cabe mencionar que es importante implementar de manera inmediata en los proyectos el área de monitoreo y control, pues ayuda a fortalecer los procesos y asegurar la calidad de las actividades hasta culminar los proyectos con resultados favorables y de acuerdo a lo esperado.

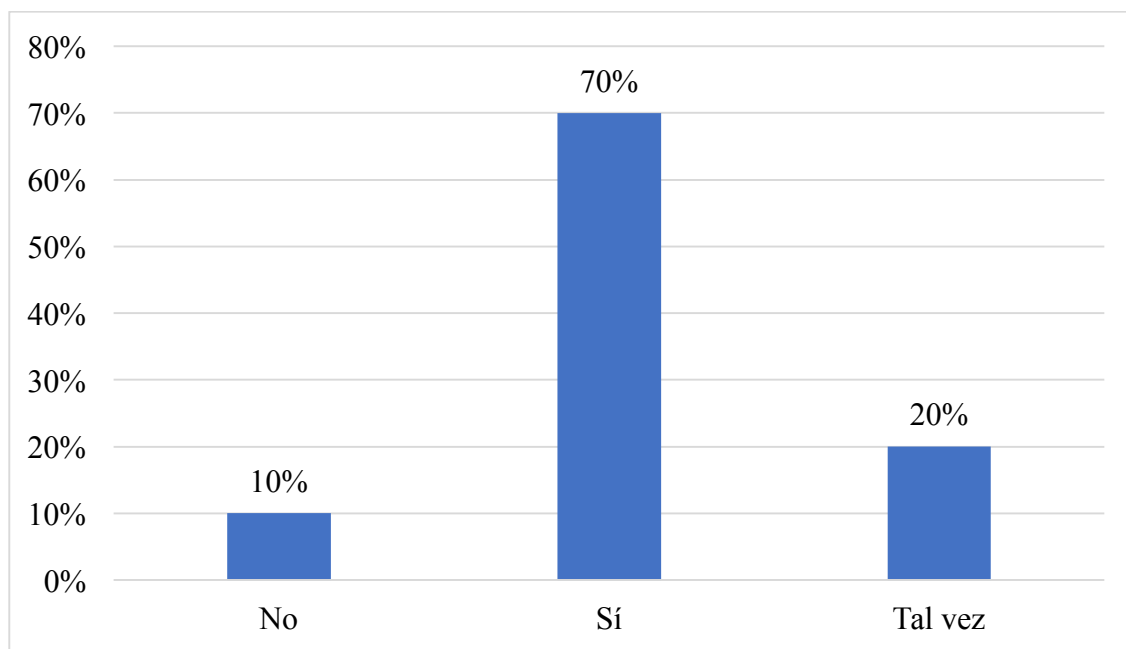


Figura 16 Conocimiento de alineación de objetivos.

En la figura 16, se muestran los resultados de la opinión del personal encargado de los proyectos para conocer si los proyectos que están en ejecución están alineados con los objetivos estratégicos de la fundación, un 10% asegura que no, el 70% asegura que sí y un 20% que tal vez. La variedad de resultados resalta la necesidad de implementar mejores prácticas de comunicación y presentación de avances y resultados para el resto de los involucrados y lograr conocimiento uniforme entre los colaboradores. Cada proyecto realizado es un medio para alcanzar los objetivos principales de la fundación es por eso que cada uno debe estar estratégicamente enlazado y enfocado para lograrlo, esto minimiza los tiempos y costos globales como la efectividad en los resultados esperados por los patrocinadores.

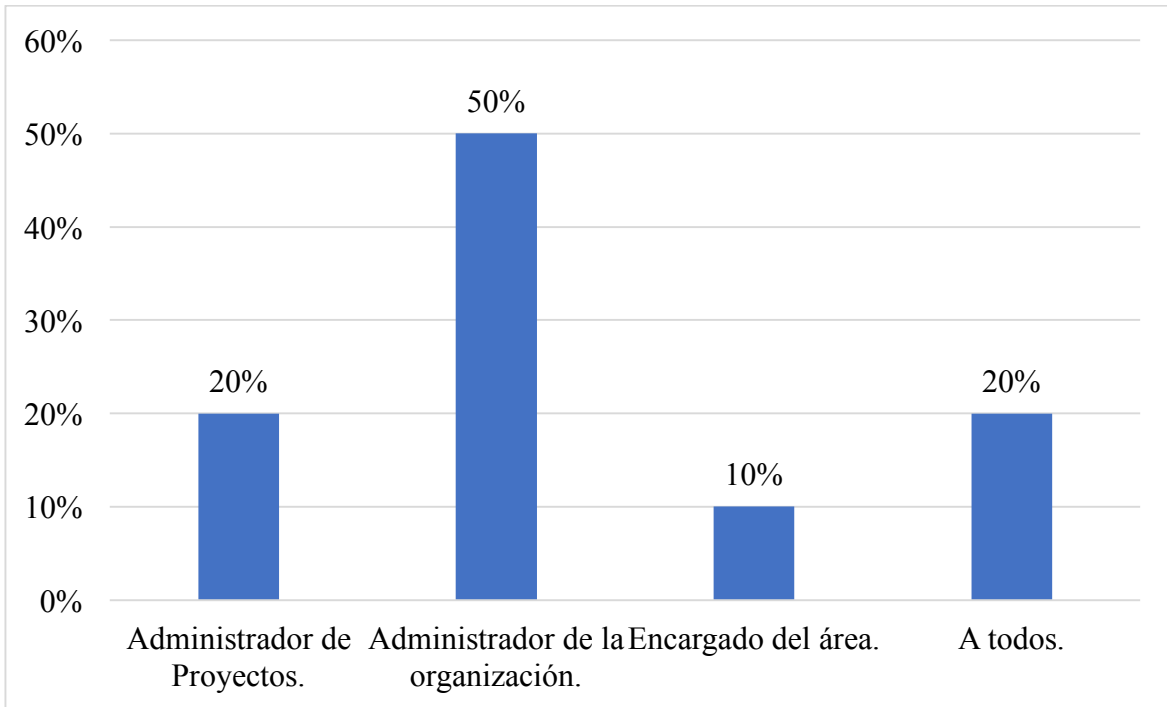


Figura 17 Comunicación en los proyectos.

En la figura 17, se muestran los resultados sobre el proceso de comunicación en los proyectos el 20% respondió que los avances se le comunican al administrador de proyectos, un 50% afirma que, a la administración de la organización, el 10% contestó que al encargado del área y el 20% responde que a todos. Contar con la implementación de una PMO entre sus múltiples benéficos para la fundación es la estandarización de las actividades y procesos que es fundamental para que la información llegue a la persona indicada; pues en el desarrollo de los proyectos tiene un alto grado de significancia debido al seguimiento y control de los hitos, riesgos y desviaciones que puedan ir surgiendo durante la ejecución del proyecto. De esta manera, la cadena de mando y de comunicación estaría estructurada de tal forma que los colaboradores e involucrados en los proyectos no tengan duda a la hora de canalizar la información y los resultados de esta práctica se reflejen en el éxito de los proyectos.

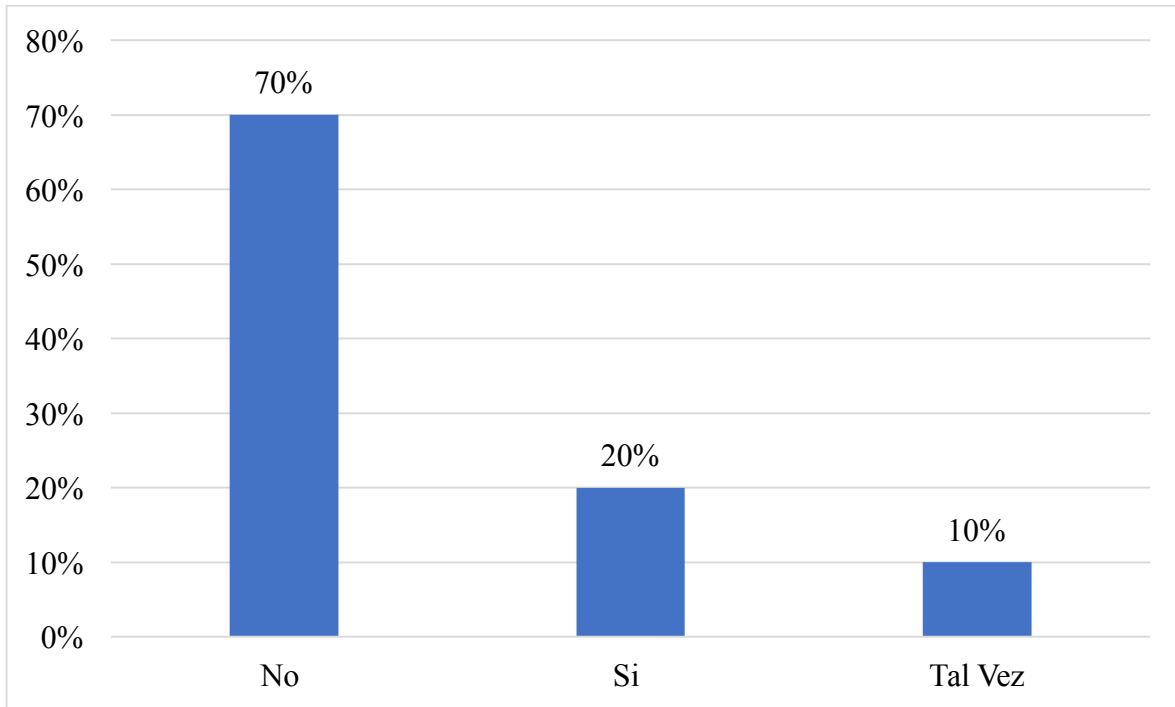


Figura 18 Conocimiento de recursos.

En la figura 18, se muestra los resultados sustentando, si conocían con certeza la cantidad de los recursos con los que contaba para el desarrollo de un proyecto, el 70% respondió que no conocía, el 20% que sí conocían y un 10% refleja la falta de conocimiento respondiendo tal vez. Conocer la cantidad de recursos con los que se cuenta para el desarrollo de un proyecto debe tomarse en cuenta en la etapa de planificación para evitar alteraciones en los costos y tiempos. Es importante identificar todos los recursos necesarios para completar el proyecto en global, como ser, mano de obra, equipos, materiales. En este plan se ha de incluir también un calendario de previsiones que determine cuándo se usará cada recurso. Para su elaboración es importante tener en cuenta todas las hipótesis y las limitaciones calculadas durante el proceso de planificación de los recursos.

