

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión
de proyectos en CONAPE**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Gustavo Bustos Espinoza

Cartago, marzo 2020

DEDICATORIA

A mi esposa Susana, fuente de inspiración y valentía. Siempre un apoyo en todo momento.

A mis hijos Pamela y Yoel, que esperaron pacientemente a que terminara este trabajo para pasar más tiempo con ellos.

A mis padres Carlos y Flory por enseñarme el valor de la educación.

A mi abuela Etelgive (QEPD), quien me leyó en mi infancia la historia de Salomón y me inspiró a buscar la sabiduría y la inteligencia en la mayor fuente de esperanza y fortaleza, Dios.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Roberto Santamaría por los múltiples consejos a lo largo de la construcción de la tesis.

A profesores de la maestría que acompañaron este proceso de formación.

A compañeros de trabajo que con tan buena actitud accedieron a participar en este proyecto educativo, llenando algunos cuestionarios de más de 180 preguntas...

EPÍGRAFE

“Y dijo Dios a Salomón: Por cuanto hubo esto en tu corazón, y no pediste riquezas, bienes o gloria, ni la vida de los que te quieren mal, ni pediste muchos días, sino que has pedido para ti sabiduría y ciencia para gobernar a mi pueblo, ..., sabiduría y ciencia te son dadas; ...” 1 Crónicas 12,13

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
EPÍGRAFE.....	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la Investigación.....	3
<i>1.1 Marco de Referencia Empresarial</i>	3
1.1.1 Características del préstamo en CONAPE.....	7
1.1.2 Marco estratégico.....	8
1.1.3 Proyectos en CONAPE y cultura organizacional.....	11
<i>1.2 Planteamiento del Problema</i>	14
<i>1.3 Justificación del Estudio</i>	18
<i>1.4 Objetivos.....</i>	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22

1.5	<i>Alcance y Limitaciones</i>	23
1.5.1	Alcance.....	23
1.5.2	Exclusiones.	24
Capítulo 2	Marco Teórico	25
2.1	Estrategia y proyectos	25
2.1.1	Estrategia.....	25
2.1.2	Objetivos Estratégicos.....	27
2.1.3	Proyectos dentro de una estrategia	29
2.2	Capacidades organizacionales de una empresa	35
2.2.1	Cultura.....	38
2.2.2	Estructura	40
2.2.3	Metodología	42
2.2.4	Recurso Humano.....	43
2.2.5	Tecnología.....	44
2.3	Modelos de Madurez	46
2.3.1	Modelos de Madurez en Administración de Proyectos.....	47
2.3.2	Modelo de Madurez en Administración de Proyectos Kerzner	48
2.3.3	Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones.....	50
2.3.4	Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones.....	51
2.3.5	Selección del modelo de madurez para el presente proyecto.....	53
Capítulo 3	Marco Metodológico	53
3.1	<i>Tipo de Investigación</i>	53
3.2	<i>Diseño de la Investigación</i>	54

3.2.1	Recolección de datos e información.....	57
3.2.2	Aplicación de modelo de madurez PMMM	59
3.2.3	Procesamiento y análisis de datos	61
3.3	<i>Categorías de análisis</i>	62
3.4	<i>Sujetos y fuentes de información</i>	66
3.4.1	Sujetos.....	66
3.4.2	Fuentes de información.....	66
3.5	<i>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</i>	68
Capítulo 4	Análisis de resultados	70
4.1	<i>Análisis de activos de CONAPE a gestión de proyectos</i>	70
4.1.1	Documentación normativa de Gestión de Proyectos.....	71
4.1.2	Verificación de uso de metodología.....	81
4.1.3	Vinculación de proyectos con plan estratégico	83
4.2	<i>Recursos Humanos</i>	86
4.2.1	Conocimiento y experiencia.....	86
4.2.2	Gestor de proyectos.....	92
4.3	Aplicación del modelo de madurez	95
4.3.1	Nivel 1 - Lenguaje Común.....	96
4.3.2	Nivel 2 Procesos comunes	98
4.3.3	Nivel 3 Metodología única.....	100
4.3.4	Nivel 4 Evaluación comparativa	102
4.3.5	Nivel 5 Mejora continua.....	104

4.4	Diagnóstico de situación de CONAPE en cuanto a administración de proyectos	105
4.4.1	Análisis FODA.....	106
4.4.2	Análisis resultado modelo de madurez PMMM.....	111
4.4.3	Diagnóstico de CONAPE en cuanto a su Gestión de Proyectos	115
Capítulo 5	Propuesta de solución.....	117
5.1	Estructuración de estrategia de solución.....	117
5.2	Estrategia de solución.....	120
5.2.1	Acción Propuesta 1. Replantear perfil de gestor de proyectos como Gestor de Portafolios.....	121
5.2.2	Acción Propuesta 2 - Crear una política de proyectos en CONAPE.....	126
5.2.3	Acción propuesta 3 - Diseñar un mecanismo de recopilación, evaluación e incorporación de lecciones aprendidas	130
5.2.4	Acción propuesta 4 - Definir y ejecutar plan de capacitación en proyectos según currículo y perfil	140
5.2.5	Propuesta de implementación de solución.	156
Capítulo 6	Conclusiones y recomendaciones	160
6.1	Conclusiones.....	160
6.2	Recomendaciones.....	163
	Referencias bibliográficas	165
	APENDICE A: Herramienta recolección y revisión documental	175
	APENDICE B: Encuesta de experiencia y conocimientos en proyectos.....	177
	APENDICE C: Encuesta de pensamiento estratégico.....	178

APENDICE D: Encuesta de metodología de proyectos de CONAPE para Gestor de Proyectos.....	179
APENDICE E: Encuesta de metodología de proyectos de CONAPE para funcionarios encargados de proyectos	180
APENDICE F: Lista de Cotejo.....	181
APENDICE G: Matriz de Comparación	182
APENDICE G: Revisión de documentación de ejecución de proyectos.....	183
APENDICE H: Encuesta de capacidades organizacionales	184
APENDICE I: Recopilación documental de investigación para fundamentación de justificación de problema.....	185
ANEXO 1: Evaluación de Modelo de Madurez	205
ANEXO 2: Correo de publicación del proceso de administración de proyectos ...	240
ANEXO 3: F01-PR-ES-01.04 – Perfil de Iniciativa de Proyecto	241
ANEXO 4: F02-PR-ES-01.04 – Caso de Negocio	245
ANEXO 5: F03-PR-ES-01.04 – Acta de inicio de proyecto.....	249
ANEXO 6: F04-PR-ES-01.04 – Acta de inicio de fase	250
ANEXO 7: F05-PR-ES-01.04 – Solicitud de cambio	251
ANEXO 8: F06-PR-ES-01.04 – Acta de cierre de fase	254
ANEXO 9: F07-PR-ES-01.04 – Acta de cierre de proyecto	256
ANEXO 10: F08-PR-ES-01.04 – Acta de recepción provisional	258
ANEXO 11: F09-PR-ES-01.04 – Acta de recepción definitiva	260
ANEXO 12: F10-PR-ES-01.04 – Informe de avance	262
ANEXO 13: TABLERO DE CONTROL OE-AE-OO 2019	264

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA DE CONAPE.....	4
FIGURA 1.2 COLOCACIÓN DE PRÉSTAMOS CONAPE 2014-2018.....	7
FIGURA 1.3 PROYECTOS CONAPE 2013-2019	13
FIGURA 2.1 CONTEXTO DE INICIALIZACIÓN DE PROYECTOS	30
FIGURA 2.2 CONTEXTO DE INICIALIZACIÓN DE PROYECTOS	34
FIGURA 1.1 DIAGRAMA DE FASES DEL PROYECTO.....	57
FIGURA 4.1 RELACIÓN ENTRE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONAPE	75
FIGURA 4.2 CICLO DE VIDA GENÉRICOS PMBOK® EDICIÓN 6, COMPARADA CON LOS PROCESOS PR-ES-01-04 DE CONAPE	78
FIGURA 4.3 CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROYECTOS	82
FIGURA 4.4. CURSOS CORTOS QUE HAN LLEVADO LAS JEFATURAS DE SECCIÓN	87
FIGURA 4.5 PREGUNTAS SI-NO ENCUESTA FORMACIÓN	88
FIGURA 4.6 EXPERIENCIA EN PROYECTOS	89
FIGURA 4.7 RESULTADO DE NIVEL 1 – LENGUAJE COMÚN	97
FIGURA 4.8 RESULTADO CUESTIONARIO PROCESOS COMUNES.....	99
FIGURA 4.9 RESULTADOS DE NIVEL 3 - METODOLOGÍA ÚNICA.....	102
FIGURA 4.10 RESULTADO DE MODELO DE MADUREZ CONAPE.....	112
FIGURA 5.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE PROYECTOS EN CONAPE.....	125

FIGURA 5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS.....	138
FIGURA 5.3 EDT PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	157
FIGURA 5.4 HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	159

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2023	10
TABLA 1.2 COLOCACIÓN DE PRÉSTAMOS CONAPE SEGÚN DESARROLLO RELATIVO 2017 ...	19
TABLA 2.1 TABLA COMPARATIVA DE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	32
TABLA 2.2 RELACIÓN ENTRE TAMAÑO Y NÚMERO DE NIVELES DE JERARQUÍA	41
TABLA 1.1 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONAPE	64
TABLA 1.2 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, INFORMACIÓN Y PROCESAMIENTO	68
TABLA 4.1 TABLA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL RECOLECTADA	70
TABLA 4.2 DOCUMENTOS ASOCIADOS A PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	76
TABLA 4.3 SALIDAS DE PROCESOS DE INTEGRACIÓN COMPARADA CON DOCUMENTOS DE METODOLOGÍA DE CONAPE	79
TABLA 4.4 PLAN DE PROYECTO SEGÚN PMBOK® COMPARADO CON DOCUMENTO GENERADO POR EL PROCESO PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	80
TABLA 4.5 PROYECTOS VERIFICADOS CON RESPECTO AL APEGO A LA METODOLOGÍA	81
TABLA 4.6 RESPUESTA A PREGUNTA “¿SABE CUÁLES INICIATIVAS DEL PEI TIENE SU ÁREA DE NEGOCIO PREVISTAS PARA EJECUTAR ESTE AÑO O EL PRÓXIMO?”	85
TABLA 4.7 CONOCIMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE PROYECTOS ACTUAL DE CONAPE.....	91
TABLA 4.8 PERCEPCIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	94
TABLA 4.9 RESUMEN DE PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA.....	96

TABLA 4.10 RESULTADO CUESTIONARIO NIVEL 4 – EVALUACIÓN COMPARATIVA	104
TABLA 4.11 FODA DOCUMENTACIÓN NORMATIVA	106
TABLA 4.12 FODA METODOLOGÍA DE PROYECTOS	108
TABLA 4.13 FODA RECURSOS HUMANOS.....	110
TABLA 4.14 RESUMEN RESULTADO PMMM.....	113
TABLA 5.1 ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	119
TABLA 5.2 FICHA DE ACCIÓN PROPUESTA – REPLANTEAR PERFIL DE GESTOR DE PROYECTOS	121
TABLA 5.3 PERFILES DE FUNCIONARIOS PARTICIPANTES EN PROYECTOS	123
TABLA 5.4 FICHA DE ACCIÓN PROPUESTA – CREAR POLÍTICA DE PROYECTOS EN CONAPE	126
TABLA 5.5 FICHA DE ACCIÓN PROPUESTA – LECCIONES APRENDIDAS CONAPE.....	130
TABLA 5.6 ACTIVIDAD 24 “FINALIZACIÓN DE FASES EN PROYECTOS”	132
TABLA 5.7 ACTIVIDAD 7 “GESTIÓN DEL PORTAFOLIO”	134
TABLA 5.8 FICHA DE ACCIÓN PROPUESTA – PLAN DE CAPACITACIÓN EN PROYECTOS.....	140
TABLA 5.9 LISTA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	142
TABLA 5.10 LISTA DE CURSOS DE APOYO PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONAPE	144
TABLA 5.11 CURRÍCULO PARA DIRECTORES DE PROYECTO.....	151
TABLA 5.12 CURRÍCULO PARA PATROCINADORES DE PROYECTO.....	153
TABLA 5.13 CURRÍCULO PARA PARTICIPANTES DE PROYECTOS	154

LISTA DE ABREVIATURAS

BP: Buenas prácticas

ITIL®: *Information Technology Infrastructure Library.*

PMBOK®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

PMMM: *Project Management Maturity Model*

TI: Tecnologías de la información.

RESUMEN

Con la presente investigación académica se pretende entender la situación actual de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación en cuanto a las capacidades de gestión organizacionales en gestión de proyectos, para esto se propone determinar el nivel de madurez de gestión de proyectos y a partir de este entendimiento proponer una estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales para una mejor administración de proyectos.

Para ejecutar esta tarea se efectuó estudio en CONAPE evaluando activos organizacionales, metodología de proyectos y conocimiento del personal de CONAPE en relación con la administración de proyectos.

Para apoyar esta evaluación se efectuó un estudio de madurez en proyectos apoyado en la herramienta *Project Management Maturity Model*, que está orientada a aspectos culturales de la organización. Esta herramienta permite evaluar el estado actual de una entidad y a partir de esta evaluación diseñar la estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales aplicando elementos de buenas prácticas en proyectos.