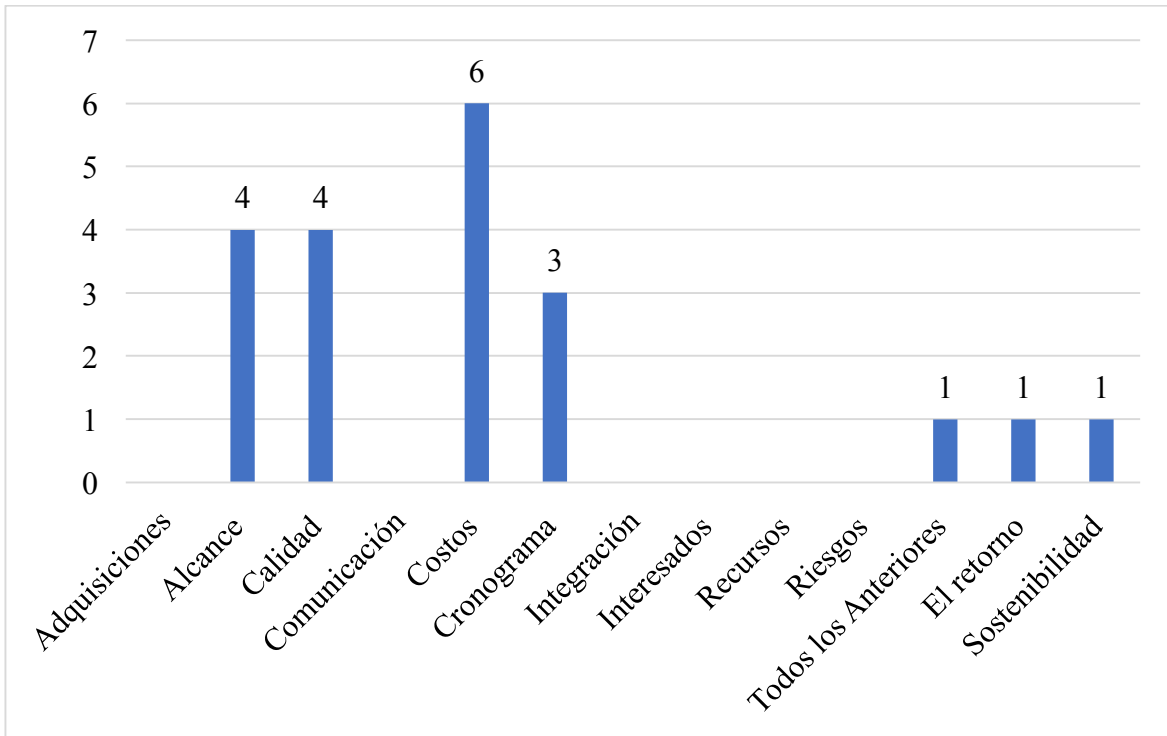


Figura 19 Criterios de éxito para un proyecto.

El conocimiento y aplicación de los criterios de éxito en FUNDAMON se analizó cuestionando el dominio de los términos, tal y como se muestra en la figura 19, donde alcance representa (4), calidad (4), costos (6), cronograma (6), con la opción de agregar otros términos, y ellos agregaron que el retorno y la sensibilidad. En la actualidad el éxito no se basa únicamente si se cumple en plazo, o no excede el presupuesto y si cuenta con las funciones requeridas; hoy en día se evalúan factores determinantes como los interesados, recursos, riesgos, comunicación y adquisiciones los cuales presentan en la fundación una deficiencia en los resultados. Aspectos determinantes que se pueden mejorar estandarizando proceso, haciendo uso de las matrices y la planificación de cada área del proyecto.

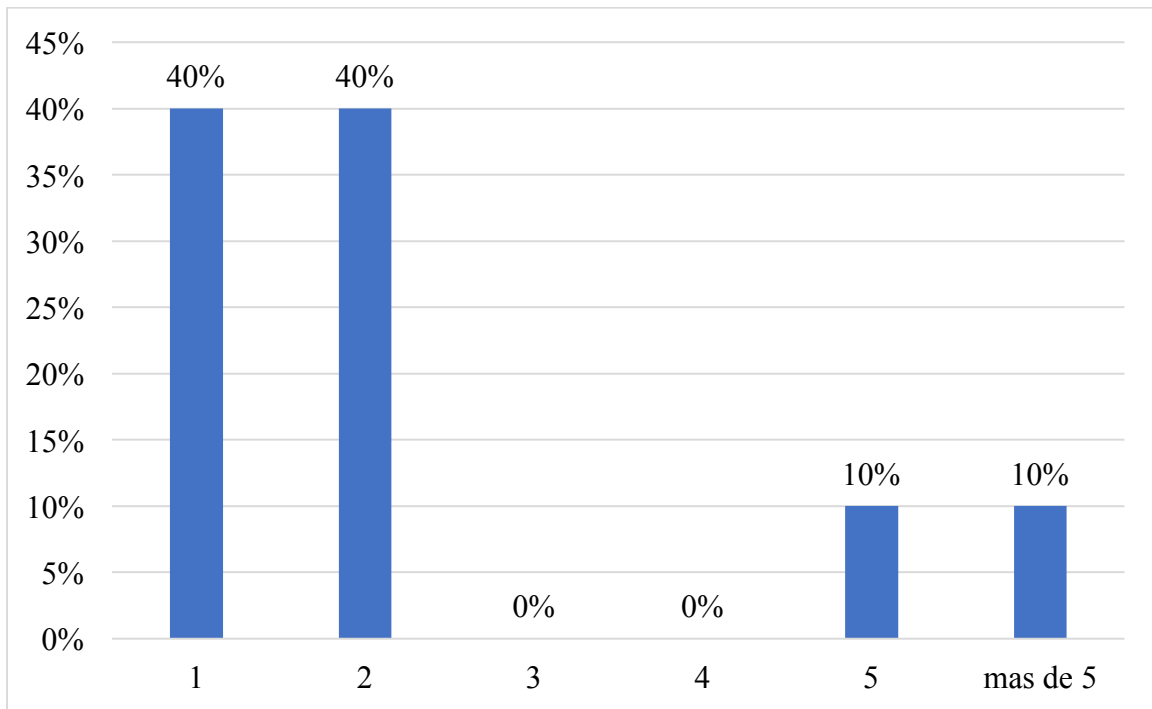


Figura 20 Proyectos terminados con éxito.

En la figura 20 se muestran los resultados de cuántos proyectos se han finalizado con éxito. El 40% opina que solamente un proyecto se ha finalizado con éxito, un 40% respondió que dos proyectos, 10% que cinco proyectos y el otro 10% que más de cinco. Como bien se observa, la variación en la información obtenida presenta variaciones por la falta de parametrización de los criterios de éxito, como consecuencia no se puede emitir un juicio determinando el éxito de los mismos, pues las opiniones se basan en criterios personales de los interesados o los patrocinadores, lo que da lugar a tener opiniones diferentes y generar inconformidad con el resultado del proyecto.

4.2.2. ESTRUCTURA DE PMO

Para determinar el tipo de estructura de PMO que necesita FUNDAMON era fundamental el análisis de las variables de aceptación, conocimiento y los impedimentos evaluando las necesidades internas de la organización, pese a buscar la mejor eficiencia de todos los procesos probablemente se antepondrán otros aspectos más que la rentabilidad económica.

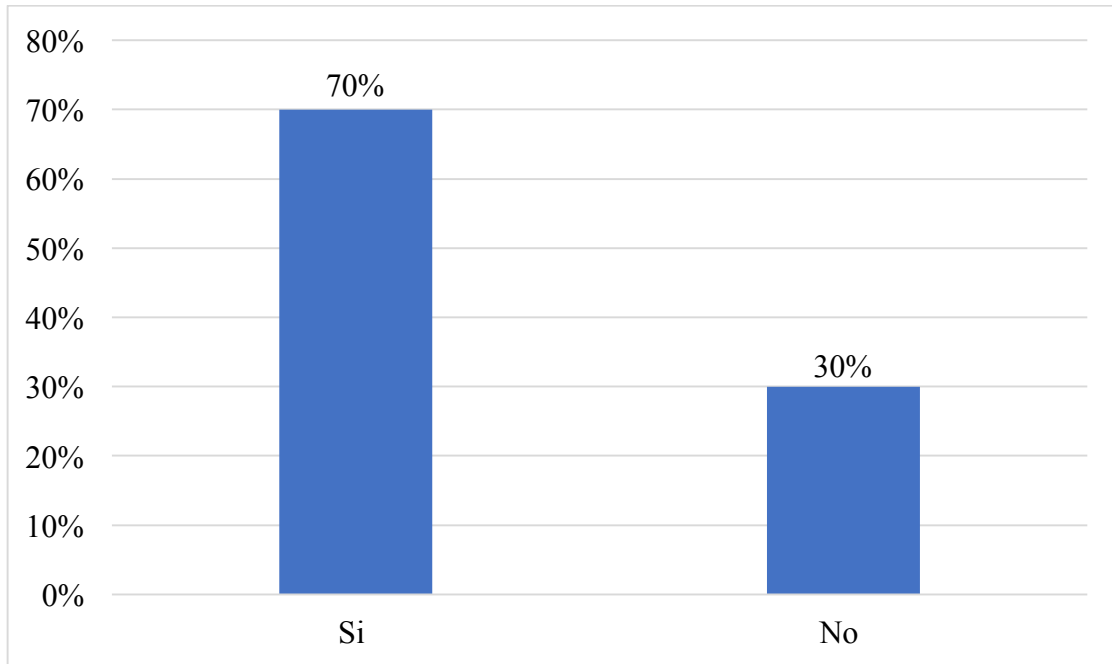


Figura 21 Conocimiento de una PMO

Sobre el manejo del término de una oficina de dirección de proyectos la figura 21 refleja que el 70% del personal tiene el conocimiento a diferencia del 30% que desconoce de este término. Este término PMO conocido por el 70% de la organización se basa directamente en una unidad de la organización ya sea física o virtual, especialmente diseñada para dirigir y controlar el desarrollo de un grupo de proyectos de manera simultánea, con el objetivo de minimizar riesgos, tiempo, costos, entre otros. Es una ventaja que las PMO sea un término reconocido por la organización pues la socialización de las mejores prácticas y parametrización de procesos no se verá directamente afectado por conflictos de resistencia al cambio.

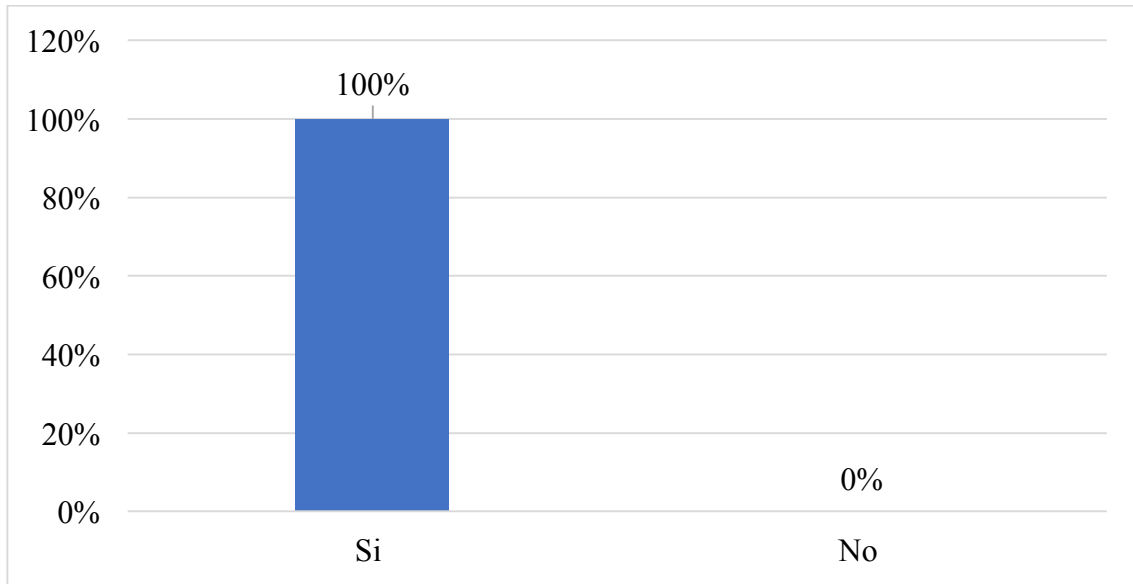


Figura 22 Aceptación de una PMO.

Como parte fundamental del proyecto es necesario saber si el equipo estaría de acuerdo con la implementación de una oficina de dirección de proyecto, por lo que el resultado reflejado en la figura 22, fue muy optimo, el 100% de ellos afirmó que estaría bien implementar una PMO en la organización. De acuerdo al PMI existen 3 tipos de PMO, Control, Directiva y de Apoyo. Cada una de ellas se puede adaptar a diferentes organizaciones, ya que uno de sus objetivos es estandarizar y mejorar prácticas en la gestión de proyectos. Entre las múltiples ventajas de tener una PMO dentro FUNDAMON se puede resaltar que es una estructura dedicada a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así riesgos de fracaso, procesos y métricas estandarizadas para todos los proyectos, así también es un ente centralizado para apoyo al director y jefe de proyectos de la organización.

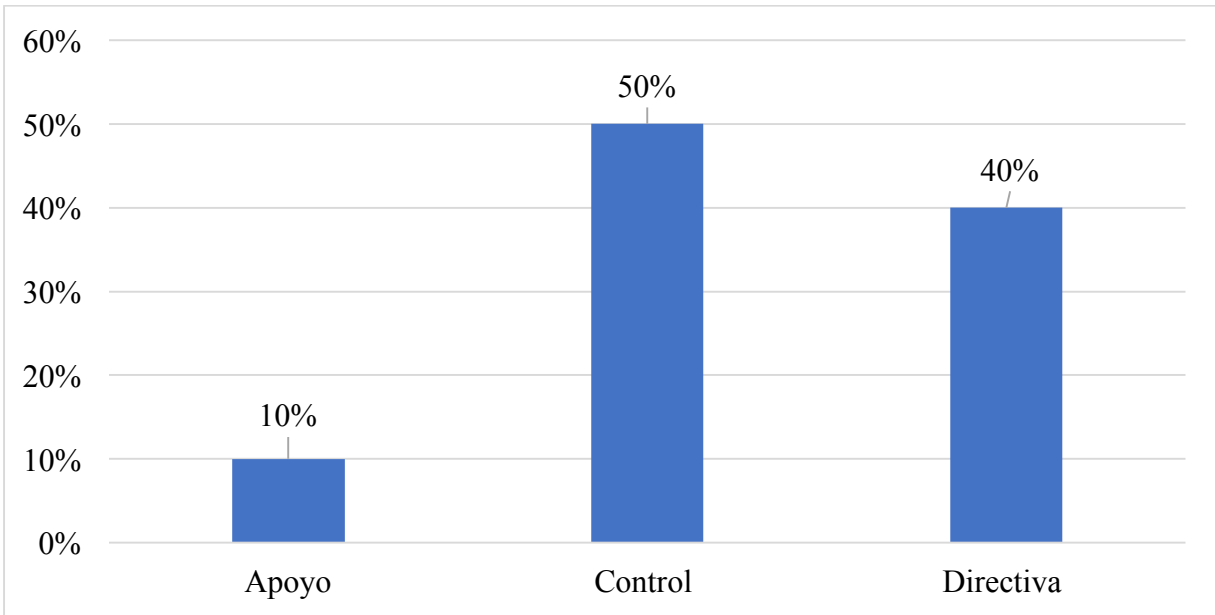


Figura 23 Tipo de PMO

En la Figura 23, se muestra el tipo de PMO que el equipo considera que sería la más adecuada para la fundación de acuerdo a sus necesidades. Una PMO proporciona apoyo y soporte en temas relacionados con técnicas de gerencia de proyectos, metodologías de estimación de recursos utilizados en los proyectos, gestión de riesgos y problemas. Apoya la gestión del cambio organizacional y estrategias de comunicación. Controla la definición de estándares de calidad asesorando en relación a estándares de metodologías y desarrollo de proyectos. La PMO que consideran cubre las necesidades actuales es la que ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para dirigir la planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos, se le denomina PMO de Control.

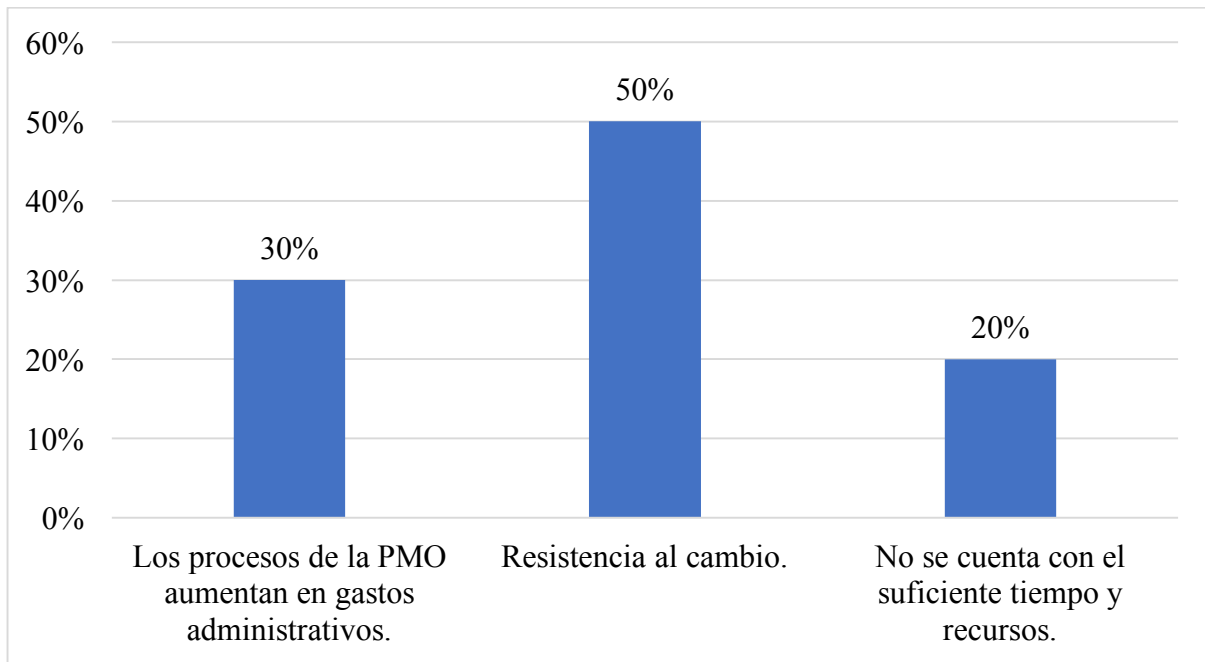


Figura 24 Obstáculos para implementar una PMO.

Para poder plantear la implementación de una PMO era necesario conocer cuáles serían los principales impedimentos que se presentarían y que éstas permitan saber cuáles son los factores que impedirían la implementación de la misma. Siendo así los resultados reflejados en la figura 24 el principal obstáculo que puede presentar la implementación de una PMO en la fundación es la Resistencia al cambio reflejando el 50% del total de las respuestas. situación que puede evitarse con un adecuado plan para el desarrollo de una visión clara hacia el cambio, fomentando estrategias para lograr esa visión la cual debe ser comunicada por todos los medios de comunicación interna para que todos la conozcan.

4.2.3 NIVEL DE MADUREZ

Para poder determinar el nivel de madurez de la organización es necesario evaluar el SMCI, procesos y las áreas de conocimiento de los proyectos dentro de la fundación que permitirán la implementación de mejores prácticas y metodologías que se adapten a los objetivos estratégicos de la fundación de manera que los resultados al finalizar los proyectos sean favorables y alcancen los criterios de éxito establecidos.

4.2.3.1 SMCM

A continuación, en la tabla seis, se refleja la evaluación de las etapas de Control, Estandarización, Medición y Mejora mediante los datos obtenidos de los colaboradores operativos de los proyectos de Fundación Montecristo. La estimación de los resultados, resalta que las actividades de los procesos de controlar y medir se encuentran en un nivel bajo con un porcentaje alto de no implementación en el desarrollo de los proyectos y es necesario la ejecución de mejores prácticas.