Por último, se propone un plan de implementación de la estrategia de fortalecimiento que se enfoca en afianzar las capacidades organizacionales de gestión de proyectos que se hayan identificado como prioritarias brindando una propuesta de fichas de acción que detallan actividades, responsables, fechas probables y una descripción detallada del “como” se podría ejecutar esta acción.

Palabras Clave:

Administración de proyectos, Capacidades organizacionales, Modelo de Madurez de gestión de proyectos, CONAPE, PMMM, Metodología de gestión de proyectos

ABSTRACT

This academic research aims to understand the current situation of the National Loan Commission for Education (Comisión Nacional de Préstamos para Educación - CONAPE) in terms of the maturity level on organizational capabilities for the management of projects. From this understanding, it's proposed a strategy to strengthen the culture in Project management in the institution.

In order to support this evaluation, a project maturity study was carried out, supported by the Project Management Maturity Model (PMMM) tool, which is oriented to cultural aspects of the organization and which allows to evaluate the current state and from. The results of this tool will be the basis for a strategy of strengthening organizational capabilities, applying elements of good practices in project management.

Finally, a implementation plan for strengthening and nourish the organizational capabilities of project management that have been identified as a priority, providing action plans sheets with detail activities, responsible parties, estimated dates and a description on “how” could this action be executed.

Key Words:

Project management, organizational capabilities, Project management maturity model, CONAPE, PMMM, Project management methodology

INTRODUCCIÓN

La ciencia de la gestión de proyectos es una actividad intelectual de reciente formación. Los primeros proyectos que aplicaron la mayoría de los conceptos de distribución del trabajo, tiempo y forma se pueden remontar a los proyectos de misiles de Estados Unidos la década de los 50 del siglo pasado (Morris, 2013). De este tiempo hasta ahora han pasado cerca de 70 años y aunque es cada vez más aceptado que la estrategia empresarial se ve ampliamente beneficiada con la aplicación ordenada de la gestión de proyectos, todavía existen múltiples organizaciones que están apenas dando sus primeros pasos en la gestión de proyectos.

El presente trabajo tiene por finalidad presentar una evaluación del estado actual de la cultura de gestión de proyectos en la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE) y plantear un plan de fortalecimiento de capacidades organizacionales que faculten a la institución a ser más efectiva y eficiente en la ruta de alcanzar sus metas estratégicas.

En el capítulo 1, se describe la historia y organización de CONAPE. Además, se indica la justificación de este estudio, sus objetivos, alcance y limitaciones.

En el capítulo 2, se elabora el marco teórico de la investigación, en el que se describen diferentes elementos relacionados con la gestión de proyectos, la estrategia organizacional, capacidades organizacionales y modelos de madurez en gestión de proyectos.

En el capítulo 3, se presenta el marco metodológico usado en este trabajo, describiendo tipo de investigación, fuentes, sujetos de información, técnicas de recolección de datos y estrategia general de la investigación.

En el capítulo 4, se hace un análisis de los datos recogidos por medio de las herramientas definidas en el marco metodológico, como recolección documental, encuestas y modelo de madurez.

En el capítulo 5, se diseña el plan de solución. Este plan consta de actividades orientadas a 4 áreas fundamentales de fortalecimiento determinadas a partir del análisis de datos del capítulo 4. Estas áreas son; estructura organizacional, gobernanza, metodología y capacitación.

En el capítulo 6, se postulan las conclusiones y se presentan las recomendaciones producto de la presente investigación.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos, los alcances de la investigación y las limitaciones encontradas

1.1 *Marco de Referencia Empresarial*

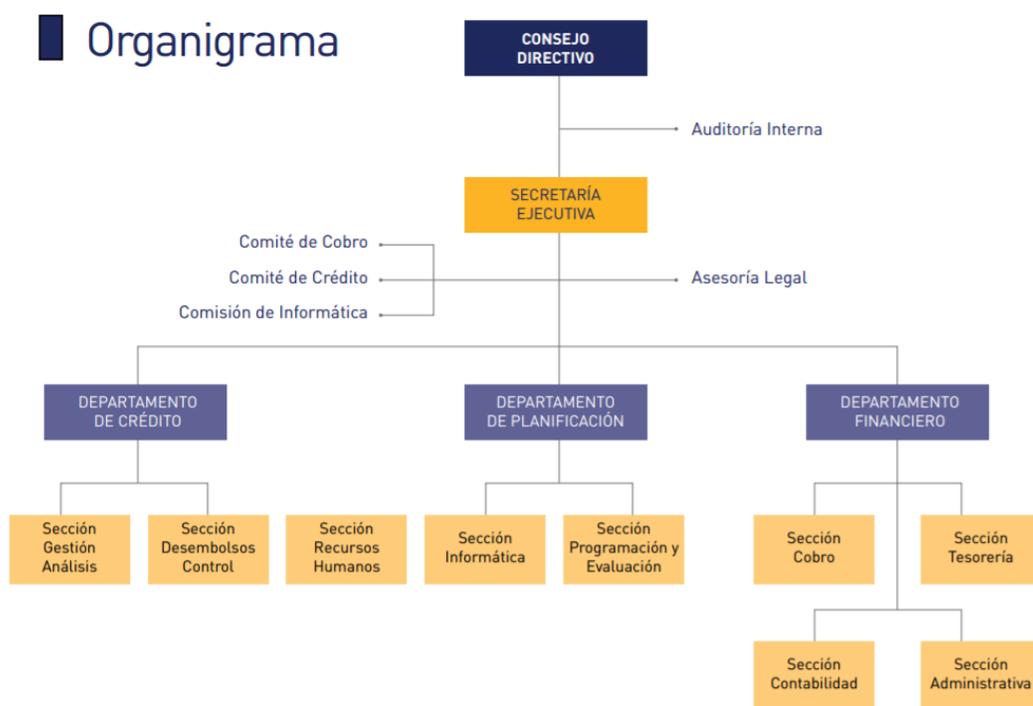
La Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE) es una entidad estatal costarricense destinada según Ley 6041 de la República de Costa Rica a otorgar el financiamiento para la formación profesional de los costarricenses, especialmente a las personas que dadas sus condiciones socioeconómicas requieren el apoyo de financiero para alcanzar su meta (Asamblea Legislativa, 1977).

La historia de CONAPE se remonta a la administración del Lic. Daniel Oduber, en el período de 1974 a 1978, cuando era Ministro de Educación Pública el Lic. Fernando Volio. En dicho período, se remite a la Asamblea Legislativa el proyecto de ley para reformar el Fondo Nacional de Préstamos para Educación (FONAPE), porque no alcanzaba la función para la que originalmente había sido creado.

Posteriormente por medio de la Ley 6041 del 18 de enero de 1977, se creó oficialmente CONAPE, que es una entidad estatal semiautónoma, que tiene la misión de *“Conceder préstamos a costarricenses, para estudios de educación superior parauniversitaria y para estudios de educación superior universitaria, dirigidos hacia carreras y especializaciones de postgrado, dentro o fuera del país, basados en el mérito personal y las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, quienes, preferentemente, deberán ser de zonas rurales”* Artículo 2. Ley de Creación de CONAPE. (Asamblea Legislativa, 1977).

La máxima autoridad institucional es el consejo directivo. El consejo directivo está compuesto por un representante del Ministerio de Educación, un representante del Banco Central, un representante del Ministerio de Ciencia y Tecnología, Representante de las Asociaciones de empresas privadas que otorgan Becas, Representante de la Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, el Secretario Ejecutivo y el Asesor Legal.

El siguiente es el organigrama de CONAPE:



Aprobado por MIDEPLAN en oficio N°. DM-180-99 del 20 de septiembre de 1999.

Figura 1.1 Organigrama de CONAPE

Fuente: Sitio web CONAPE¹

¹ <http://www.conape.go.cr/conocenos/organigrama/>

CONAPE está conformado en su organización por los Departamentos de Crédito, Departamento Financiero y Departamento de Planificación. Estos tres departamentos están compuestos por una planilla de cerca de 80 funcionarios.

CONAPE cuenta con dos sedes en el país. La sede central de San Pedro de Montes de Oca y la sede de Pérez Zeledón. Sin embargo, la sede de Pérez Zeledón es atendida por 2 funcionarios que atienden trámites sencillos y efectúan recepción de solicitudes de crédito. Para todas las demás funciones CONAPE trabaja de forma centralizada(Organigrama CONAPE, 1999).

En cuanto a los recursos económicos para la operación de CONAPE, estos provienen de alguno de los siguientes insumos (Asamblea Legislativa, 1977):

- Una suma equivalente al cinco por ciento de las utilidades anuales netas de todos los bancos comerciales, privados y los que integran el Sistema Bancario Nacional del país.
- Una subvención estatal de diez millones de colones que se distribuirá en partidas anuales de dos millones a partir del Presupuesto Ordinario para 1977.
- Los excedentes anuales que tuviere la Comisión.
- Los excedentes pertenecientes a entidades públicas o privadas que financien estudios por medio de la Comisión.
- Las recuperaciones de los préstamos que efectúen.
- Los préstamos nacionales o internacionales que obtenga.
- Las donaciones y otros recursos que recibiere la Comisión.

Los presupuestos institucionales deben ser aprobados por la Autoridad Presupuestaria y con periodicidad semestral debe presentar un balance de situación y un estado de excedentes.

Respecto a la situación financiera de CONAPE, según el informe de ejecución presupuestario para el año 2016, se determina que los ingresos efectivos suman un total de \$28.389 millones, y los egresos \$26.264 millones, lo que refleja una diferencia positiva de \$2.125 millones, que adicionada al superávit acumulado al 31 de diciembre del 2015 de \$12.043 millones alcanza un monto de \$14.168 millones. El superávit institucional, se utiliza como previsión de gasto para desembolsos proyectados para los próximos 3 años según la proyección de desembolsos de préstamos que estén actualmente en ejecución. (CONAPE, 2016)

Para el año 2017, el presupuesto de la institución correspondió a 27.089 millones de los cuales se estima destinar 20.958 millones, 77% del presupuesto anual, para desembolsos financieros que la institución destina a operaciones de crédito.

El marco de acción institucional es la Ley 6041. Esta ley limita a CONAPE cumplir con las obligaciones para las que fue creada y delimita el área de competencia y ejecución presupuestaria. Toda acción: captación de ingresos, convenios de cooperación o estrategia comercial que ejecute CONAPE debe estar dentro de los límites indicados por esta ley.

Desde su fundación en 1977 y hasta el año 2019, CONAPE ha colocado más de 100.000 préstamos educativos, el 36% de ellos se han colocado en los últimos 6 años, manteniendo en estos años un promedio de 5.235 préstamos otorgados por cada año. El siguiente gráfico muestra la colocación según el índice de desarrollo relativo, como dato relevante en este gráfico se resalta que el 69% de las colocaciones se han dado en las zonas de menor desarrollo relativo del país.

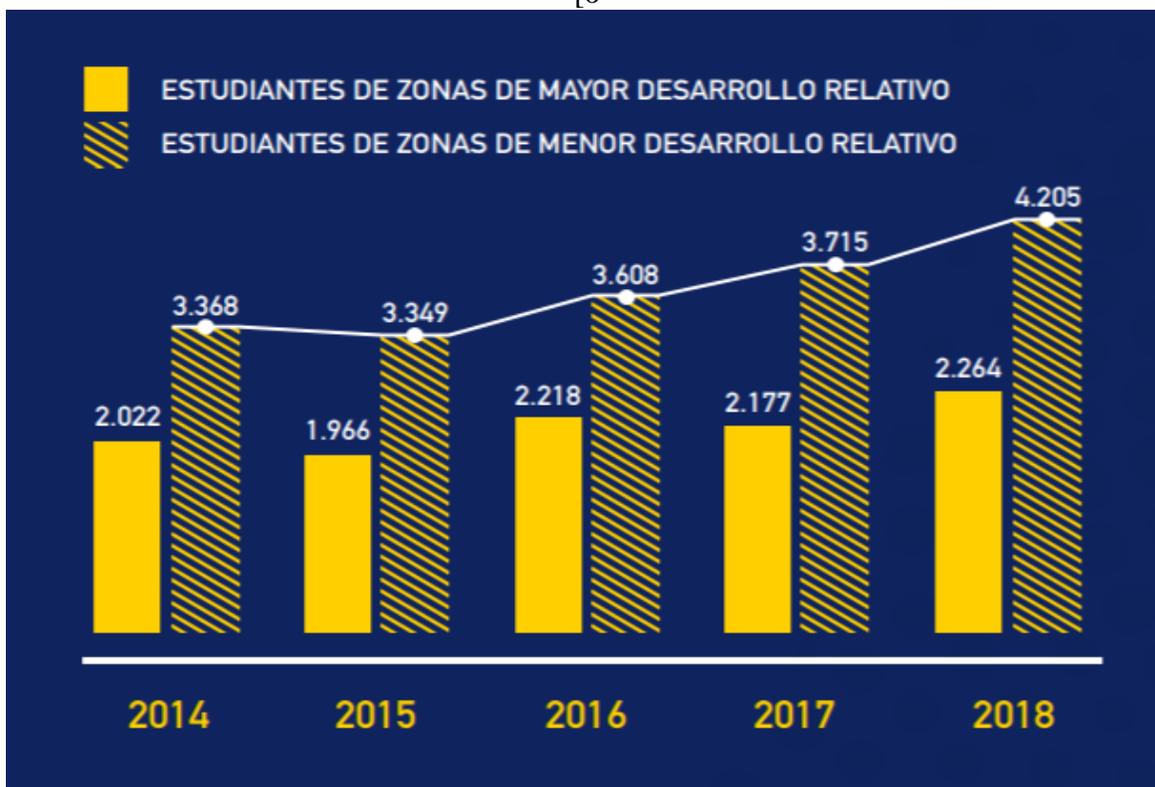


Figura 1.2 Colocación de préstamos CONAPE 2014-2018

Fuente: Anuario CONAPE 2018

1.1.1 Características del préstamo en CONAPE

Actualmente CONAPE ofrece las siguientes características distintivas en el producto de crédito que ofrece al mercado:

1. CONAPE ofrece la tasa de interés corriente más baja en el mercado para crédito educativo.
2. El estudiante puede comenzar a pagar su préstamo hasta que haya finalizado sus estudios, otorgándole hasta 6 meses de gracia para que el prestatario pueda ubicarse en el mercado laboral.
3. Se brindan 168 meses (14 años) para la cancelación de la deuda.