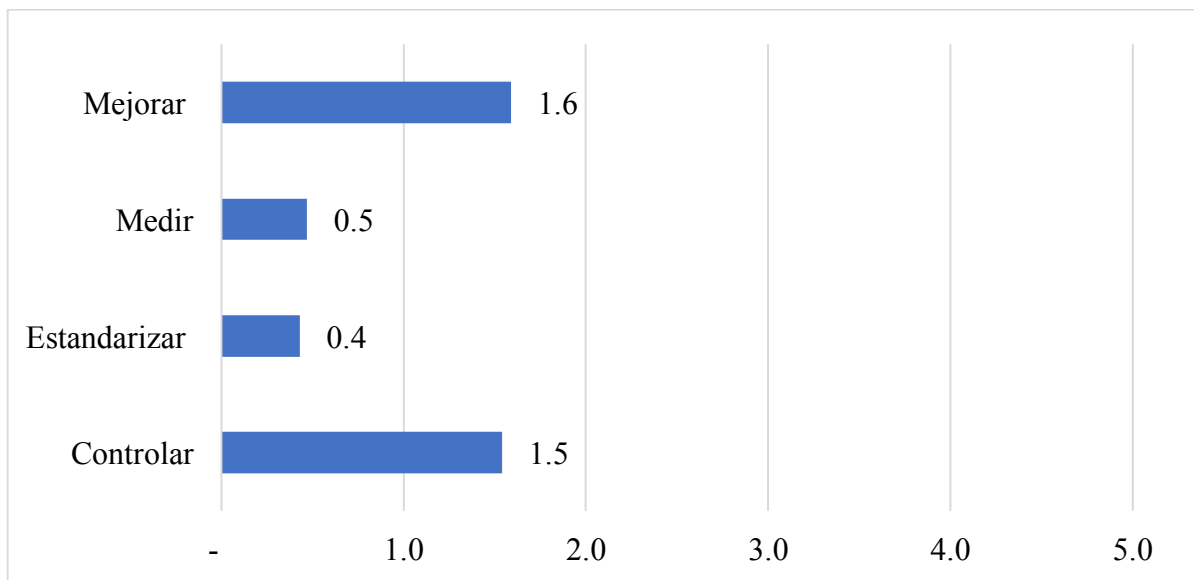


Figura 25 SMCM de los proyectos.

En la figura 25, se refleja que las etapas de medición y estandarización son las que se encuentran en un nivel bajo, es decir, que estas actividades nunca se realizan en el desarrollo de los proyectos, pues son medidas informalmente como muestran los datos, por consiguiente, la fundación no cuenta con procesos estándares para la gestión de proyectos. Cabe mencionar que, aunque las variables de mejorar y controlar también tienen un nivel muy bajo de implementación, su ejecución es más recurrente en comparación a las otras.

4.2.3.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO

De acuerdo con el PMI las áreas de conocimiento (Adquisiciones, Alcance, Calidad, Comunicación, Costos, Cronograma, Integración, Interesados, Recursos, Riesgos) son los que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. En la tabla siete se muestran los resultados de la evaluación de dichas áreas en la ejecución de los proyectos en FUNDAMON. La frecuencia de implementación en las áreas en mayor riesgo por su nivel más bajo se centra en recursos, calidad, alcance y comunicación. Lo que demuestra la falta de estandarización y resalta las necesidades de control y supervisión interno en los procesos y aplicación de todas las áreas de conocimiento en los proyectos.

Mejores prácticas que deben desarrollarse para lograr la estandarización en todos los procesos y etapas de los proyectos con el fin específico de cumplir con los criterios de éxito aplicados para la aceptación de los proyectos. En la tabla siete se refleja la evaluación del desempeño de cada una de las áreas de conocimiento, mostrando un promedio ponderado en la escala del cero al cinco, claramente se puede notar que la mayoría de las actividades no están cumpliendo con el nivel de ejecución esperado. En la columna nueve, denominada porcentaje, se muestran las variaciones de implementación, resultados que no son favorables para la organización, pero si para este proyecto, ya que hay una oportunidad de mejora.

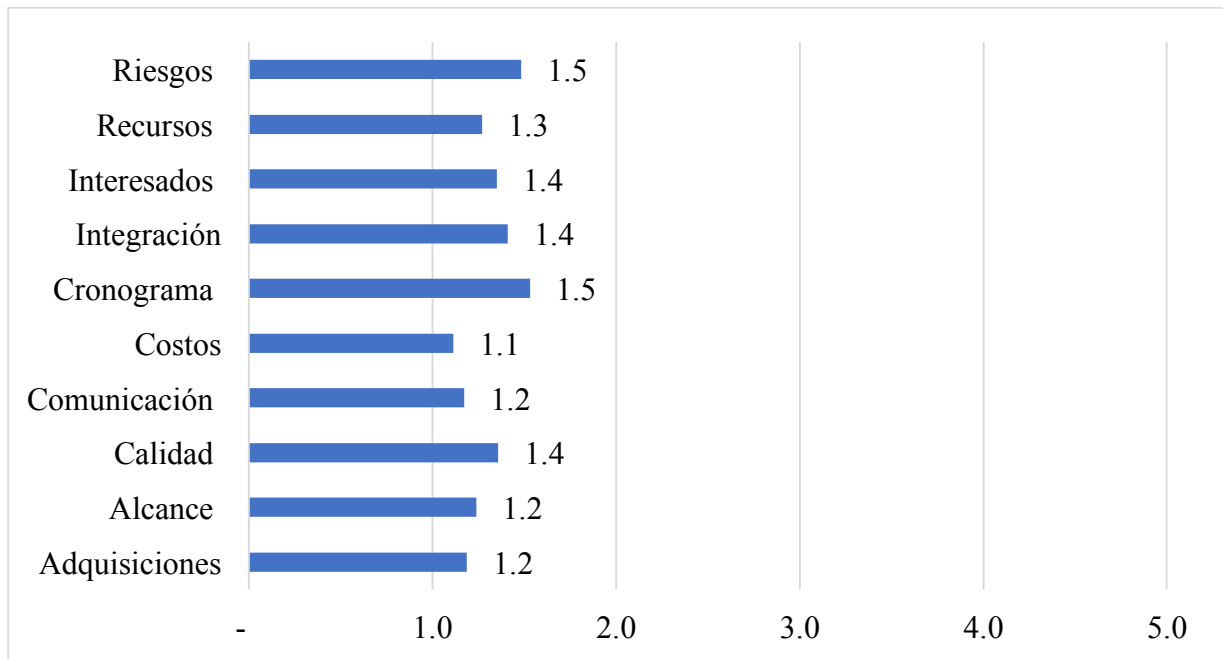


Figura 26 Áreas de conocimiento en FUNDAMON

Para apoyar el análisis del nivel de madurez, era necesario evaluar el desempeño de las actividades realizadas dentro de cada una de las áreas de conocimiento y en la figura 26, se observan todas las actividades y estas se encuentran en un nivel bajo de recurrencia de acuerdo a la escala establecida en donde cinco es la mayor puntuación, resaltando las áreas que se deben mejorar, en cada uno de los procesos que se ejecuta en la fundación.

4.2.4 METODOLOGÍAS

Las metodologías son una de las variables independientes a desarrollarse en la investigación, por tal razón, dentro del cuestionario se incluyen preguntas estratégicas para el desarrollo del análisis de dicha variable pues está ligada a la parte operativa de los proyectos y permite evaluar las técnicas, herramientas y procesos que se aplican.

4.2.4.1 PROCESOS

Tomando como base el análisis del nivel de madurez que nos permite evaluar la frecuencia de ejecución de las mejores prácticas que son las que conllevan el resultado favorable en la gestión

de los proyectos, se evaluó la recurrencia de cada una de las etapas de los proyectos dentro de la organización para la implementación de mejores prácticas en los proyectos de la fundación,

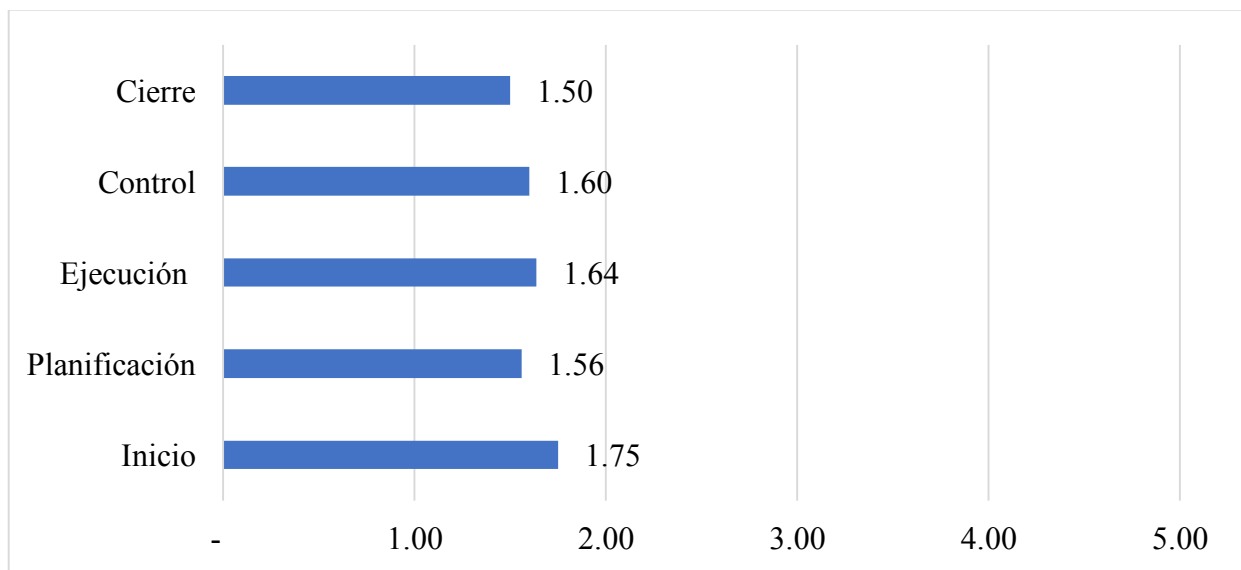


Figura 27 Procesos de proyectos FUNDAMON.

Después de la evaluación de los datos se comprueba el nivel de desempeño de las actividades dentro de los procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre. La figura 27 refleja que éstos se encuentran en un nivel bajo lo que da la oportunidad de poder implementar un plan de mejora.