4. Se otorgan préstamos con fiadores hasta por 15.000.000 de colones.
5. Se otorgan préstamos hasta por un máximo de 52.000.000 de colones.
6. CONAPE garantiza que otorga el financiamiento completo para cualquier carrera brindada en Costa Rica.
7. En casos demostrados de imposibilidad de garantía fiduciaria y recursos económicos limitados, CONAPE se reserva el derecho de aprobar un crédito para beneficiar a un estudiante destacado en esta condición.

1.1.2 Marco estratégico.

A continuación, se presentan los enunciados de misión, visión y valores de CONAPE propuestos como parte del Plan Estratégico 2019-2023 (CONAPE, 2019).

1.1.2.1 Misión

“Somos una institución estatal costarricense especializada en préstamos para educación superior y técnica que facilita condiciones accesibles a estudiantes que requieren apoyo económico, dentro y fuera del país.”

1.1.2.2 Visión

“Seremos reconocidos como la mejor alternativa en el otorgamiento de préstamos para estudios de educación superior y técnica.”

1.1.2.3 Valores estratégicos y conductuales

Los siguientes son los valores estratégicos definidos para CONAPE según el Plan Estratégico 2019-2023.

Valores estratégicos:

- 1. Compromiso:** En CONAPE nos involucramos en el desarrollo del país brindando apoyo y guía al estudiante que necesita de nuestros servicios.
- 2. Transparencia:** En CONAPE efectuamos las acciones de forma tal, que puedan ser exhibidas, supervisadas o evaluadas, en cumplimiento de la normativa ética, técnica y legal que nos regula, tanto a nivel interno como externo.
- 3. Excelencia:** En CONAPE ofrecemos un servicio con mayor valor del esperado por nuestros clientes.

Valores conductuales:

- **Cultura de servicio:** Nuestro personal pone a disposición sus conocimientos, habilidad y destrezas para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.
- **Proactividad:** Tenemos iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
- **Cooperación:** Entre nosotros prevalece la comunicación asertiva, reciprocidad, empatía, respeto, solidaridad y tolerancia.
- **Integridad:** Nuestro personal se caracteriza por la rectitud y coherencia personal de acuerdo con principios y valores éticos.
- **Honestidad:** Entre nosotros prevalece la comunicación asertiva, reciprocidad, empatía, respeto, solidaridad y tolerancia.

1.1.2.4 Objetivos estratégicos

En el año 2019, CONAPE realizó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019 - 2021 se generaron los siguientes objetivos estratégicos con la meta de continuar con la modernización de servicios de CONAPE iniciada con el Plan Estratégico del quinquenio anterior. En la siguiente tabla se muestra el detalle de ejes y objetivos estratégicos.

Tabla 1.1 Ejes y objetivos estratégicos 2019-2023

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos
Desarrollo de Productos-Servicios	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes.
	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.
	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.
Fortalecimiento institucional	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales.
Fortalecimiento de la imagen institucional	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.
Fortalecimiento interno / Gestión del talen humano	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio.

Fuente: Plan estratégico 2019-2023 CONAPE

Cada uno de estos objetivos estratégicos se vinculó a un conjunto de 24 Acciones Estratégicas y 12 planes y proyectos, que responden cada uno de ellos al cumplimiento de 14 indicadores que apuntan a alcanzar los objetivos estratégicos definidos para este periodo.

1.1.3 Proyectos en CONAPE y cultura organizacional

Durante la mayor parte de su existencia como institución CONAPE, ha enfrentado los retos y proyectos por medio de herramientas propias de la administración pública, de esfuerzo de su personal y mística laboral. No existía un mecanismo estandarizado de atención de tareas a largo plazo. En el año 2010, en un paso de madurez institucional que orientaba a la organización a una gestión por proyectos, la gerencia de la organización promovió una capacitación en proyectos para las jefaturas de Secciones y jefaturas de Departamentos, esta instrucción fue impartida por el especialista en proyectos Yuri Koghan. A partir de esta capacitación se obtuvieron las nociones básicas de proyecto y cada unidad aplicó el conocimiento aprendido de forma individualizada.

Por ejemplo, la Sección de Informática, diseñó en el año 2010, la Política de proyectos informáticos de CONAPE. En esta política se definía actividades, documentos y responsables para la ejecución de los proyectos de informática de la institución. Si bien, esta política estuvo en vigor hasta el año 2017 no todos los proyectos de informática se apegan a la guía propuesta por la política.

Por otro lado, las demás secciones carecían de una política para el desarrollo de sus propios proyectos. Si alguna sección le correspondía comandar un proyecto de adquisición de alguna solución tecnológica, se hacía uso del documento Acta de Inicio de proyecto,

perteneciente a la Política de proyectos informáticos, se discutía el inicio del proyecto el Comité de Tecnologías de Información y se iniciaba el proyecto.

A partir de este punto, cada sección seguía una manera particular de atender las actividades, recursos y documentación de cada proyecto.

Ya para el año 2013, con la construcción del plan estratégico de tecnologías de información (PETIC) 2013-2018, CONAPE toma la decisión de utilizar proyectos para el cumplimiento de las metas del PETIC 2013-2018. El PETIC, generó una serie de iniciativas vinculadas a las metas estratégicas que a su vez están ligadas a proyectos informáticos, planificados para ser ejecutados a lo largo del quinquenio correspondiente a este PETIC y con los cuales se apunta al alcance de los objetivos del PEI.

A pesar de lo anterior, CONAPE todavía no contaba con una metodología de proyectos. Para solventar este vacío normativo, en varias ocasiones se decidió utilizar la metodología de proyectos de la empresa que ganaba alguna adjudicación de una contratación del área de informática. Por otro lado, para el caso de aquellos proyectos que serían ejecutados internamente, la documentación del proyecto se iniciaba con el acta de proyecto, luego se procedía con la documentación de análisis, diseño, pruebas y a esto se sumaban algunos oficios considerados importantes en la comunicación del proyecto.

A pesar de la ausencia de metodología, se puede decir que el PETIC 2013-2018 es la primera cartera formal de proyectos de CONAPE compuesta por 21 iniciativas que debieron ejecutarse según una ruta de trabajo a cumplir entre los 2013 y 2018. Algunas de estas se ejecutaron como proyectos, la siguiente figura muestra los proyectos ejecutados en CONAPE desde el 2013 hasta el 2019.

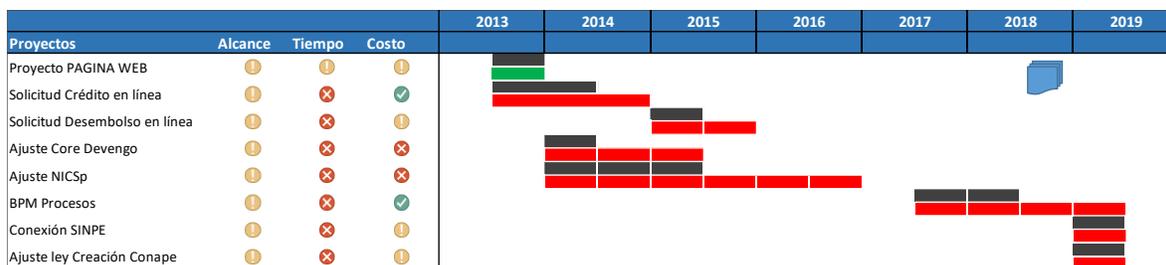


Figura 1.3 Proyectos CONAPE 2013-2019

Fuente: Documentación de proyectos y minutas CONAPE

En la figura 1.3 se representan en color negro el tiempo esperado de ejecución de un proyecto, luego debajo cada línea de proyecto se dibuja una línea verde para los que terminaron en tiempo y costo; y una línea en color rojo para los proyectos desfasados en tiempo y costo. Se puede notar claramente que la característica más constante en la ejecución de proyectos es que la definición del alcance, por norma es deficitaria y si excepción en todos los casos se tuvo que ampliar el alcance durante la ejecución del proyecto, implicando esto variaciones en el tiempo de entrega del proyecto y en algunas ocasiones afectando los costos presupuestados para estas actividades.

En el año 2018, CONAPE adopta una metodología de proyectos que se oficializó en el mes de mayo. Con esta metodología, también se asignó a un funcionario con Maestría en Gerencia de Proyectos al rol de Gestor de Proyectos de CONAPE.

Se puede decir que con la incorporación de la metodología de proyectos y con la creación del rol de Gestor de Proyectos, CONAPE está tomando un rumbo decidido a la administración por medio de proyectos, pero tiene por delante todavía el reto de interiorizar en la cultura organizacional la mentalidad de proyectos como la vía esencial para la atención de las iniciativas institucionales.

1.2 Planteamiento del Problema

Según lo explicado en el punto 1.1.3 “Administración de Proyectos en CONAPE 2009-2019”, los esfuerzos administrativos de CONAPE en lo relativo a la gestión de proyectos han evolucionado en los últimos 10 años. Primeramente, se inicia con una administración que no utilizaba instrumentos de administración de proyectos, para avanzar a una administración de proyectos basada en utilización de herramientas y artefactos no normalizados que permitían dar inicio, proponer un cronograma de tiempo y controlar el avance del proyecto, hasta lograr en octubre del año 2018 la publicación oficial del proceso de gestión de proyectos institucionales de CONAPE.

Con la adopción de la metodología de proyectos, se estableció una serie de procesos administrativos que contienen las actividades y productos que estipulan los deberes y responsabilidades de los miembros de la organización, la definición del ciclo de vida de un proyecto, y los mecanismos generales de la administración de proyectos.

Sin embargo, según la percepción del encargado de gestión de proyectos y otras áreas gerenciales de la institución, a pesar de la publicación de la metodología de proyectos, en CONAPE todavía se continúan presentando algunos de las siguientes carencias en la administración de los actuales proyectos:

- Definición de proyectos: No existe una guía de evaluación de iniciativas que determinen cuales de estas se les brindará el carácter de proyectos.
- Conocimiento organizacional de proyectos: En general se percibe que no hay mucha formación en cuanto al tema de proyectos en CONAPE.

- Competencia de recursos: No existe un mapa de distribución del recurso humano en cuanto a asignación a atención de tareas en diferentes actividades, lo que hace difícil tomar decisiones en cuanto a atención de nuevos proyectos.

Los anteriores elementos son indicadores de que, a pesar de la existencia de una metodología de proyectos recientemente adoptada, CONAPE todavía tiene debilidades en cuanto a capacidades organizacionales que le faculten hacer un correcto uso de la metodología de proyectos por parte de toda la organización.

A expensas del avance alcanzado con la introducción de la metodología de proyectos, existen una serie de retos actuales de carácter competitivo y del ámbito, normativo-político que CONAPE debe asumir para continuar vigente como la entidad financiera de mayor colocación de crédito educativo en Costa Rica.

Uno de los principales retos que tiene la institución es la consolidación de sus servicios en línea para garantizar un acercamiento virtual a todas las regiones del país y apoyándose en la tecnología para de manera eficiente lograr cumplir lo que la ley de creación de CONAPE explícitamente indica, que el crédito debe otorgarse en base a la condición socioeconómica del estudiante y preferentemente a zonas rurales del país.

Para lograr esto se han planteado algunas iniciativas que se han retrasado por varios años sin lograr materializarse como proyectos. Mencionaré dos iniciativas de servicios en línea que son de gran importancia institucional pero que se han visto relegadas por varios motivos que relacionaré a debilidades en capacidades de gestión de proyectos. Para la evidencia documental de la investigación ver APENDICE I: Recopilación documental de investigación para fundamentación de justificación de problema

La primera iniciativa tiene que ver con establecer un servicio en línea con el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINERUBE). Si bien esta iniciativa es estratégica y está directamente vinculada al motivo legal de creación de CONAPE, no se ha propuesto como un proyecto y se han relegado los intentos de acercamiento entre ambas instituciones para que sean ejecutados de forma independiente por áreas técnicas y administrativas. No existe una definición de alcance que establezca la afectación de sistemas institucionales, modificación de reglamentos, creación de convenios u otras posibles restricciones o limitaciones de la iniciativa. La falta de definición de la actividad como una iniciativa ha provocado que luego de más de un año y medio de haber surgido la iniciativa, al momento no se ha logrado concretar ningún tipo de colaboración entre ambas instituciones.