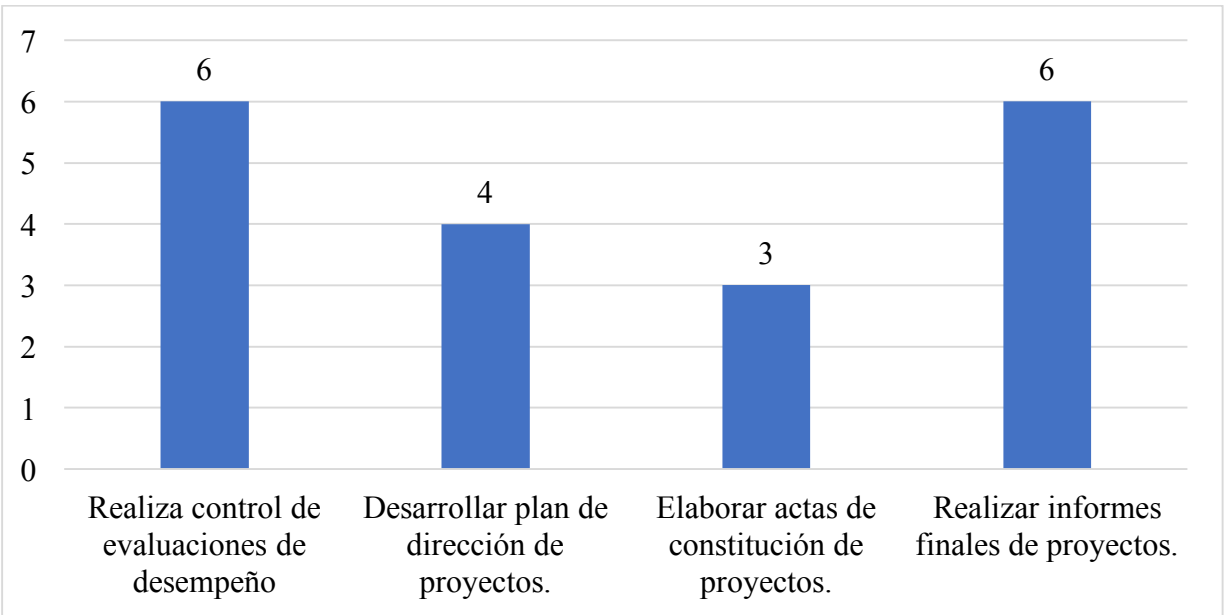


Figura 28 Actividades principales en los procesos FUNDAMON.

El PMBOK sugiere el desarrollo de actividades dentro de los procesos como la elaboración de actas de constitución, informes finales, plan de dirección de proyectos y evaluaciones de desempeño, pues el impacto que generan, por la información que contienen, son claves para alcanzar los resultados esperados. En la figura 28 se observa que no existe una congruencia en la información obtenida lo que refleja que no tienen actividades estandarizadas dentro de la ejecución de los proyectos.

4.2.4.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Dentro de toda organización es necesario que existan técnicas y herramientas que puedan ser utilizadas de manera estandarizada en las diferentes fases de la ejecución de los proyectos lo que facilita a los empleados el desempeño de sus actividades dentro de las diferentes áreas involucradas.

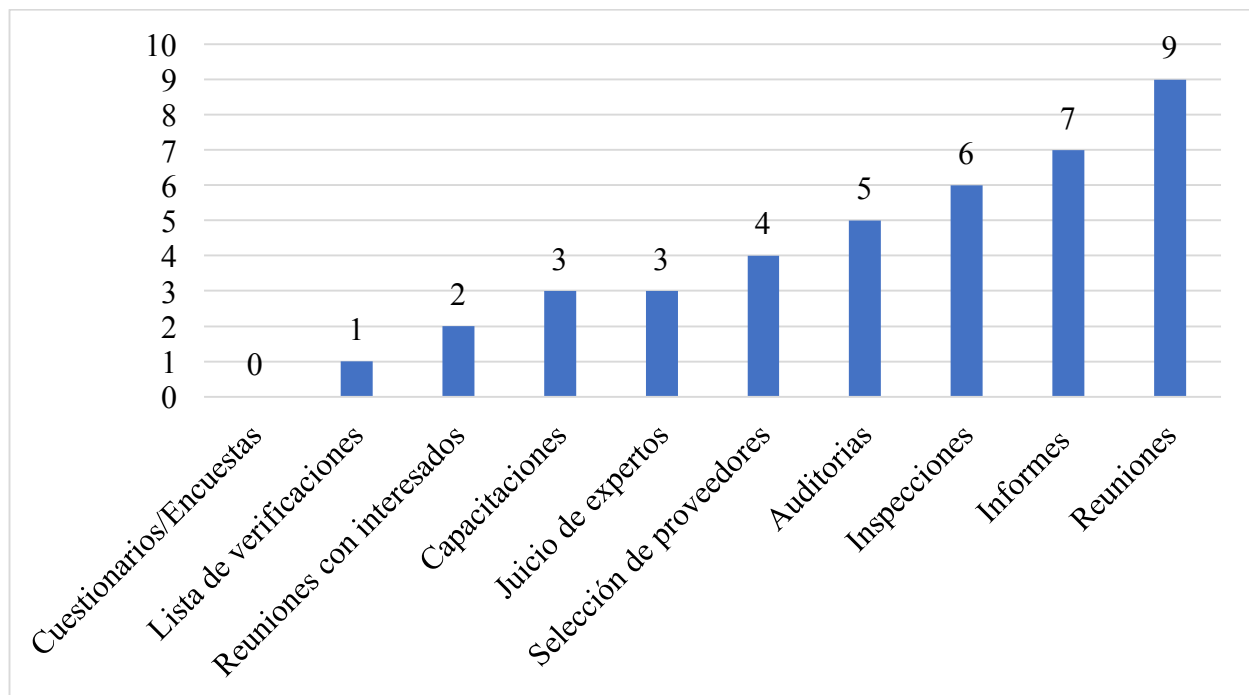


Figura 29 Técnicas y herramientas FUNDAMON.

En la figura 29, se presentan los resultados de las técnicas y herramientas con mayor aplicación en FUNDAMON siendo estas las auditorias, inspecciones, informes y reuniones siendo éstas las sugeridas por el PMBOK en las diferentes áreas. Como parte de la implementación de mejores prácticas bajo la dirección del director de proyectos se deben implementar capacitaciones y resaltar los beneficios de aplicar estas herramientas en el desarrollo de los proyectos.

Posterior al análisis de los resultados de las variables gestión de proyectos, estructura de PMO, nivel de madurez y metodologías se determina que fundación Montecristo necesita una PMO de control debido a que:

- La fundación no cuenta con metodologías, procedimientos y herramientas de gestión de proyectos.
- Los encargados de la gestión de proyectos no han desarrollado habilidades específicas en gestión de proyectos.
- Falta de programas de entrenamiento y actualización en gestión de proyectos.
- En la organización no existe una cultura en gestión de proyectos.

- Los colaboradores de la fundación tienen conocimientos básicos en los estándares de gestión de proyectos.
- Los ejecutivos de la empresa apoyan que se implementen prácticas orientadas a la gestión de proyectos y el cumplimiento de estándares.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Dentro de la investigación se plantearon hipótesis en beneficio de la fundación que luego de evaluar los resultados debe ser comprobada cumpliendo los niveles establecidos de acuerdo a la escala para determinar el nivel de madurez.

Tabla 5 Cálculo de cumplimiento de mejores prácticas.

Variable	Proceso	Práctica	Frecuencia de Implementación de práctica					Ponderación Promedio	Porcentaje
			Nunca	Casi Nunca	Regular	Casi Siempre	Siempre		
Proceso	Inicio	2	-	1	1	-	-	1.75	50%
Proceso	Planificación	22	1	9	13	-	-	1.56	58%
Proceso	Ejecución	8	-	3	5	-	-	1.64	64%
Proceso	Control	9	-	4	5	-	-	1.60	60%
Proceso	Cierre	5	-	3	2	-	-	1.50	60%
SMCM	Controlar	10	-	5	5	-	-	1.54	54%
SMCM	Estandarizar	10	6	4	-	-	-	0.43	57%
SMCM	Medir	10	5	5	-	-	-	0.47	47%
SMCM	Mejorar	10	-	4	6	-	-	1.59	59%
Área de Conocimiento	Adquisiciones	7	1	4	2	-	-	1.19	56%
Área de Conocimiento	Alcance	8	1	4	3	-	-	1.24	49%
Área de Conocimiento	Calidad	7	1	3	3	-	-	1.36	46%
Área de Conocimiento	Comunicación	7	1	3	2	-	-	1.17	49%
Área de Conocimiento	Costos	7	1	4	2	-	-	1.11	57%
Área de Conocimiento	Cronograma	10	1	6	3	-	-	1.53	61%
Área de Conocimiento	Integración	11	1	6	4	-	-	1.41	53%
Área de Conocimiento	Interesados	8	1	3	4	-	-	1.35	51%
Área de Conocimiento	Recursos	10	2	4	4	-	-	1.27	43%
Área de Conocimiento	Riesgos	11	1	4	6	-	-	1.48	57%
			23	77	72	-	-		
Mejores Practicas		172	13%	45%	42%	0.0%	0%		
		Práctica	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		

El uso de metodología OPM3 del PMI para evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos, se determina mediante un análisis detallado los niveles de maduración evaluándolos a través de las mejores prácticas en la administración de proyectos tal y como se muestra en la tabla cinco en donde se evalúa el cumplimiento de las mismas para los procesos de la gestión de proyectos. (PMI, 2003) el cual sirvió como referencia para el cálculo y comprobación de la hipótesis descrita en esta investigación.

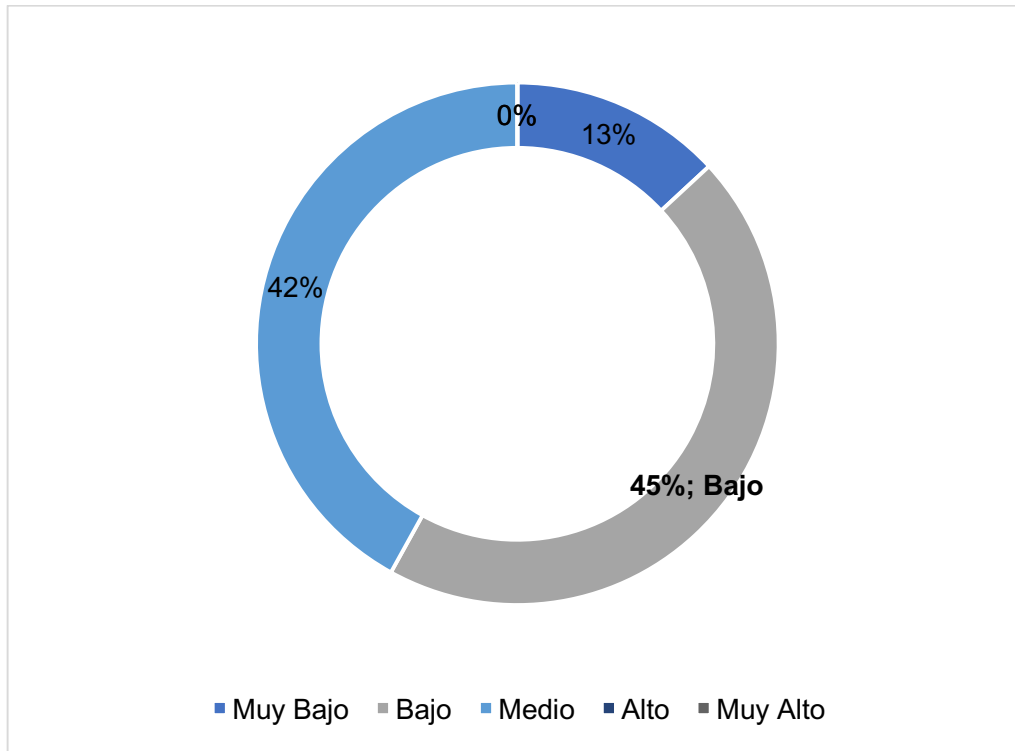


Figura 30 Comprobación de Hipótesis

Como se puede observar en la figura 30, el nivel de madurez de la Fundación Montecristo es un nivel bajo con un 45% de sus actividades casi nunca se ejecutan, porcentaje que equivale al mayor puntaje y como resultado se acepta la hipótesis nula de investigación en donde se menciona que se puede implementar una oficina de dirección de proyectos si el nivel de madurez es menor al 50%

4.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Fundación Montecristo es una institución sin fines de lucro y su actividad principal es apoyar a personas de escasos recursos mediante diversos proyectos. Se ha establecido tomar de base los lineamientos de la guía de fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) para la implementación de una Oficina de Dirección Proyectos que facilitará al administrador tener una visión amplia de la planificación, ejecución, el control de presupuesto, cronograma de las actividades y el cierre de los proyectos, lo que permitirá tener proyectos exitosos.