El otro proyecto es el denominado “Pago por medio de SINPE”. Este proyecto pretende brindar una opción de recuperación de préstamos por medio de la plataforma interbancaria SINPE. La fase de investigación de mercado de este proyecto inicia en el mes de julio del año 2018. Dados los resultados de la fase investigación la administración presupuesta para su probable ejecución en el año 2019. El proyecto se introdujo en la cartera de proyectos el 7 de enero del 2019, pero la competencia de recursos humanos técnicos en el área de informática, limita el avance del proyecto durante el primer semestre del 2019. Ya para mediados del año 2019, el proyecto se retoma pero nuevamente la competencia de recursos hace que en el segundo semestre no se pueda avanzar en el proyecto de la forma esperada. Se logra definir el proveedor para la conexión de CONAPE – SINPE, pero se traslada la ejecución de la implementación de la interconexión bancaria para el año 2020.

Se plantea un cronograma de ejecución del proyecto que va del 13/01/2020 al 23/4/2020. Sin embargo, durante los primeros 3 meses del proyecto no se dan avances significativos en la fase de implementación del módulo “Adquisición del Gestor de Pagos SINPE” En este caso, el seguimiento del proyecto no se ejecuta de forma constante (según lo constatado en correos electrónicos) y al finalizar el periodo de implementación, la administración informa que se procederá con un nuevo ajuste al cronograma pues no se hay conocimiento del avance de las tareas.

Estos nuevos retrasos implican que el proyecto tomará cerca de 2 años desde su fase de investigación hasta su puesta en producción, principalmente debido a debilidades en cuanto a la gestión de la disponibilidad de recurso humano para el seguimiento del proyecto y una debilidad en el adecuado seguimiento de las actividades de un proyecto.

Las debilidades de ejecución de proyectos de mostradas por CONAPE al no lograr ejecutar de forma eficaz y eficiente iniciativas como los anteriormente mencionadas, representan un riesgo del alcance de estrategias institucionales. Por ejemplo, el objetivo estratégico “OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país” se ve directamente afectado en su cumplimiento por el retraso o no ejecución de estas iniciativas.

Un ejemplo directo de la afectación del servicio de recuperación de préstamos por la no implementación del método de pago por medio de SINPE, es que el mecanismo de recuperación de dinero no sea tan expedita como se desea para clientes que requieren cancelar su préstamo de forma adelantada o hacer abonos extraordinarios a sus cuentas. Lo anterior se da porque actualmente CONAPE tiene mecanismos de pago de cuotas únicamente por dos

bancos del sistema bancario nacional. Si algún cliente desea hacer pagos y no tiene cuentas activas en estos bancos debe hacer el pago en instalaciones de CONAPE.

Un conjunto de capacidades organizacionales de administración de proyectos débil puede exponer a que la organización reaccione en momentos de presión del entorno político-económico a atender la solución inmediata de los problemas emergentes por medio de mecanismos administrativos no orientados a proyectos menoscabando así el uso efectivo de la metodología de proyectos y principalmente poniendo en riesgo el alcance de las metas estratégicas institucionales (Conape, 2015-2018).

1.3 Justificación del Estudio

El último quinquenio (2013-2018) ha representado ha traído a CONAPE un conjunto de actualizaciones en el campo administrativo y tecnológico que han cambiado la forma en que CONAPE hace su administración y la manera en que se acerca a su público meta.

Algunos proyectos ejecutados de forma exitosa que colaboraron con este cambio son:

- Proyecto de Normalización de procesos: Proyecto para la creación de un marco de administración por procesos para la organización.
- Proyecto de Continuidad de Negocios y Contingencia: Proyecto para la implementación de los planes de continuidad y contingencia. Implicó la creación de un sitio de procesamiento alternativo de datos.
- Remodelación del edificio de Sede Central: Se amplía la infraestructura de CONAPE y se eliminan las filas de clientes que antes del 2014 eran muy comunes a inicios de cada periodo lectivo.

- Sistemas de Solicitudes en Línea: Se ponen a disposición de los estudiantes sistemas de información que facilitan la solicitud de un crédito en línea y la gestión de sus desembolsos por medio de aparatos móviles.
- Renovación de la página web (en índice de evaluación de sitios públicos se escalaron más de 100 posiciones desde el 2014 al 2017).

Por otro lado, a expensas del avance alcanzado con la introducción de mejoras en los procesos de atención al cliente, servicios institucionales, infraestructura física y tecnológica, existen una serie de retos actuales de carácter competitivo y del ámbito normativo-político que CONAPE debe asumir para continuar vigente como la entidad financiera de mayor colocación de crédito educativo en Costa Rica.

Por ejemplo, si bien la colocación de CONAPE en 2017 se ubicó en mayor grado en zonas de menor índice de desarrollo relativo (ver Tabla 1.2), esto no implica que los préstamos se colocaron en las zonas rurales del país, sino que se concentraron en el área metropolitana (Comparar con Tabla 1.3).

Tabla 1.2 Colocación de préstamos CONAPE según desarrollo relativo 2017

Nivel de Estudio	Mayor Desarrollo Relativo		Menor Desarrollo Relativo	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Pregrado Costa Rica	1858	11.731.298.793.35	3.464	18.946.759.303.70
Pregrado Exterior	28	554.857.977.00	7	87.546.032.00
Posgrado Costa Rica	125	859.893.823.00	177	1.090.006.741.00
Posgrado Exterior	166	2.695.183.801.00	67	996.104.740.00
Total	2.177	15.841.234.394.35	3.715	21.120.416.816.70

Fuente: Anuario CONAPE 2018

Provincia	Número Préstamos	Monto de Préstamos
San José	2.351	15.475.638.819
Alajuela	919	5.962.808.992
Cartago	848	4.811.672.769
Heredia	657	4.723.729.004
Puntarenas	432	1.998.636.715
Limón	392	1.966.843.108
Guanacaste	293	2.022.321.804
Total	5.892	36.961.651.211

Fuente: Anuario CONAPE 2018

Sumado al ejemplo anterior, algunos de los retos actuales de la institución son:

- **Acercamiento a todas las regiones del país.** La ley de creación de CONAPE explícitamente indica que un elemento determinante para el otorgamiento del crédito es la condición socioeconómica del estudiante y que preferentemente sea de zona rural.
- **Ampliar y mejorar servicios en línea.** Existen todavía una serie de trámites que sólo pueden efectuarse de forma presencial, se puede efectuar un estudio para determinar cuáles de estos trámites son legal y materialmente viables de implementar vía web.
- **Existe un considerable sector de la población incapaz de proveer algún tipo de garantía para su crédito.** Siendo CONAPE una institución de carácter social debe procurar acercar el crédito educativo a personas de escasos recursos económicos.
- **Empleabilidad.** Dada la saturación de ciertos sectores laborales en Costa Rica, es necesario ejecutar en conjunto con organizaciones de investigación social y de mercado las carreras con mejor perfil de empleabilidad y efectuar una promoción de préstamos acorde con esta realidad nacional.

- **Situación económica en Costa Rica.** La tasa básica pasiva es el marco de referencia de la tasa de interés de CONAPE. Las drásticas variaciones en las políticas económicas pueden afectar de manera directa el atractivo de CONAPE como entidad de tasas de intereses bajos.
- **Competitividad en el crédito educativo.** El servicio del crédito educativo tiene cada vez más competidores, lo que le exige a CONAPE refrescar su estrategia de negocio para seguir siendo relevante y atractivo al mercado nacional.

Las lecciones y orientación administrativa tomada por CONAPE en el quinquenio (2013-2018) permiten concluir que la administración por proyectos es una herramienta eficaz para alcanzar las metas institucionales.

Para mejorar aún más el uso eficiente de recursos públicos y ser eficaz en el cumplimiento de sus metas CONAPE deberá apoyarse en la metodología de proyectos que se publicó en el año 2018. Sin embargo, se requieren de un fortalecimiento de capacidades organizacionales que apoyen la gestión por proyectos para el nuevo quinquenio del actual PEI 2019-2023.

La implementación de esta nueva metodología de atención de proyectos exige una transformación a lo interno de la organización que facilite la adaptación de los funcionarios a esta nueva forma de hacer las tareas y actividades.

Estudios recientes como el presentado por el Henderson Institute, en el artículo “Las capacidades importan” demuestran que “... *las capacidades organizativas impulsan el éxito corporativo. Y revelan que los aspectos de comportamiento, a menudo vistos como tangenciales, son diferenciadores vitales, pero solo cuando acompañan capacidades*

estructurales tales como un diseño de organización superior y procesos y controles comerciales rigurosos” (Roghé, Toma, Kilmann, Dicke, & Strack, 2019)

Sumado a lo anterior muchas grandes empresas han comprobado que su éxito está vinculado muy específicamente con el grado en que la cultura interna de la empresa le otorgó a la gestión de proyectos. El informe del pulso de la profesión 2016 del PMI, indica “Las organizaciones que conceden una alta prioridad a la creación de esta cultura informan que 71% de los proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios originales en comparación con 52% que le asignan una prioridad baja” (Project Management Institute, 2016)

Fortalecer una cultura orientada a proyectos y capacidades organizacionales de administración de proyectos, permitirá apoyar el cambio de CONAPE desde una organización de modelo funcional hacia una organización que apoya su gestión en la ejecución de proyectos para alcanzar las metas estratégicas de forma eficiente y eficaz.

1.4 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.4.1 Objetivo general.

Proponer una estrategia de fortalecimiento capacidades organizacionales en gestión de proyectos en la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE).

1.4.2 Objetivos específicos.

- Determinar la situación actual de las capacidades organizacionales de gestión de proyectos de CONAPE mediante un inventario de activos relacionados al tema.
- Establecer el nivel de madurez de la organización en el tema de gestión de

proyectos mediante la aplicación de un modelo de valoración de madurez en capacidades organizacionales.

- Diseñar la estrategia del fortalecimiento de capacidades organizacionales aplicando elementos de las buenas prácticas en proyectos y de mejora en cultura.
- Definir un plan de implantación de la estrategia para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en CONAPE.

1.5 Alcance y Limitaciones

A continuación, se presentan los alcances y limitaciones del presente proyecto.

1.5.1 Alcance.

Con el presente trabajo de investigación se pretende entender la situación actual de CONAPE en cuanto al nivel de madurez de las capacidades organizacionales facilitadoras para la óptima gestión de proyectos, proponiendo un conjunto de herramientas para fortalecer las capacidades organizacionales de gestión de proyectos.

Para lo anterior se efectuará un estudio de activos institucionales, manuales, procedimientos, formularios y procesos relacionados a la administración de proyectos. Este estudio abarcará una investigación de la ejecución de al menos 5 proyectos institucionales ejecutados durante el último año.

En el estudio de los proyectos se consultará la información básica de los proyectos para determinar la existencia y utilización de herramientas básicas de la gestión de proyectos (caso de negocio, acta de proyecto, definición de alcance, control de cambios, cronograma de proyecto).

En cuanto al nivel de madurez de la institución se propone aplicar una herramienta de modelo de madurez sobre los procesos de gestión de proyectos.

Por último, se propone la aplicación de un conjunto de herramientas para apoyar a la administración en la implementación de la nueva metodología de administración de proyectos. La definición de las herramientas se determinará en relación con el nivel de madurez de gestión de proyectos determinado para la institución.

1.5.2 Exclusiones.

El presente proyecto no pretende:

- Levantar un análisis histórico de todos los proyectos ejecutados durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico 2014-2018. Para efectos del inventario de activos se limitará proyectos ejecutados durante el año 2018.
- Determinar si la metodología de proyectos implementada en CONAPE en el 2018 es la metodología adecuada para la institución.
- No se aplicarán las herramientas propuestas. Las herramientas podrán quedar a disposición de la institución para que esta valore la utilidad de hacer uso o no de las mismas.
- No se efectuará un estudio económico del costo de la implementación de la solución.

Capítulo 2 Marco Teórico.

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio. En este capítulo se desarrollan los conceptos básicos, complementarios y específicos necesarios para el entendimiento del tema de esta tesis. Para ello, se parte del concepto de estrategia y su relación con la teoría de proyectos. Con esto se quiere clarificar la comprensión teórica esencial de la relevancia de los proyectos en la consecución de una estrategia empresarial.

Posteriormente, se aclara el concepto de capacidades organizacionales, primero definiendo de forma general el concepto de capacidades y luego estudiando individualmente las capacidades más relevantes asociadas a los objetivos del presente trabajo.

Para finalizar el capítulo se abordará el tema de modelos de madurez en general y modelos de madurez de gestión de proyectos en específico el PMMM.

2.1 Estrategia y proyectos

En esta sección se desarrollará el estrecho vínculo que existe entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos.

2.1.1 Estrategia

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra estrategia como, “1. El arte para dirigir estrategias militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (Real Academia Española, 2019). La etimología de esta palabra aclara mucho más este término, pues esta palabra tiene su origen en dos palabras griegas, stratos= ejército y ago= hago, dirijo.

La idea es clara. La estrategia tiene que ver con toma de decisiones precisas para dirigir un emprendimiento o actividad.

En el siglo pasado, los estudios sobre estrategia empresarial dieron forma a los conceptos modernos de planificación y liderazgo estratégicos que hoy día tenemos. Algunas definiciones de estrategia por pensadores de las ciencias de la administración de empresas son:

- “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.” (Chandler, 2013)
- “La estrategia busca la combinación de las metas que busca la empresa y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas” (Porter, 1996)
- “Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en cuales negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o el tipo de organización que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad” (Andrews, 1999)
- “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Evaluando las anteriores definiciones, existe una serie de palabras que son comunes entre los diferentes autores. Estas palabras son: alcance, metas, objetivos, políticas y acción. El acuerdo general de las definiciones apunta a que la estrategia está delineada por metas y objetivos que son alcanzados por medio de políticas y acciones.

La construcción de las metas y objetivos de la estrategia estará determinada por un análisis interno y externo de la empresa. La empresa deberá evaluar el mercado en el que participa (análisis externo), el producto que ofrece (análisis interno) a este mercado y las características que hacen diferenciable y competitiva en este entorno, (producto-mercado). A partir de este análisis, determinará donde se encuentra actualmente y donde se quiere ver en el futuro. Para ellos se determinan los objetivos que desea alcanzar como empresa para crear valor y ser sostenible en el tiempo. (Tarzijan, 2018)

2.1.2 Objetivos Estratégicos

Según se explicó en la sección anterior, la situación futura de una empresa se define a través de metas y objetivos. Las metas u objetivos asociados a la estrategia de una organización se denominan objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, de acuerdo con D. Martínez, es un fin deseado clave para que la organización alcance su visión, su cumplimiento por lo tanto reviste la más alta prioridad dentro de la organización (Martínez, 2005)

La definición clara y precisa de los objetivos se constituye en la explicación estructurada del quien (persona o departamento), con qué recursos (financieros, humanos, materiales) y en qué momento (fecha de conclusión) será el responsable de alcanzar esta sección del plan estratégico.

George Doran, publicó en 1981, un artículo relevante hasta la actualidad, en el que propone que para que un objetivo sea funcional en cuando a su propósito de ser un orientador en el alcance de la estrategia organizacional, debe apegarse a una formulación de objetivos de formato S.M.A.R.T. por sus siglas en inglés (*Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Timely*), que en español se pueden traducir como: Específico, Medible, Asignable, Realista, Oportuno. (Doran, 1981)

- Específico: Apuntar a un área específica de mejora
- Medible: Cantidad o definición de un indicador de progreso
- Asignable: Quién y cómo ejecutará esta tarea.
- Realista: Que objetivos podrán ser realistamente alcanzados con los recursos disponibles.
- Oportuno: Cuando se alcanzará el resultado.

Para garantizar lo anterior, al elaborar los objetivos estratégicos se deben asociar los siguientes elementos al objetivo. Si estos elementos se levantan de manera correcta, brindarán una base razonable para garantizar que los objetivos sean, SMART.

- **Indicadores:** Reglas de cálculo que sirven para determinar si un objetivo estratégico se ha cumplido. Dos tipos de indicadores son, inductores (evalúan acciones ejecutadas para alcanzar el objetivo), de resultado (miden grado de obtención del objetivo)
- **Responsables:** Quien o quienes son las personas responsables de ejecutar o coordinar las acciones necesarias para alcanzar los resultados del objetivo.

- **Iniciativas:** Acciones, actividades, tareas en las que la organización va a enfocar sus recursos para la consecución de los objetivos estratégicos.

En la siguiente sección, se vinculará el concepto de iniciativas estratégicas con los proyectos dentro de una estrategia, enlazando y orientando la cantidad y naturaleza de proyectos que deben formar parte de la cartera de proyectos de una organización.

2.1.3 Proyectos dentro de una estrategia

La dirección estratégica de una empresa debe no solo considerar el proceso de toma de decisiones estratégica y el establecimiento de objetivos, sino que debería pensar también en la creación de un mecanismo efectivo para el alcance de las metas planteadas. Según Johnson y Scholes, en el libro Dirección Estratégica, la “**dirección estratégica** incluye la *comprensión de la posición estratégica* de una organización, las *elecciones estratégicas*, para el futuro y la conversión de la *estrategia en acción*”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Esto quiere decir que la dirección estratégica parte de la *comprensión estratégica* en la que se da el análisis de entorno empresarial de fortalezas y debilidades de la organización. Basado en este análisis, se define la visión, meta y objetivos estratégicos que tendrá la organización en un espacio de tiempo dado a esto se denomina *elecciones estratégicas*. Por último, la *estrategia en acción* apunta a una de las mayores dificultades que afrontan las empresas en su planeamiento estratégico, la implementación de la estrategia corporativa. (Neilson, Martin, & Powers, 2008)

La gestión de proyectos ha resultado en una herramienta fundamental para que la administración apoye la ejecución de su estrategia por medio de un cuerpo de conocimientos enfocado en gestión por procesos orientada a equilibrar las restricciones fundamentales de la

implementación de una iniciativa como lo son: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgo (Project Management Institute, 2017)

Las organizaciones responden a factores de influencia que deben ser correctamente atendidos si se desea mantener la organización en operaciones. Los proyectos tienen su contexto de inicialización fundamentado en alguno de estas categorías de factores de influencia, que debieron previamente ser identificados en el plan estratégico corporativo. En el siguiente gráfico se muestran los 4 principales factores de influencia según PMI.



Figura 2.1 Contexto de inicialización de proyectos

Fuente: Basado en PMBOK

Una correcta implementación de la gestión de proyectos podrá aportar los siguientes elementos (Project Management Institute, 2017):

- Vincular resultados de proyectos con metas de negocio.

- Competir más eficientemente en los mercados.
- Sostener la sustentabilidad la organización.
- Responder al impacto de los cambios del entorno ajustando adecuadamente los planes de proyecto.

El autor Solarte-Pazos y Sánchez-Arias, indican que las organizaciones tienden a tener tres niveles de estrategia según los intereses preocupaciones internas, los niveles estratégicos “... de *estrategia corporativa* (*societaria texto original*) (alcance global, direccionamiento, estructuración, financiación y asignación de recursos); de *estrategia competitiva* o estrategia de *negocio* (competencia, productos, servicios, clientes, crecimiento del mercado); y de *estrategias operativas*” (Solarte-Pazos & Sanchez-Arias, 2014). La evolución progresiva de la ciencia de la gestión de proyectos ha implicado la especialización en sus direcciones en estos distintos niveles estratégicos, con el fin de coordinar de manera más efectiva la ejecución de múltiples proyectos asociados a la estrategia corporativa. Una correspondencia relativa de niveles estratégicos vs niveles de dirección en teoría de proyectos puede ser así:

- Dirección de portafolios = Estrategia corporativa
- Dirección de programas = Estrategia de negocio o competitiva
- Dirección de Proyectos = Estrategia operativa

Si bien la relación mencionada no es uno-a-uno, sirve de orientación para entender porque necesariamente la ciencia de la administración de proyectos ha debido evolucionar para responder a las distintas necesidades de organizaciones existentes.

La dirección de proyectos se enfoca en la gestión de alcance, tiempo y costo de un proyecto individual. La dirección de programas puede ser entendida como un conjunto de

proyectos y actividades que administradas de forma coordinada alcanzan un beneficio que sería imposible lograr de forma individual. La dirección de portafolios se puede definir como la ejecución de programas, proyectos, portafolios-subsidiarios y operaciones de forma grupal para alcanzar un objetivo estratégico.

La tabla 2.1 da un resumen comparativo de los conceptos esenciales de la gestión de portafolio, programas y proyectos.

Tabla 2.1 Tabla comparativa de portafolios, programas y proyectos

Concepto	Proyecto	Programa	Portafolio
Definición	Un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un único producto o servicio	Grupo de proyectos o programas subsidiarios administrados en conjunto para obtener un beneficio no alcanzable si administran independientemente	Colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios u operaciones administrados en conjunto para alcanzar un objetivo estratégico.
Alcance	Definido progresivamente en el ciclo de vida del proyecto.	Tiene el alcance de sus componentes	Alcance organizacional que cambia con los objetivos estratégicos de la empresa.
Planeamiento	Definido en alto nivel de detalle como parte del ciclo de vida del proyecto.	Planes de alto nivel para orientar y monitorear los independientes planes de sus componentes.	Se deben crear necesarios procesos de comunicación relativos al portafolio
Éxito	El éxito se mide en relación con la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la ejecución en tiempo y costo.	Su éxito se define en relación con el alcance de los beneficios acordados con la creación del programa.	En relación con el rendimiento agregado de la inversión y la realización del beneficio del portafolio

Fuente: PMBOK

Es importante resaltar también, que el mero alineamiento de los proyectos con las iniciativas estratégicas ha demostrado no ser suficiente como un medio para otorgar el valor final esperado de la administración de proyectos. Según estudios del *Pulse of Profession* del PMI, la gestión de la materialización de beneficios (BRM, *Benefits realization management*) provee un enfoque que orienta el camino adecuado para la brecha entre las expectativas de los directores ejecutivos con la estrategia y los resultados provistos por portafolios, programas y proyectos (Project Managment Institute, 2016)

La figura 2.2, muestra la crucial relación entre los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico de la organización y los conceptos de proyectos, productos (servicios) resultados y ejecución y mantenimiento de resultados. La principal idea del gráfico es mostrar como los objetivos ayudan a **identificar** resultados de negocio, productos de salida (Por ejemplo, un resultado de negocio es obtener mayor exposición al mercado en línea, un producto de salida es un nuevo sitio web, un proyecto sería el desarrollo de un nuevo sitio web), esto elementos guían a la administración para la ejecución de proyectos; y el control y mantenimiento de resultados alcanzados, logrando así alcanzar los objetivos estratégicos.



Figura 2.2 Contexto de inicialización de proyectos

Fuente (Project Managment Institute, 2016)

Sin embargo, la mayor relevancia de la figura anterior radica en que cada paso de los eslabones de esta cadena puede afectar a su eslabón anterior, agregándole así dinamismo al plan estratégico y permitiendo orientar el negocio hacia la gestión de los beneficios, garantizando así que aunque en el pasar del tiempo hayan cambiado, los objetivos estratégicos, los proyectos y otras actividades de la estrategia inicial, sigue vigente la relación entre los proyectos, beneficios y estrategia (Project Managment Institute, 2016)

Por último, es imprescindible decir que un principio fundamental de la administración de proyectos es tener completa claridad de que la gestión de proyectos no es un fin en sí misma, sino que cada proyecto tiene relevancia en relación con la estrategia y que el éxito del proyecto va más allá de la finalización en alcance, tiempo y costo, sino que será

verdaderamente exitoso en relación con su aporte al cumplimiento de beneficios organizacionales.

2.2 Capacidades organizacionales de una empresa

El concepto de capacidades organizacionales ha cobrado relevancia en la literatura de estrategia empresarial en los últimos años, señalando a las capacidades organizacionales como elementos distintivos fundamentales para la consecución estratégica de la organización (Escamilla-Solano, Plaza-Casado, & Prado-Roman, 2017)

Según la literatura de habla inglesa, la palabra utilizada para teorizar sobre capacidades organizacionales es, **capability**, de acuerdo con el diccionario Merriam-Webster esta palabra se define como “la cualidad o estado de hacer algo”. Hago esta distinción porque se suele confundir la acepción inglesa **capability** con **capacity**, según el mismo diccionario, la palabra **capacity** tiene dos definiciones aplicables para el término de negocios: “1. Capacidad de un objeto para almacenar algo. 2. Habilidad o fuerza de producir, presentar o desplegar.”. (Merriam-Webster.com, 2019) De ahí que **capacity** en general apunta a la capacidad medible de una empresa de producir un bien o servicio, o capacidad de ejecución de un proceso. En español, ambas palabras se traducen como capacidad. En este trabajo estaremos utilizando el concepto capacidad como “la habilidad de una organización o persona para ejecutar una tarea”.

Sumado a la anterior aclaración, también es necesario diferenciar entre una capacidad organizacional y un recurso. Por definición de recurso entendemos “activos tangibles o intangibles que están enlazados de manera semipermanente a la firma” (Spanos & Prastacos, 2004). Por lo tanto, los recursos de una organización podrán ser bienes que la empresa tiene

a disposición. Una capacidad, por el contrario, es más una competencia, habilidad o comportamiento que faculta la organización a alcanzar una meta específica, ese comportamiento es algo que la empresa hace.

Las siguientes son tres definiciones de capacidades organizacionales:

- “... capacidades se refiere a la habilidad de explotar y combinar recursos, a través de las rutinas, con el objeto de cumplir con su objetivo... son desarrolladas a través del tiempo y nutridas a través de interacciones complejas entre los miembros de las organizaciones” (Amit & Schoemaker, 1993)
- “Proceso social complejo que determina la eficiencia y la efectividad por medio de los cuales las organizaciones pueden transformar entradas en salidas” (Collis, 1994)
- “...conjunto compuesto y coherente de competencias, habilidades y tecnologías, en lugar de discretas habilidades singulares” (Mohrman, Docherty, Shani, Shenkel, & Teigland, 2005)
- “Capacidad organizacional se refiere al establecimiento de acciones, rutinas o procesos en una compañía con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas, siendo entendidos como esos elementos diferenciadores que le permiten a la compañía obtener una mejor posición en relación con la competencia” (Escamilla-Solano, Plaza-Casado, & Prado-Roman, 2017)
- “Entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos” (Davila, 2013)

Con base a lo anteriormente explicado, las capacidades organizacionales se pueden describir como las habilidades, destrezas y competencias colectivas desarrolladas por una organización que la habilitan a crear su valor diferenciado en el mercado con el fin del cumplimiento de las metas corporativas.

Intrínsecamente, las anteriores definiciones parten de que las organizaciones tienen algún grado de certeza de una serie de **tareas** que deben ejecutar de cierta forma distintiva, tienen un **cuerpo de conocimiento** para realizarlo, tienen un conjunto de **personas** para ejecutar las tareas y cuentan con **recursos** para apoyar la ejecución de estas tareas. Podemos decir entonces que las *tareas* se llevarán a cabo por medio de *personas* que laboran para la empresa, siguiendo *procesos y metodologías* establecidas y usando *recursos* que la empresa pone a disposición para la ejecución de estas actividades de una particular manera distintiva en el mercado. Esta forma única y distintiva, terminará definiendo el valor competitivo de la empresa.