4.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PMO

Fundación Montecristo se constituyó en el año 2016, en donde se pretendían ejecutar muchos proyectos, lastimosamente solo uno se ejecutó, pero no con las prácticas necesarias para el desarrollo de proyectos. Dando resultados ciertos fallos en la toma de decisión dentro de la ejecución del mismo. Teniendo en cuenta esto, se busca tener una estandarización de procesos para la gestión de proyectos dentro de la fundación.

4.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PMO

Implementar una PMO en la fundación para que se puedan implicar; la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, el uso de plantillas, formularios y herramientas específicos y que se pueda cumplir de conformidad con los marcos de gobernanza, es decir, que la misma pueda proporcionar soporte para el cumplimiento de la administración de los proyectos; que los procesos planteados cumplan con las especificaciones requeridas para obtener proyectos eficientes y bien administrados.

Esta PMO ejerce un poco más de control sobre los proyectos apoyando las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Estandariza políticas y procedimientos para gobernar la planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

4.3.3 MISIÓN DE LA PMO

Contribuir con el logro de los objetivos de la fundación brindando soporte a la ejecución de proyectos mediante la adopción de marcos o metodologías en la aplicación de estándares para la gestión de proyectos que conlleven a la mejora continua.

4.3.4 OBJETIVO DE LA PMO

Aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de la fundación a través de la implementación de mejores prácticas.

4.3.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PMO

- 1) Asesoramiento a la alta dirección.
- 2) Creación de metodologías.
- 3) Capacitación de competencias de gestión de proyectos.
- 4) Gestión de Herramientas.
- 5) Gestión de conocimiento.
- 6) Desarrollo de equipos de proyectos.
- 7) Coordinación de los proyectos del portafolio.
- 8) Priorización de nuevos proyectos.
- 9) Control y monitoreo de los proyectos.
- 10) Promover lecciones aprendidas.
- 11) Estar presente en todos los procesos de los proyectos.
- 12) Seguimiento y evaluación de la propia PMO.
- 13) Elaborar base de datos.
- 14) Elaborar informes a la alta dirección.

4.3.5 NIVEL JERÁRQUICO DE PMO

Dentro de una institución es necesario que exista una estructura organizacional bien definida que permita a los colaboradores conocer y desarrollar de manera eficiente los canales de comunicación y los niveles de jerarquía de la empresa, y para ello hay que definir quién forma parte y cuál es el propósito de los diferentes elementos del organigrama.



Figura 31 Estructura Organizacional FUNDAMON.

En la figura 31, se detallan los niveles propuestos para la estructura de la fundación que facilitara la comunicación entre los involucrados con el fin de lograr los niveles de satisfacción esperados.

4.3.6 MÉTRICAS DE PROYECTOS.

Aun cuando existen herramientas para medir el desempeño del proyecto, el gerente y su equipo de trabajo pueden evaluar de forma equivocada el proyecto. Estas métricas sirven para evaluar la administración del proyecto, el manejo de la calidad, manejo de cambios, estimaciones, productividad, etc.

4.3.6.1 MÉTRICAS DE COMPARACIÓN

Las Métricas de Comparación nos permiten argumentar, en términos de negocio con gerentes y ejecutivos sobre el valor que nuestro proyecto aportará a las Estrategias, Objetivos y Metas de la Organización.

- 1) Costo / Beneficio
- 2) Costo / Calidad
- 3) Tiempo / Costo
- 4) Valor Agregado

4.3.6.2 MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

Cumplimiento de objetivos según: plan, estándar, promedio, límites de control, récord y riesgos, ya que son fuente fundamental de datos sobre el estado del proyecto.

- 1) Análisis Cualitativo de Riesgos
- 2) Análisis Cuantitativo de Riesgos
- 3) Análisis del valor ganado

4.3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Determinar el nivel de madurez y el análisis del mismo nos permite dar paso a la fase de implementación de la propuesta para la fundación con los diferentes entregables para lograr los objetivos que consiste en las etapas de Diseño, Socialización, prueba piloto y plan de mejora.

4.3.7.1 EDT DEL PROYECTO

La estructura del trabajo (EDT) tal y como se muestra en la tabla ocho, consiste en la descomposición de cada entregable a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos requeridos de éste.

Una estructura de trabajo, es una herramienta fundamental que consiste en la descomposición jerárquica, orientada al entregable del trabajo a ser ejecutado por el equipo del proyecto, tal y como se refleja en la tabla seis el desglose de cada uno de las actividades propuestas para la implementación de la PMO en FUNDAMON.

Tabla 6 Estructura de trabajo.

EDT	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1	Implementación de PMO	vie 1/6/18	jue 15/11/18
1.1	Diseño de Técnicas y Herramientas	vie 1/6/18	jue 2/8/18
1.1.1	Diseñar procesos de administración de proyectos	vie 1/6/18	jue 12/7/18
1.1.2	Elaborar Manual de políticas de administración de proyectos	vie 1/6/18	jue 12/7/18
1.1.3	Establecer de Métricas de gestión de proyectos	vie 1/6/18	jue 2/8/18
1.1.4	Elaborar guía de trabajo y metodología	vie 1/6/18	jue 2/8/18
1.2	Recursos	vie 3/8/18	jue 6/9/18
1.2.1	Socialización	vie 3/8/18	jue 23/8/18
1.2.2	Capacitación de Líderes de proyectos	vie 24/8/18	jue 30/8/18
1.2.3	Coaching a miembros del equipo	vie 31/8/18	jue 6/9/18
1.2.4	Reclutamiento	vie 3/8/18	jue 23/8/18
1.2.5	Reingeniería de oficina	vie 24/8/18	mar 4/9/18
1.2.5.1	Adquisición de Equipos	vie 24/8/18	mar 28/8/18
1.2.5.2	Reorganización de Oficina	mié 29/8/18	mar 4/9/18
1.3	Prueba piloto	vie 24/8/18	jue 18/10/18
1.3.1	Incorporación de proyectos	vie 24/8/18	lun 3/9/18
1.3.2	Ejecución de procesos	mar 4/9/18	mié 5/9/18
1.3.3	Implementación de técnicas y herramientas	mar 4/9/18	lun 8/10/18
1.3.4	Evaluación de prueba piloto	mar 9/10/18	lun 15/10/18
1.3.5	Informe de prueba piloto	mar 16/10/18	jue 18/10/18
1.4	Plan de Mejora	vie 19/10/18	jue 15/11/18
1.4.1	Estandarización de procesos de gestión de proyectos	vie 19/10/18	jue 25/10/18
1.4.2	Formatos estándares de gestión de proyectos	vie 26/10/18	jue 1/11/18
1.4.3	Propuesta de Software de almacenamiento	vie 2/11/18	jue 8/11/18
1.4.4	Sistema de lecciones aprendidas	vie 9/11/18	jue 15/11/18

A continuación, la tabla siete muestra las actividades principales del proyecto, que son una forma de conocer el avance del mismo y constituyen un trabajo de duración significativo porque simbolizan un logro, dando importancia a los hechos más relevantes para la implementación de la PMO.

Tabla 7 Principales Actividades de la PMO.

Nombre de tarea	Comienzo
Implementación de PMO	08/06/2018
Diseño de Técnicas y Herramientas	08/06/2018
Socialización	10/08/2018
Capacitación de Líderes de proyectos	31/08/2018
Coaching a miembros del equipo	07/09/2018
Reclutamiento	10/08/2018
Reingeniería de oficina	31/08/2018
Informe de prueba piloto	23/10/2018
Plan de Mejora	26/10/2018
Estandarización de procesos de gestión de proyectos	26/10/2018
Formatos estándares de gestión de proyectos	02/11/2018
Propuesta de Software de almacenamiento	09/11/2018
Sistema de lecciones aprendidas	16/11/2018

Uno de los principales motivos de fracaso en un proyecto es la existencia de problemas en la comunicación interna y externa del mismo, de esta manera surge la matriz de comunicación que es utilizada para la evaluación y diseño proporcionando un parámetro lógico dentro de las organizaciones, completando así los procesos y encaminadas a transmitir mensajes de interés en los proyectos. Con la gestión adecuada de las comunicaciones se logran asegurar toda la información relevante relacionada con el proyecto con el fin de documentar y poner a disposición de todas aquellas personas que lo necesiten y estén involucradas en el mismo, tal como se muestra en la tabla ocho, que describe el contenido de la actividad el nivel de detalle, formato de entrega, responsable de la tarea y a quien se debe comunicar entre otras.