Lo explicado en el párrafo anterior es muy relevante, en el tanto que muestra los elementos constituyentes de las capacidades organizacionales, que en su conjunto de interacción son los que determinarán la base para el mejor o peor desempeño de la empresa en su finalidad de llevar a cabo su misión, visión, metas y objetivos.

Una categorización de estos elementos apunta a que las capacidades se fundan en actores humanos (personas, cultura), conocimiento (estructura, metodología, procesos), recursos (tecnología, recurso económico). La interacción constante entre estos elementos deviene en la creación de las capacidades únicas de cada empresa.

Por ejemplo, una empresa está compuesta por actores humanos, personas que como individuos aportarán sus propios competencias y características personales. Estos individuos, crearán y se integrarán a una estructura empresarial, metodologías y procesos de trabajo, que constituyen el cuerpo de conocimiento formal de la organización. Las actividades de la organización deberán apoyarse en múltiples recursos. La interacción de estos individuos, organizados con algún tipo de jerarquía, dispuestos a alcanzar el objetivo de la empresa, siguiendo las metodologías y procesos, creará una cultura empresarial, que a su vez es parte del conjunto de componentes fundamentales para dar forma a las capacidades organizacionales.

A continuación, se comentan algunos de los diferentes elementos constituyentes de las capacidades organizacionales.

2.2.1 Cultura

Toda empresa tendrá una cultura empresarial. La RAE define la palabra cultura como “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico (Real Academia Española, 2019), científico , industrial , en una época , grupo social” (Real Academia Española, 2019; Real Academia Española, 2019) Según la etología, la cultura, es un conjunto de costumbres y conocimientos, que se transmiten y se crean por actos de imitación e innovación. En particular el ser humano se diferencia de las demás especies animales por su extrema habilidad de acumulación progresiva de aprendizajes y transmisión de conocimientos, lo que faculta que el desarrollo cognitivo no dependa únicamente del individuo, sino de que se apalanca en la transmisión entre el grupo que comparte los conocimientos y comportamientos. (Caicedo, 2016)

Galunic, define cultura organizacional como “todos los valores, creencias, supuestos que los miembros de una organización adoptan y de alguna manera son compartidos”. (Galunic, 2016) Esta definición propone una reducción del ámbito antropológico de la cultura a un ámbito empresarial, hablando de un marco dirigido de comportamiento, impulsado por una autoconciencia de la organización de sus mayores valores y principios, que apuntan a su vez hacia la estrategia general de la empresa.

La cultura empresarial, es algo que más que estar en la cabeza de los individuos de la organización, es algo que está entre los individuos, se expresa por símbolos y significados, en reuniones, juntas y documentos. Las formas y maneras de actuar, decidir, dialogar, resolver y accionar se fundamentan en estos intrínsecos acuerdos de comportamiento. (Alvesson, 2013) De ahí que la auto comprensión de esta dinámica cultural resulte vital para cualquier emprendimiento estratégico de alguna organización.

De acuerdo a varios autores, citados por Matt Alvesson en su libro “Entendiendo la cultura Organizacional”, se puede decir que si bien la cultura no es el factor determinante de éxito para el desempeño, crecimiento y éxito, es cada vez más relevante la importancia que tiene para grandes firmas, que no solo evalúan factores como tecnología, acceso a mercados regulados y economías de escala, en la elaboración de sus estrategias, sino que asignan un fuerte énfasis a la cultura y capacidades organizacionales derivadas de cómo se lideran a las personas para la creación, distribución y utilización del conocimiento. (Alvesson, 2013)

Según el PMBOK, algunas de las experiencias comunes que conforman la cultura de una empresa son (Project Managment Institute, 2017):

- Sistemas de motivación e incentivos

- Tolerancia al riesgo
- Percepción del liderazgo
- Código de conducta
- Entornos operativos

2.2.2 Estructura

La estructura organizacional indica de qué manera y que distribución tiene el poder y la autoridad en una organización. (Galbraith, 2001) Las agrupaciones de grandes mamíferos siempre apelan a algún tipo de jerarquía para organizar sus sociedades, los seres humanos no son excepción a esta regla y las estructuras jerárquicas para la organización del trabajo son parte de una respuesta natural que como grupo se adopta para la ejecución de tareas y actividades. (Child, 2015)

Una razón práctica para esta forma de orden natural es que toda agrupación de individuos pronto creará subdivisiones, subgrupos de interés, diversas formas de resolver o relacionarse. Todo esto implica un problema intrínseco de cómo ejercer el control, girar instrucciones y enrumbar las iniciativas a un objetivo. Esta razón inevitablemente crea la jerarquía, que representará un orden natural de toma de decisiones. (Child, 2015)

La jerarquía, la autoridad y la toma de decisiones por si no constituyen una estructura. De ahí que es necesario decir que la estructura organizacional será entonces la forma en que la empresa delegue esta autoridad a través de sus distintas unidades funcionales, operativas o estratégicas.

Algunos estudios concluían que antes de las políticas de reducción de personal recientes los niveles de la jerarquía se podrían resumir según la siguiente tabla (Child, 2015):

Total de empleados	Número de niveles administrativos
100	2
500	3
1000	5
3000	6
10000	7

Tabla 2.2 Relación entre tamaño y número de niveles de jerarquía

Fuente (Child, 2015)

Con relación a la creación de la estructura, basada por la distribución del trabajo y asignaciones funcionales, el PMBOK propone 3 distintos tipos de estructuras organizacionales (Project Management Institute, 2017):

- **Organización Funcional:** Organización de estructura clásica, en la que las direcciones se suelen crear según las especialidades de cada área de la empresa. Cada departamento tiene a trabajar de forma independiente a los demás departamentos.
- **Organización Matricial:** Mezcla características de organizaciones funcionales y organizaciones orientadas a proyectos. En este caso, la distribución de tareas y roles de responsabilidad ya no se limita al área funcional, sino que se podrá delegar esta responsabilidad de autoridad y ejecución en la dirección de proyectos asignada. Se pueden clasificar como, matriciales débiles, equilibradas o fuertes, según el nivel relativo de poder de los coordinadores de área.
- **Organización Orientada a Proyectos:** En la organización orientada a proyectos, el concepto de distribución funcional del trabajo se reemplaza por distribución de

autoridad y ejecución por proyectos. La mayoría de los empleados trabajará en función de proyectos específicos que se estén atendiendo en un momento del tiempo.

En cuanto al tema de capacidades organizacionales, el tamaño de la estructura de la organización o el diseño de distribución de asignaciones por trabajo, serán elementos fundamentales en la conformación de las distintas capacidades que puede desarrollar una organización.

2.2.3 Metodología

Según el artículo Metodología de la enciclopedia Wikipedia, una metodología es: “La metodología (del griego μέθοδος de μετά μετά 'más allá, después, con', οδός odós 'camino' y λογος logos 'razón, estudio'),¹ hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos” (Wikipedia, 2019)

De lo anterior se deriva que una metodología implica el concepto de estandarización o normalización de actividades repetidas para que sean enfocadas de formas similares. Algunos beneficios propios de adoptar una metodología son (European Union, 2016):

- Estructura de gobierno
- Guía para los procesos
- Estándares para los artefactos
- Guías para el uso de los artefactos
- Proveer guía para el uso planificación de un proyecto

- Clarificar expectativas de forma temprana

La estandarización provista por una metodología permite tener una mejor expectativa de que los planes se ejecutarán de la forma acordada por la organización y minimizarán las posibilidades de riesgo. No se debe confundir un marco de referencia de buenas prácticas con una metodología. El PMBOK es un marco de referencia, pero la implementación de una metodología en una organización debe responder al menos las siguientes preguntas basadas en la guía de referencia del PMBOK (Weaver, 2012):

- ¿Qué procesos deben ser aplicados en la organización?
- ¿Quién es responsable de la implementación de los procesos, roles y responsabilidades genéricas, estructuras de organización y gobernanza de proyectos?
- ¿Cómo se aplicarán los procesos? Guías, flujos de trabajo y plantillas.

2.2.4 Recurso Humano

Las organizaciones están compuestas por personas. Ponerles atención a ellas, su dinámica, sus necesidades, sus aspiraciones, motivos de filiación, nivel de compromiso, habilidades y debilidades, determinarán de forma casi directa el éxito futuro y permanente de cualquier organización.

Desde la perspectiva sociológica, las relaciones y actividades están normadas por leyes sociales y psicológicas. Existen necesidades psicológicas y de estatus. La conducta estará influenciada por impulsos individuales y por reacciones grupales determinados por sistemas formales (oficiales de comportamiento) y sistemas informales (Davis & Newstrom, 2002).

Ahora, las organizaciones y las personas persiguen un interés mutuo. Esta mutualidad de intereses, debe crear la sensibilidad necesaria en la administración de la organización en lo relativo a comprender que el beneficio del individuo de alguna manera es el de la organización y viceversa, el beneficio organizacional se transforma en el beneficio individual. (Davis & Newstrom, 2002)

En el campo de la gestión de proyectos en las organizaciones las personas son elementos fundamentales, y como dice Peter Morris, “los proyectos empiezan y terminan con personas”. (Morris, 2013) Desde este punto de vista, se debe tener clara conciencia de perfiles profesionales para la gestión de proyectos y estos administradores de proyectos deberán contar con las competencias y habilidades suficientes para no solamente velar por el cumplimiento documental y temporal de las actividades del proyecto, sino por la correcta interacción entre todo el equipo de proyecto que está administrando. (Gido & Clements, 2012)

2.2.5 Tecnología

El Diccionario de la Real Academia define la palabra tecnología como “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico” (Real Academia Española, 2019) . La enciclopedia en línea, Wikipedia da la siguiente definición “Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad”. (Wikipedia, 2019) Ambas definiciones conllevan la conclusión evidente de que en esta era científica en la que vivimos, prácticamente toda disciplina de acción del ser humano tendrá en mayor o menor grado un componente tecnológico que apoyará el actuar y el alcance de sus objetivos.

La correcta aplicación de la tecnología en las organizaciones se convierte en una ventaja competitiva. Ahora, el alineamiento de las tecnologías de información de una empresa con las necesidades de negocio se vuelve en un reto para muchas organizaciones. La elección inadecuada de la tecnología o la administración de esta puede devenir en una pobre gestión administrativa que de alguna manera repercutirá en la gestión de los proyectos.

Algunos aspectos clave para agilizar la toma de decisiones correcta en un ambiente en constante cambio como lo es el tecnológico, debe tomar en cuenta los siguientes elementos (George, 2008):

- Evaluación: Asegurarse que la tecnología escogida soportará las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Selección: Análisis multifactorial para determinar beneficios esperados, costos totales y tiempos de implementación.
- Implementación: Plan comprensivo que garantice que la adquisición tecnológica mejoró las posibilidades del negocio.
- Soporte: Pensar en la necesidad de contratos de soporte con terceros que proveen continuidad.
- Revisión: Revisar con cierta periodicidad que las tecnologías adquiridas siguen cumpliendo las metas para las que fueron compradas.

Como apoyo a la gestión administrativa de la gestión de las tecnologías de información se pueden mencionar los siguientes marcos de gestión:

- COBIT: “COBIT 5 es el marco de gestión y de negocio global para el gobierno y la gestión de las TI de la empresa” (ISACA, 2019) Este es un marco de gobernanza

de las tecnologías de información que orienta a toma de administraciones tecnológicas en una organización.

- ITIL: Enfoque de gestión de servicios tecnologías de información, provee un conjunto de buenas prácticas para facilitar la transformación, cambio y crecimiento de la organización. (Axelos, 2019)
- TOGAF: “Ayuda a organizar el proceso de desarrollo a través de un enfoque sistemático para reducir los errores, mantener los plazos, mantenerse dentro del presupuesto y alinear la TI con las unidades de negocios para producir resultados de calidad” (The OpenGroup, 2019)

Los anteriores enfoques permiten a la administración tener un mejor control de los esfuerzos internos que se hacen en el área de tecnologías para intentar mantener el control y permitir que la tecnología se convierta en un aliado estratégico para la gestión de procesos y proyectos.

2.3 Modelos de Madurez

Un modelo de madurez es un marco conceptual de partes constituyentes que definen la madurez en un área en específica. (Project Management Institute, 2003) Estos marcos proveen instrumentos usados no solo para determinar la madurez sino también para tomar acciones para avanzar a un siguiente nivel de madurez.

Estas herramientas de análisis empresarial se originaron inicialmente con esfuerzos como el Modelo de Estados de Nolan quien en 1974 proponía un modelo de crecimiento para la utilización de sistemas de información compuesto en su momento por 6 niveles estados de mejora. (Thakur, 2019)

Ya para la década de 1990, el Instituto de Ingeniería de Software de la Universidad Carnegie Mellon propuso la Integración de modelos de madurez de capacidades (CMMI por sus siglas en inglés) o instituto ISACA que propuso el ISO/IEC 15504 Determinación de capacidad de mejora en procesos de software (SPICE por sus siglas en inglés). Estas iniciativas dieron inicio a una paulatina popularización de herramientas similares en muchas áreas de la administración de negocios. Se pueden contar a la fecha hasta 74 distintos modelos de madurez en diferentes áreas de conocimiento. (Kohlegger, Maier, & Thalmann, 2009)

2.3.1 Modelos de Madurez en Administración de Proyectos

Un modelo de madurez en administración de proyectos se enfoca en proveer instrumentos para evaluar el nivel de madurez actual de una organización y proveer una ruta para mejorar el desempeño en esta área. (Project Management Institute, 2003)

Muchas organizaciones encontrarán mejoras significativas con solo lograr la repetición de los procesos. El modo para lograr establecer estos pasos de madurez debe estar relacionado con la voluntad de la dirección de la empresa basada en la dirección del planeamiento estratégico dirigido al fortalecimiento de la gestión por proyectos. (Kent Crawford, 2002)

La evaluación es un medio para controlar y soportar mejoras identificando lo que se debe mejorar e inclusive indicando un posible orden de atención. Otro elemento importante en la evaluación de la madurez es el auto entendimiento que la organización alcance de sus posibilidades de acción y de cómo estas se pueden convertir en capacidades estratégicas. (Mullaly & Thomas, 2010)

Existen al menos unos 30 modelos de administración de proyectos, la mayoría están basados en el CMMI y proponen 5 niveles de madurez. Nivel inicial, nivel repetitivo, nivel definido, nivel administrado, nivel óptimo. Si bien, existen algunas dudas al respecto de cómo se correlaciona la autoevaluación con el éxito en la gestión de proyectos (Mullaly & Thomas, 2010), en general el consenso es que las organizaciones con altos niveles de madurez se espera que sean exitosas en términos de efectividad y eficiencia. (Backlund, 2013)

Dentro de los modelos más conocidos se pueden citar los siguientes:

- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM)
- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios(P3M3)
- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones (OPM3)

2.3.2 Modelo de Madurez en Administración de Proyectos Kerzner

El modelo de madurez de administración de proyectos de Harold Kerzner (*Project Management Maturity Model*, PMMM por sus siglas en inglés) es un modelo de madurez enfocado en la cultura. El modelo inicial se publicó en el 2002 y la versión más reciente se publicó en el libro “*Using the Project Management Maturity Model*” en su edición 2019.

El autor propone que el enfoque del PMMM es conductual en lugar de competitivo, pues la ejecución de los proyectos en última instancia recae en personas que utilizan metodologías y procesos. Por lo que la madurez de la administración de proyectos va de la mano con la madurez del equipo de trabajo de la empresa y de la cultura de la empresa. (Kerzner, 2019)

Para alcanzar esta excelencia en la gestión de proyectos, se mencionan 4 elementos críticos:

- Comunicaciones efectivas
- Cooperación efectiva
- Trabajo en equipo efectivo
- Confianza

Esos cuatro conceptos son base conductual del modelo de madurez y deben formar parte de la estrategia empresarial para alcanzar la madurez en proyectos.

El modelo propone 5 niveles de madurez:

- Nivel 1 – Lenguaje Común: La organización reconoce la importancia de un conocimiento básico en administración de proyectos acompañado de un lenguaje y terminologías propios, normalmente usando el PMBOK como guía para esta metodología.
- Nivel 2 – Procesos comunes: La organización reconoce que procesos comunes deben ser definidos y desarrollados de forma tal que el éxito de un proyecto sea replicado en otro.
- Nivel 3 – Metodología única: La organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías organizacionales (riesgos, cambios, gestión de alcance, proyectos) en una metodología única y flexible para ser utilizada según la dimensión del proyecto.
- Nivel 4 – Evaluación comparativa: Se reconoce que los procesos de mejora son necesarios para mantener la competitividad y que las evaluaciones con empresas similares deben ejecutarse con cierta regularidad.

- Nivel 5 - Mejora continua: En este nivel la organización evalúa la información obtenida en niveles previos y decide como se aplicará para la mejora de los procesos internos de gestión de proyectos.

Los niveles no son necesariamente seguidos secuencialmente el uno del otro, sino que una compañía puede traslapar su estado de madurez entre varios niveles. (Kerzner, 2019)

2.3.3 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones

El modelo de madurez de gestión de proyectos en las organizaciones es un modelo de madurez enfocado desarrollado por AXELOS empresa conjunta entre el gobierno de Reino Unido y la empresa Capita. El modelo inicial se publicó en el 2005 y la versión más reciente, la 3 se publicó en el 2015. (AXELOS Limited, 2015)

El modelo no está orientado a un conjunto de conocimientos específico. Analiza el balance entre procesos, la competencia de las personas que lo operan, las herramientas y la administración de la información utilizada para la ejecución de la gestión de proyectos. (AXELOS Limited, 2015)

El modelo se divide en 3 modelos:

- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos
- Modelo de Madurez de Gestión de Programas
- Modelo Madurez de Gestión de Portafolios

El nivel está basado en 5 niveles:

- Nivel 1: Proceso conocido: Determina si la organización reconoce proyectos (programas o portafolios) y la diferencia de su propio negocio (AXELOS Limited, 2015)
- Nivel 2: Proceso repetible: Determina si existe un estándar mínimo para la ejecución de proyectos (programas o portafolios) (AXELOS Limited, 2015)
- Nivel 3: Proceso definido: Determina si la organización tiene un centro de procesos controlado de proyectos (programas o portafolios) y que da flexibilidad a los proyectos (programas o portafolios) individuales para ajustarse a su propia particularidad. (AXELOS Limited, 2015)
- Nivel 4: Proceso administrado:
 - En el caso de programas y proyectos busca determinar mediciones de desempeño y calidad sobre programas para predecir resultados de futuros programas. (AXELOS Limited, 2015)
 - En el caso de portafolios determina no solo que cuente con mediciones y métricas de programas y portafolios, sino que evalúa la capacidad de priorizarlos adecuadamente. (AXELOS Limited, 2015)
- Nivel 5: Proceso optimizado: Determina si la organización tiene procesos de mejora continua con administración proactiva de problemas y tecnología en proyectos (programas o portafolios) (AXELOS Limited, 2015)

2.3.4 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones

El modelo de madurez de gestión de proyectos en las organizaciones busca crear un marco para la evaluación del alcance de objetivos estratégicos por medio de la implementación de

las buenas prácticas. El modelo fue creado por el PMI en el año 2003, la última versión, la versión 3 se publicó en el año 2013 (Project Management Institute, 2003)

El modelo está conformado por 600 buenas prácticas distribuidas en:

- Dominios: Portafolio, programas y proyectos.
- Niveles de madurez: Estandarización, Medición, Control y Mejora
- Grupos de procesos: Iniciación, planeación, ejecución, control y cierre. (Project Management Institute, 2013)

Para aplicar el proceso se deben seguir 4 pasos

- Adquisición de conocimiento: La organización se prepara para recabar datos de su estrategia (misión, visión y valores), necesidades y metas. (Project Management Institute, 2013)
- Prepararse para la evaluación: Se determina el nivel de cumplimiento de capacidades de la organización versus las capacidades descritas por el OPM3. (Project Management Institute, 2013)
- Administrar la mejora. Planes de mejora: La organización determina cuales de mejores prácticas usar en base a la evaluación del paso 3. (Project Management Institute, 2013)
- Administrar la mejora. Implementar mejoras: Se propone que las mejoras se implementen con gestión de proyectos. (Project Management Institute, 2013)
- Administrar la mejora. Repetición del proceso: Completado el paso anterior. La organización debe reiniciar el proceso de evaluar sus capacidades y determinar el siguiente plan de mejora. (Project Management Institute, 2013)

2.3.5 Selección del modelo de madurez para el presente proyecto

En base al objetivo de esta investigación que está orientado al fortalecimiento de la cultura en gestión de proyectos de CONAPE, incluyendo aspectos como capacidades organizacionales. De los modelos mencionados anteriormente, es el modelo Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Kerznel (PMMM) el que mejor se orienta a la evaluación de aspectos culturales pues su enfoque es conductual en lugar de competitivo, dando prioridad a la evaluación de las personas que utilizan metodologías y procesos que al proceso como tal.

Por lo anterior se escoge el modelo de madurez PMMM para conducir la evaluación de madurez en gestión de proyectos de CONAPE.

Capítulo 3 Marco Metodológico.

En este capítulo se expone la metodología utilizada para desarrollar la investigación y la propuesta de solución a la problemática. Se explica el tipo de investigación, las fuentes y sujetos consultados, así como las técnicas de investigación empleadas.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con el objetivo de la investigación, el tipo de investigación de la presente tesis es aplicada. Esto porque el objetivo es proponer una estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales en CONAPE. Lo anterior se logrará haciendo uso de teorías, métodos y técnicas probados en el campo de la administración de proyectos para determinar una forma adecuada de implementarlos en una estrategia para apoyar la gestión de proyectos en CONAPE. Tal y como se indica en la guía de investigación de la Universidad Duoc en Colombia, una investigación aplicada se puede definir como "...resolución de problemas en

un contexto determinado, es decir, busca la aplicación o utilización de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo” (Bibliotecas Duoc UC, 2019).

El enfoque de la investigación es cualitativo. La investigación cualitativa procurará estudiar fenómenos que por su naturaleza representan una alta dificultad para ser cuantificados matemáticamente como lo son creencias, atributos o símbolos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

El alcance de la investigación es explicativo. Esto porque producto del resultado de la revisión de literatura asociada a la temática central de esta tesis y el análisis del estudio documental y cultural de CONAPE, se contrastará con modelos de capacidades organizacionales y buenas prácticas en dirección de proyectos para así lograr proponer una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales vinculadas con la gestión de proyectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

3.2 Diseño de la Investigación

Según Trochim (2005), el diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación”.

La presente investigación está compuesta por las siguientes 4 fases:

Fase 1: En la primera fase se efectuará un estudio de la cultura de proyectos en CONAPE.

Para hacer este estudio se aplican las siguientes técnicas:

- **Recolección documental:** Se efectúa una recolección que muestre el listado completo de activos documentales y normativos de CONAPE en cuanto a la gestión de proyectos. También se efectuará una investigación de evidencia documental de proyectos ejecutados en CONAPE en los últimos 2 años.
- **Recolección de datos:** Por medio de entrevistas a diferentes funcionarios clave de CONAPE relacionados a gestión de proyectos, registro de formación y registro de participación en proyectos se procede a describir el grado de interacción y conocimiento del personal de CONAPE en relación con la administración de proyectos.
- **Análisis documental:** Se utilizarán diferentes herramientas como listas de cotejo, matrices de comparación y análisis documental para generar descripciones detalladas y extraer significado de los datos recolectados.
- **Entrevistas a personas participantes en proyectos.** Se entrevistará a distintas personas participantes de proyectos en CONAPE para determinar el grado de identificación que tienen con la metodología de proyectos actual y la importancia en general que le dan a la gestión de proyectos.

Fase 2: En esta fase se aplicará un modelo de madurez en CONAPE para apoyar el descubrimiento de las capacidades que se requieren fortalecer.

- **Análisis de datos:** La información recabada en la fase 1 se procederá a analizar de forma independiente y de acuerdo con las categorías de investigación identificadas en este proyecto. Los datos individuales obtenidos de cada una

de las categorías se utilizarán como herramienta comparativa para contrastar el modelo de madurez aplicado.

- Aplicar modelo de madurez: Se aplicará una herramienta para determinar el nivel de madurez en lo relativo a la administración de proyectos en CONAPE.

Fase 3: Diseño de la estrategia de fortalecimiento.

- Marco de buenas prácticas: Determinar un marco de buenas prácticas de gestión de proyectos que se adecue al estado actual de madurez en gestión de proyectos de CONAPE
- Elaboración de estrategia: Elaborar una estrategia de implementación de buenas prácticas que al menos identifique lo siguiente:
 - Marco de comprensión de estrategia: Guía documental aclaratoria del fundamento teórico y los objetivos del proyecto.
 - Identificación de iniciativas: Elaborar un listado de iniciativas y acciones que promuevan los cambios organizacionales que apunten a la mejora de las capacidades identificadas. De manera general, cada iniciativa debe proponer al menos los siguientes elementos:
 - Planeamiento: Conjunto de actividades propuestas para ser ejecutadas en este plan. Indicando tareas y subtareas.
 - Responsables: Identificar a personas responsables de la ejecución de las actividades

Fase 4: Diseño de plan de implementación la estrategia de fortalecimiento.

- Proponer una articulación temporal de la aplicación de las iniciativas identificadas en la fase anterior.

- Las iniciativas que se puedan ejecutar como un proyecto, se proponen ejecutarlas en apego a la metodología.
- Para las iniciativas que se considere no sean necesariamente un proyecto, se deberá establecer un plazo razonable para que la institución pueda aplicar los cambios sugeridos.

En la figura 3.1 se muestran las fases del proyecto correlacionadas con objetivos y herramientas, según se utilizarán en la presente investigación.