Tabla 8 Matriz de Comunicaciones

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de comunicación
Inicio del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Project Chárter	Medio	Project Manager	Todo el Equipo de Trabajo GP	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos, Comunicaciones, y Riesgos.	Plan del Proyecto	Muy alto	Project Manager	RRHH, finanzas y Administración.	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
Ejecución	Diseño de Técnicas y Herramientas	Ejecución del Proyecto	Muy alto	Analista de herramientas y tecnología	Project Manager	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
	Prueba piloto	Ejecución del Proyecto	Muy alto	Analista de Procesos de GP	Project Manager	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
	Plan de Mejora	Ejecución del Proyecto	Muy alto	Analista de herramientas y tecnología	Project Manager	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
Estado del Proyecto	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo, Problemas y -pendientes	Informe estado de Proyecto	Alto	Project Manager	Sponsor y Representante	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Semanal
Cierre del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Medio	Project Manager	finanzas y Administración.	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
	Impresión de manuales	Orden de compra	Muy alto	Project Manager	Proveedor	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
	Finiquito de Contratos	Cierre del proyecto	Muy alto	Project Manager	RRHH, finanzas y Administración.	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de culminar con la investigación y análisis de los resultados obtenidos se da paso a las conclusiones y recomendaciones propuestas para el propósito de este documento que es orientar a la Fundación Montecristo en la implementación de una PMO con el fin de establecer objetivos claros y el desarrollo estratégico de sus proyectos. Al generarse una conclusión se presenta al lector una retroalimentación clara sobre cada objetivo. Además, es importante la inclusión de las respectivas recomendaciones con la finalidad de brindar una solución a posibles problemas o situaciones que se presentaron en las conclusiones.

5.1 CONCLUSIONES

Considerando la información obtenida en las diferentes etapas de esta investigación se concluye que:

- 1) Fundación Montecristo no cuenta con una PMO y se identificó que la organización tiene un tipo de estructura matricial débil, debido a que solo cuenta con gerentes funcionales y el rol de los directores de proyectos se centra como organizadores o facilitadores, pues son nombrados coordinadores de proyectos, pero no pueden tomar decisiones de manera personal, sin embargo, gozan de cierta autoridad y siempre dependen de una autorización superior de manera permanente. La PMO de control es la que mejor se adapta a la Fundación Montecristo, los proyectos se ejecutarán de forma eficiente por medio de las mejores prácticas, que se agrupan en los diferentes procesos, metodologías y herramientas siendo estas estandarizadas ya que promueven el establecimiento de políticas y métricas evitando la ejecución de proyectos sin lineamientos y marcos de referencia, logrando así un nivel de satisfacción alto para los fundadores, beneficiados y patrocinadores cumpliendo con los criterios de aceptación de tiempo, costo, alcance y calidad.
- 2) FUNDAMON se encuentra en un nivel de madurez bajo, esto quiere decir que la mayoría de las mejores prácticas casi nunca se ejecutan, esto es el resultado de que no existen documentos de respaldo, ni parámetros de medición que permitan rendir cuentas tanto a los directivos como a los patrocinadores, lo que conlleva a que no se le preste la debida atención

a la estandarización de las metodologías utilizadas y dado que es una institución sin fines de lucro, que se basa en proyectos, es una desventaja para el desempeño de los mismos y la credibilidad ante terceros, en este caso los patrocinadores.

- 3) Actualmente no cuentan con metodologías que faciliten las distintas fases de la gestión de los proyectos, que permita realizar planes de negocios y adaptar las estrategias de la organización al entorno social y económico en que se desenvuelve; esto se vuelve una debilidad para la fundación que puede ser reforzada con el uso e implementación técnicas y herramientas propuestas por el PMI de acuerdo a las mejores prácticas establecidas por el PMBOK, tales como juicio de expertos, capacitaciones al personal, reunión con interesados, lista de verificaciones, inspecciones y auditorias, etc. Todas ellas le darán un valor agregado a los proyectos ejecutados para que estos puedan cumplir con los criterios de aceptación.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo antes expuesto y analizado, se presenta a FUNDAMON las siguientes recomendaciones al tema de investigación:

- 1) De acuerdo a las necesidades actuales de FUNDAMON se recomienda la implementación de una PMO de Control que ejerza un grado de control moderado, que proporcione soporte y exija el cumplimiento por diferentes medios, mediante la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos y el uso de plantillas, formularios y herramientas específicos en conformidad a los marcos de gobernanza.
- 2) La Fundación Montecristo necesita implementar cambios que mejoren la comunicación en la organización generando empoderamiento en los empleados de manera que permita crear una cultura organizacional por medio del establecimiento de objetivos, misión y visión de la fundación, los cuales deben ser comunicados a todos los colaboradores, por medio de presentaciones grupales, pizarrones informativos, boletines electrónicos y con todo esto minimizar la resistencia al cambio.

- 3) La Fundación Montecristo debe implementar un software como herramienta para la planificación de los proyectos que permitirá mayor monitoreo y control, evaluar grado de avances ya que están diseñados para distribuir los recursos eficazmente y crear estrategias para planes futuros de manera que la fundación gradualmente pueda obtener la mejora de los procesos.

- 4) Se recomienda que al implementar la PMO en la fundación, cuente con el marco de referencia de la metodología del PMI establecida en la guía PMBOK ya que este proporciona las mejores prácticas en la ejecución de proyectos, en los diferentes grupos de procesos y con ello logrando los objetivos establecidos en cada proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- abogado Ortega, C. (2018). DIFERENCIA ENTRE ONGS, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES. Recuperado de http://www.abogadosortegahonduras.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4:diferencia-entre-ongs-fundaciones-y-asociaciones&catid=2:articulos-de-analisis&Itemid=8
- Alsina, J. (2010). El Lider del Proyecto. Recuperado de http://www.liderdeproyecto.com/articulos/oficina_de_administracion_de_proyectos.html
- Arteaga, D. (2015). Beneficios de una PMO - Oficina de Gestión de Proyectos. Recuperado 2 de marzo de 2018, de <http://pmo.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?archives/6-Beneficios-de-una-PMO.html>
- Bernal, C., Perez, A., Pineda, M., Lemus, F., Fonseca, M. del S., & Muñoz, C. (2014). *Fundamentos de Investigación* (1.^a ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Cifford, G., & Larson, E. (2009). *Administracion de proyectos* (4.^a ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10803791>
- EE Aziz, & PMI. (2014). La PMO: su clave para la ejecución de la estrategia y la entrega de resultados. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-office-strategy-execution-1449>
- FES. (2015). Fundacion para la Educacion y el Desarrollo Social. Recuperado de <http://fundacionfes.org/sitio/administracion-de-recursos/>
- FOPRIDEH. (2017). FOPRIDEH. Recuperado de <https://foprیده.org/wp-content/uploads/2017/07/ESTATUTOS-REFORMADOS-2017.pdf>
- Galan, M. (2018). Metodologia de la Investigacion, (1), 40.

Gobierno de Honduras. (2011). La Gaceta, p. 7.

González, B. L. (s. f.). Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos, 39.

Gonzalez, F. (2011). ¿PMP®s o PMO? Recuperado de http://www.liderdeproyecto.com/articulos/pmp_vs_pmo.html

HDM MASTER. (2017). Conceptos basicos para la gerencia de la PMO. Recuperado de <http://www.uv-mdap.com/>

Hernandez Sampieri, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN* (6ta Edición). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kerlinger, F. N. (1981). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento* (1.^a ed.). Recuperado de https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=17423388259&searchurl=sortby%3D17%26an%3DKerlinger%2BFred%2BN%26fe%3Don&cm_sp=snippet-_srp1-_title1

KERZNER, H. (2001). *STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT MANAGEMENT USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL*. NEW YORK, NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, INC. Recuperado de <http://dl4a.org/uploads/pdf/Strategic%20Planning%20For%20Project%20Management.pdf>

Lerma, H. (2015). *Metodologia de la Investigacion* (5.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Levine, D., & Krehbiel, T. (2006). *Estadística para la Administración* (4.^a ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Lledo, P., Rivarola, G., Mercau, R., Cucci, D., & Esquembre, J. (2006). *Administración LEAN de proyectos* (1.^a ed.). Mexico: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- Maglieri, G. (2010). Organizaciones sin Fines de Lucro. *Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, (135), 95.
- Navas, M. J., Fidalgo, A., Gabriel, C., Brioso, A., Gil, G., Martínez, R., & Sarria, E. (2010). *Metodos, diseños y tenicas de investigacion psicologica*. Universidad Nacional de Educacion a Distancia. Recuperado de https://books.google.hn/books?id=zbKzhysHsxUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Parvis F., R., & levin, G. (2002). *THE ADVANCED PROJECT MANAGEMENT OFFICE*. Boca Raton, London, New York, Whashington DC: ST Luci Press.
- Peter, T. (1992). *Liberation Management* (1.^a ed.). U.S.A.: Alfred A. Knopf.
- Pinto, A. (2012). Cómo evaluar la madurez de una PMO. Presentado en Global Congress Proceedings 2012, North America, Vancouver, Columbia Británica, Canadá. Newtown Square, Pensilvania: PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-maturity-assessment-model-6079>
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos* (3.^a ed.). Colombia: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- PM solutions. (2016). State of the PMO. Recuperado de http://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2016_Research_Report.pdf
- PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* (1.^a ed.). Estados Unidos: Newtown Square.
- PMI. (2006). Grow up already!-An OPM3 primer. al PMI.
- PMI. (2013). *El impacto de la PMO en la implementacion de estrategias*.

PMI. (2015). PMI Latinoamerica. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/ChaptersAndCOP/ListOfLatinAmericanChapters/Honduros.aspx>

PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5.^a ed.). EE.UU.

Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK)* (5ta Edición). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

PWC, P. (2013). Puntos de vista y tendencias: Cartera actual, programa y prácticas de manejo del proyecto. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/industrias/proyectos-capital/archivo/2013-10-global-pm.pdf>

Sampieri, R., Callado, C., & Pilar, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Willatt, C. (2010). Gestión de proyectos: emprendimiento en acción. *Chile*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/gestion-de-proyectos-emprendimiento-en-accion>

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo: *Josue Galel Núñez Zárate*

Identidad No. *0801-1975-00138*

Licenciado en *Ingeniero Electricista Industrial*

Maestría en: *Administración de Empresa y Maestría en Administración de Proyectos*

Doctorado en *Ciencias con Orientación en Ciencias Administrativas*

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA FUNDACIÓN MONTECRISTO EN EL 2018.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Carla Elizabeth Cruz García y Norma Joseline Paz Muñoz

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

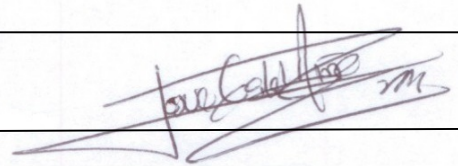
En la ciudad de *San Pedro Sula*

Departamento *Cortés*

Nombre *Josué Galel Núñez Zárate*

Fecha *07 de febrero de 2018*

Firma:



ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN

CARTA DE AUTORIZACION FUNDACION MONTECRISTO

San Pedro Sula, Cortes, 08 de junio del 2018

Lic. Maynor Matías Sabillón Sánchez
Administrador
Fundación Montecristo
Col. Hernández, edificio Banco de Occidente 4to Nivel

Estimado Señor: Maynor Sabillón.

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de Proyectos.

Hemos seleccionado como tema: Propuesta de implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos en Fundación Montecristo.

Por lo que estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar se autorice a realizar: encuestas, entrevistas, talleres, foros y/o grupos focales.

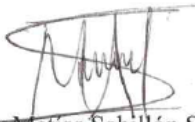
A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,

Norma Joseline Paz Muñoz
cuenta: 21653033

Carla Elizabeth Cruz García
cuenta: 21543131

Por este medio, Fundación Montecristo autoriza a la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



Lic. Maynor Matías Sabillón Sánchez

ANEXO 3: CUESTIONARIO

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN FUNDACIÓN MONTECRISTO

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el conocimiento que usted tiene en cuanto la gestión de proyectos en Fundación Montecristo

Dirección de correo electrónico:

Nombre:

1.1 ¿Conoce lo que es una Oficina de administración proyectos?
1.2 ¿Considera que se debería de implementar una PMO en su organización?
1.3 ¿Qué tipo de PMO considera que sería la opción para implementar en su organización?
1.4 ¿Qué impedimentos considera que se podrían presentar al momento de implementar una PMO?
2.1 ¿Cuál considera que es el nivel de madurez de su organización en la actualidad?
3.1 ¿Cuáles de los siguientes procesos se ejecutan actualmente en su organización? Puede seleccionar varias opciones.
3.2 ¿Cuáles de las siguientes técnicas y herramientas se implementan actualmente en u organización? Puede seleccionar varias opciones
¿Su organización... [2.24 ¿Realiza un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto?]
0.2 ¿Cuántos proyectos se están ejecutando actualmente en su organización?
0.4 ¿Los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?
0.3 ¿En qué proceso se encuentran los proyectos con los que cuentan actualmente su organización?
0.1 ¿Actualmente su organización cuenta con un sistema de administración de proyectos?
0.5 ¿A quién le reportan los avances de los proyectos?
0.6 ¿Conoce con certeza la cantidad de recursos con los que cuentan para el desarrollo de los proyectos?
0.8 ¿Cuántos proyectos se han finalizado con éxito?
0.7 ¿Cuáles son los criterios para determinar que un proyecto se concluyó con éxito? Puede seleccionar varias opciones.
¿Su organización... [2.25 ¿Recopila, distribuye, almacena y gestiona la información final de los proyectos?]
¿Su organización... [2.26 ¿Se segura que se satisfagan las necesidades de información de los proyectos y de sus interesados?]
¿Su organización... [2.27 ¿Estandariza la gestión de Comunicación de los proyectos?]
¿Su organización... [2.28 ¿Mide la Gestión de Comunicación de los proyectos?]
¿Su organización... [2.29 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Comunicación de proyectos?]
¿Su organización... [2.30 ¿Mejora la Gestión de Comunicación de proyectos?]
¿Su organización... [2.31 ¿Define cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos de los proyecto?]
¿Su organización... [2.32 ¿Realiza un presupuesto para cada proyecto?]
¿Su organización... [2.33 ¿Monitorea el estado de los proyectos para gestionar cambios de costos?]
¿Su organización... [2.34 ¿Estandariza la gestión de Costos de los proyectos?]
¿Su organización... [2.35 ¿Mide la Gestión de Costos de los proyectos?]
¿Su organización... [2.36 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Costos de proyectos?]

¿Su organización... [2.37 ¿Mejora la Gestión de Costos de proyectos?]
¿Su organización... [2.38 ¿Desarrolla una acta de constitución para cada proyecto?]
¿Su organización... [2.39 ¿Desarrolla un plan para la dirección del proyecto?]
¿Su organización... [2.40 ¿Dirige y gestiona el trabajo de los proyectos?]
¿Su organización... [2.41 ¿Gestiona el conocimiento de los proyectos?]
¿Su organización... [2.42 ¿Monitorea y controla el trabajo de los proyectos?]
¿Su organización... [2.43 ¿Realiza el Control Integrado de Cambios en los proyectos?]
¿Su organización... [2.44 ¿Finaliza todas las actividades para los proyectos?]
¿Su organización... [2.45 ¿Estandariza la gestión de Integración de los proyectos?]
¿Su organización... [2.46 ¿Mide la Gestión de Integración de los proyectos?]
¿Su organización... [2.47 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Integración de proyectos?]
¿Su organización... [2.48 ¿Mejora la Gestión de Integración de proyectos?]
¿Su organización... [2.2 ¿Documenta las decisiones de adquisiciones del proyecto?]
¿Su organización... [2.3 ¿Efectúa contratos con sus proveedores?]
¿Su organización... [2.4 ¿Finaliza cada adquisición para el proyecto?]
¿Su organización... [2.5 ¿Cuenta con un proceso de selección formal de proveedores?]
¿Su organización... [2.6 ¿Mide la Gestión de Adquisiciones?]
¿Su organización... [2.7 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Adquisiciones?]
¿Su organización... [2.8 ¿Mejora la Gestión de Adquisiciones?]
¿Su organización... [2.9 ¿Su organización documenta cómo se va a definir, validar y controlar el alcance de un proyecto?]
¿Su organización... [2.10 ¿Documenta y gestiona las necesidades y requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos de cada proyecto?]
¿Su organización... [2.11 ¿Realiza una descripción detallada de cada proyecto?]
¿Su organización... [2.12 ¿Monitorea el estado y los cambios de cada proyecto?]
¿Su organización... [2.13 ¿Estandariza la Gestión de Alcance?]
¿Su organización... [2.14 ¿Mide la Gestión de Alcance?]
¿Su organización... [2.15 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Alcance?]
¿Su organización... [2.16 ¿Mejora la Gestión de Alcance?]
¿Su organización... [2.17 ¿Su organización identifica los requisitos y/o estándares de calidad para los proyectos y sus entregables?]
¿Su organización... [2.18 ¿Su organización incorpora a los proyectos las políticas de calidad de la organización?]
¿Su organización... [2.19 ¿Su organización monitorea y registra los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad?]
¿Su organización... [2.20 ¿Estandariza la gestión de Calidad de los proyectos?]
¿Su organización... [2.21 ¿Mide la Gestión de Calidad de los proyectos?]
¿Su organización... [2.22 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Calidad de proyectos?]
¿Su organización... [2.23 ¿Mejora la Gestión de Calidad de proyectos?]
¿Su Organización... [2.49 ¿Identificar a los interesados en los proyectos?]
¿Su Organización... [2.50 ¿Desarrolla enfoques para involucrar a los interesados de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.51 ¿Comunica y trabaja con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas?]
¿Su Organización... [2.52 ¿Monitorea las relaciones de los interesados del proyecto?]
¿Su Organización... [2.53 ¿Estandariza la gestión de Interesados de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.54 ¿Mide la Gestión de Interesados de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.55 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Interesados de proyectos?]
¿Su Organización... [2.56 ¿Mejora la Gestión de Interesados de proyectos?]

¿Su Organización... [2.57 ¿Define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto?]
¿Su Organización... [2.58 ¿Identifica los riesgos individuales de cada proyecto?]
¿Su Organización... [2.59 ¿Realizar un Análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?]
¿Su Organización... [2.60 ¿Mide el impacto de los riesgos en los costos de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.61 ¿Su organización planifica la respuesta a los riesgos?]
¿Su Organización... [2.62 ¿Su organización implementa las respuestas a los riesgos?]
¿Su Organización... [2.63 ¿Monitorea la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos?]
¿Su Organización... [2.64 ¿Estandariza la gestión de Riesgos de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.65 ¿Mide la Gestión de Riesgos de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.66 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Riesgos de proyectos?]
¿Su Organización... [2.67 ¿Mejora la Gestión de Riesgos de proyectos?]
¿Su Organización... [2.68 ¿Define como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto?]
¿Su Organización... [2.69 ¿Estima los recursos del equipo, el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto?]
¿Su Organización... [2.70 ¿Analiza el proceso de selección de miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.71 ¿Mejora las competencias, la interacción entre los miembros del equipo de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.72 ¿Da seguimiento al desempeño del personal y proporciona retroalimentación?]
¿Su Organización... [2.73 ¿Se asegura que los recursos asignados estén disponibles tal como se planificó para cada proyecto?]
¿Su Organización... [2.74 ¿Estandariza la gestión de Recursos de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.75 ¿Mide la Gestión de Recursos de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.76 ¿Monitorea y Controla la Gestión de Recursos de proyectos?]
¿Su Organización... [2.77 ¿Mejora la Gestión de Recursos de proyectos?]
¿Su Organización... [2.78 ¿Cuenta con documentos para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.79 ¿Identifica y documenta las acciones para elaborar los entregables de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.80 ¿Cuenta con el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto?]
¿Su Organización... [2.81 ¿Realiza una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados?]
¿Su Organización... [2.82 ¿Analiza las secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control de los proyectos?]
¿Su Organización... [2.83 ¿Monitorea el estado de cada proyecto para actualizar el cronograma y gestionar cambios a la línea base del cronograma?]

ANEXO 4: PERFIL DE PUESTO DE ADMINISTRADOR DE PROYECTOS

NOMBRE DEL	
PROJECT MANAGER	
OBJETIVOS DEL ROL	
Es la persona que gestiona el proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Sponsor.	
RESPONSABILIDADES:	
Elaborar el Project Chárter.	
Elaborar el Alcance del Proyecto	
Elaborar el Plan de Proyecto.	
Elaborar el Informe de Estado del Proyecto.	
Realizar la Reunión de Coordinación Semanal.	
Elaborar el Informe de Cierre del proyecto.	
Negociar y firmar Contratos	
Elaborar todos los Informes de Sesión de los cursos que se van a dictar.	
Elaborar el Informe Final del Servicio que se envía al cliente.	
FUNCIONES:	
Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto.	
Planificar el proyecto.	
Ejecutar el proyecto.	
Controlar el proyecto.	
Cerrar el proyecto.	
Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto.	
Ayudar a Gestionar los temas contractuales con el Cliente.	
Gestionar los recursos del proyecto.	
Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto.	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Decide sobre la programación detallada de los recursos y materiales asignados al proyecto.	
Decide sobre la información y los entregables del proyecto.	
Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan al presupuesto	
REPORTA AL:	
Administrador de la Fundación y Sponsor	
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS	Gestión de Proyectos según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Sexta edición, Project Management Instituto, Inc. MS Project. Estándares de Capacitación de la empresa.
HABILIDADES	Liderazgo Comunicación Negociación Solución de Conflictos Motivación
EXPERIENCIA	Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años) MS Project (2 años) Estándares de Capacitación de la empresa (2 años)