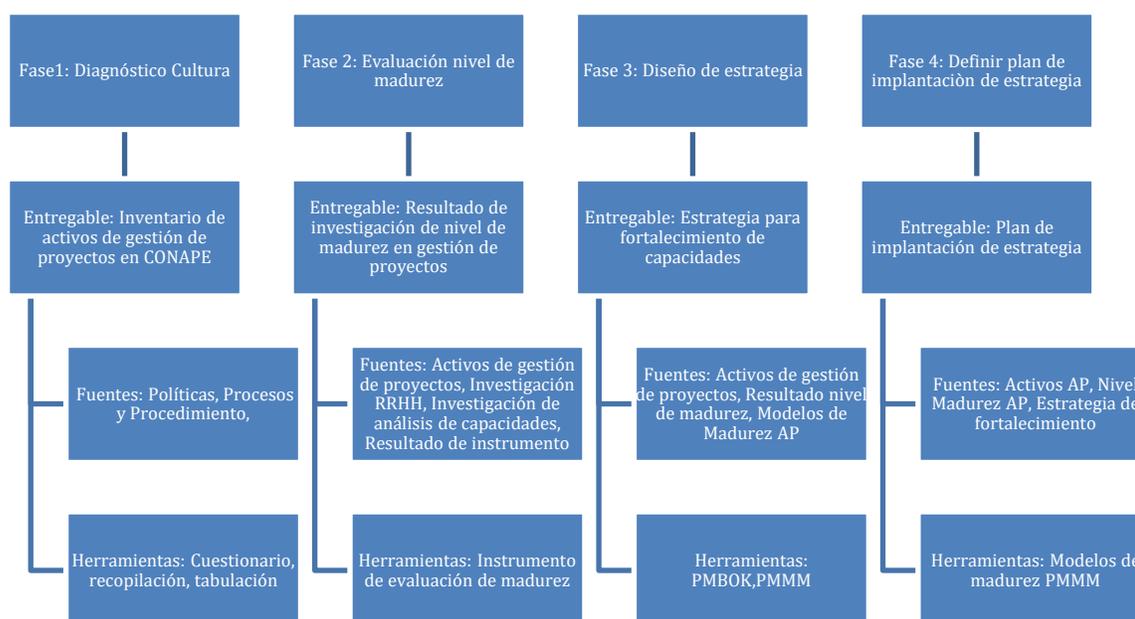


Figura 3.1 Diagrama de fases del proyecto

3.2.1 Recolección de datos e información

Para la recopilación de la información y datos de evidencia de la presente investigación se utilizaron las siguientes herramientas:

3.2.1.1 Entrevista no estructurada

Esta es una entrevista que tiene un formato como el siguiente (Universidad Jaen, 2019):

- Se prepara guion antes de la entrevista sobre temas que quiere sean tocados por el entrevistado.
- Las preguntas que se realizan son abiertas.
- La atención del entrevistador debe ser lo suficiente como para extraer de las respuestas la información necesaria para el interés del estudio.

Los siguientes instrumentos fueron aplicados como entrevistas no estructuradas

- Anexo 3: Encuesta de pensamiento estratégico
- Anexo 4: Encuesta conocimiento de metodología de proyectos (Encuesta para funcionarios)
- Anexo 5: Encuesta de metodología de proyectos de CONAPE. (Encuesta para Director de proyectos)

3.2.1.2 Entrevista estructurada

Las entrevistas estructuradas pretenden restringir la respuesta del entrevistado a un conjunto específico de respuestas que el investigador está determinado a evaluar, algunas características son:(Universidad Jaen, 2019):

- El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular.
- El entrevistado no podrá llevar a cabo ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado.

Los siguientes instrumentos fueron aplicados como entrevistas estructuradas

- Anexo 2: Encuesta de experiencia y conocimiento en proyectos
- Anexo 10: Encuesta de capacidades organizacionales

3.2.1.3 Recolección de información

Para la información acerca de proyectos ejecutados por CONAPE y acerca de normativas internas se utilizó la técnica de revisión documental. Los documentos se convierten en a fuente principal de datos cualitativos que colaboran en la comprensión del fenómeno central de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para la recolección de esta información se concertaron reuniones con los siguientes perfiles laborales en CONAPE:

- Encargado de archivo
- Jefaturas de Departamento
- Gestor de Proyectos

Los siguientes instrumentos fueron aplicados como entrevistas estructuradas:

- Anexo 1: Herramienta de recolección y revisión documental
- Anexo 10: Revisión de documentación de proyectos ejecutados

3.2.2 Aplicación de modelo de madurez PMMM

Para la aplicación del modelo de madurez se utilizaron los 5 instrumentos propuestos por el modelo PMMM en su edición 2019.

Para la evaluación de cada nivel se ejecuta una entrevista definida en libro “*Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*”.

(Kerzner, 2019) El libro propone 5 herramientas de evaluación para ser aplicadas a personas que tengan algún nivel relevante de participación en proyectos en CONAPE. Estas son entrevistas estructuradas de respuesta única.

La siguiente es la descripción básica de los cuestionarios a aplicar para el modelo PMMM:

- Lenguaje común:
 - Descripción: Las preguntas tratan de cubrir los principios básicos de la guía del PMBOK
 - Cantidad de preguntas: 80.
- Procesos comunes:
 - Descripción: Las preguntas inquieran acerca de la repetibilidad de los procesos y las acciones necesarias para soportar el desarrollo continuo de los procesos.
 - Cantidad de preguntas: 20.
- Metodología singular:
 - Descripción: Las preguntas evalúan el desarrollo de la empresa en las áreas de procesos integrados, cultura, soporte administrativo, entrenamiento y educación, proyectos informales y excelencia conductual.
 - Cantidad de preguntas: 42
- Evaluación comparativa:
 - Descripción: Preguntas orientadas a determinar cantidad de ejercicios de evaluación comparativa que se ejecutan en la empresa y como son aplicados para el crecimiento interno.

- Cantidad de preguntas: 25
- Mejora continua:
 - Descripción: Las preguntas intentan analizar cuales ejercicios de autoevaluación con perspectiva de mejora se hacen en la empresa.
 - Cantidad de preguntas: 16

3.2.3 *Procesamiento y análisis de datos*

Para el avance preliminar de la investigación se aplica el proceso reflexivo explicado por Hernández “Las observaciones se van enfocando para responder al planteamiento, las pláticas son cada vez más dirigidas y las anotaciones más completas. En ocasiones (esto depende de la investigación en particular), se hacen las primeras entrevistas, observaciones con una guía, sesiones de grupos o recolección de materiales y objetos. Se reevalúa el planteamiento del problema, ambiente y muestra (unidades o casos). Se comparan nuevos datos con los primeros (¿en qué son similares y en qué diferentes? ¿Cómo se vinculan? ¿Qué conceptos clave se consolidan? ¿Qué otros nuevos conceptos aparecen?)”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El proceso anterior, es fundamento para ir afinando las herramientas y el ámbito de las categorías definidas.

Una vez avanzando en el proceso y recolección de los datos de la investigación, se seguirá un proceso general como el siguiente:

- Revisar todos los datos: Esto se efectúa con la finalidad de obtener un panorama general de los materiales obtenidos.

- Organizar datos e información: En esta etapa se definen criterios para organizar y se procede con la organización según criterios definidos.
- Preparar datos para análisis: Si aplica transferir datos verbales a texto.
- Codificación cualitativa: Se utiliza la codificación para agrupar la información de acuerdo con las categorías de información propuestas.

3.3 Categorías de análisis

Las investigaciones cualitativas, procuran describir relaciones entre conceptos que de manera uniforme describan el tema estudiado. La abstracción de una o más características comunes a un grupo de objetos, se denomina categoría. (Hurtado de Barrera, 2010)

El análisis de categorías del siguiente proyecto se divide en dos grandes áreas. La primera enfoca las categorías que plantean la investigación acerca de los elementos de la cultura organizacional de proyectos en CONAPE. La segunda área de investigación se enfoca en el estudio de las capacidades organizacionales que apoyarán la ejecución proyectos en CONAPE.

En la tabla 3.1 se muestran las categorías de análisis definidas para los elementos de las capacidades de gestión de proyectos.

Tabla 1.1 Categorías de análisis de gestión de proyectos en CONAPE

Categorías	Definición Conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Instrumental
Activos de la empresa	Activos documentales de CONAPE que utiliza como estándar gestionar proyectos y para llevar la documentación específica de cada proyecto	Políticas	Política de administración de proyectos de CONAPE por medio de la cual se orienta y unifica la gestión de proyectos para toda la institución.	¿Qué políticas tiene CONAPE para la gestión de proyecto? ¿Cuáles son los tipos de documentos generados durante la gestión de un proyecto en CONAPE? ¿Cuál es el grado de documentación de los procesos actuales? ¿Cuál es el grado de interacción de los procesos actuales de la empresa con la gestión de proyectos? ¿Cuáles son los fundamentos y orientación de la metodología de proyectos de CONAPE? ¿Nivel de vinculación entre proyectos ejecutados en CONAPE y el plan estratégico? ¿Cuáles modelos de capacidades de	Encuesta Recolección y de revisión de documentación normativa Recolección y de revisión de documentación específica de proyectos Análisis de documentación. Cuestionario a encargado de proyectos y Gerencias. Lista de cotejo metodología vs proyectos actuales. Aplicación de modelo de madurez PMMM
		Procesos	Procesos institucionales incluyendo el proceso de gestión de proyectos		
		Documentación	Documentación histórica de proyectos en CONAPE.		

				gestión de proyectos son aplicables en esta investigación?	
Recursos humanos	Personal de CONAPE que está involucrado en la planeación, administración o ejecución de proyectos.	Conocimiento <hr/> Experiencia	Educación formal o informal en administración de proyectos <hr/> Estadística de cantidad y tiempo de experiencia participando en proyectos, identificando el rol en que participó	¿Cuál es el nivel de educación formal en proyectos de los colaboradores de CONAPE involucrados en proyectos (maestría, cursos, certificación)? ¿Cómo CONAPE gestiona o impulsa la capacitación o actualización en proyectos entre sus colaboradores? ¿Cómo se ejecuta la definición de roles y responsabilidades (patrocinador, director, interesados) en los proyectos según el rol asignado? ¿Cuáles son las competencias que define CONAPE para la gestión de proyectos?	Definición de funcionarios de interés para la aplicación de encuesta Cuestionario de evaluación

Fuente: Elaboración propia

3.4 Sujetos y fuentes de información

En este apartado se presentan los sujetos y fuentes de información utilizados para la elaboración del presente estudio.

3.4.1 Sujetos

La población de interés para la presente investigación está conformada por el personal administrativo y técnico de CONAPE que ha tenido alguna participación en proyectos institucionales en los últimos 5 años.

Para esta investigación, los principales sujetos de información que se consultarán son:

- Secretario Ejecutivo
- Gestor de Proyectos
- Jefaturas de Departamento y Sección
- Funcionarios colaboradores que han participado en diferentes roles durante la ejecución de proyectos.

Junto con los sujetos de información se mencionarán exponen las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto.

3.4.2 Fuentes de información

En esta sección se detallarán las fuentes de información que se utilizaron en la realización del proyecto.

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información, que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de conocimiento necesario para la investigación. Durante la elaboración del presente estudio se

utilizarán fuentes de información primaria y secundaria, las cuales se exponen en los siguientes dos apartados.

Como mencionan Hernández y otros (2016, p. 61):

(...) Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.

Las fuentes primarias son:

1. Informes internos de la empresa, esto refiere a toda aquella documentación que CONAPE resguarda de sus proyectos, cuando estos han sido documentados. Los mismos constan de minutas de reunión, acta inicial de proyecto, oficios de comunicación, informes de avance.
2. Libros sobre capacidades organizacionales en proyectos, administración de proyectos y modelos de madurez en gestión de proyectos.
3. Tesis o proyectos de graduación relacionados con el tema de capacidades organizacionales y nivel de madurez organizacional.
4. Documentos normativos de CONAPE, políticas, procedimientos y procesos.

Dentro de las fuentes secundarias se tiene:

5. Marcos de referencia de institutos internacionales. PRINCE2, IPMA, PMBOK.
6. Sitios web con información adicional sobre la temática investigada.

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En la Tabla 3.2 se muestra el listado de las herramientas que se utilizarán para proceder con la recolección de datos, información y su respectivo análisis.

Tabla 1.2 Herramientas de recolección de datos, información y procesamiento

Herramienta	Descripción
Recolección y revisión documental	Recolección de documentos oficiales normativos y documentos específicos de proyectos realizados en CONAPE relevantes para el alcance de la presente investigación. Ver Anexo 1 - Recolección y revisión documental
Encuesta de experiencia y conocimiento en proyectos	Encuesta a funcionarios que participan han participado en proyectos en los últimos 5 años en CONAPE. Ver apéndice Anexo 2 - Encuesta de experiencia y conocimientos en proyectos
Encuesta de pensamiento estratégico	Cuestionario enfocado en determinar el grado de coherencia entre iniciativas, decisiones y estrategia institucional. Ver apéndice Anexo 3 – Encuesta de pensamiento estratégico
Cuestionario de gestión de proyectos	Cuestionario sobre la metodología de gestión de proyectos dirigido al encargado de gestión de proyectos institucional. Ver apéndice Anexo 4 – Cuestionario de gestión de proyectos para Gestor de proyectos

Cuestionario de gestión de proyectos	<p>Cuestionario sobre la metodología de gestión de proyectos dirigido a personas que están ejecutando proyectos actualmente.</p> <p>Ver apéndice Anexo 5 – Cuestionario de gestión de proyectos para Gestor de proyectos</p>
Lista de cotejo	<p>Lista de cotejo de áreas de conocimiento cubiertas en la metodología de proyectos de CONAPE.</p> <p>Ver apéndice Anexo 6 – Lista de cotejo</p>
Matriz de Comparación	<p>Herramienta para validar el grado de cumplimiento de documentación de proyectos ejecutados en CONAPE.</p> <p>Ver apéndice Anexo 7 - Matriz de comparación</p>
Revisión de ejecución de metodología	<p>Verificación de cumplimiento de metodología</p> <p>Ver apéndice Anexo 8 – Revisión de documentación y ejecución de proyectos</p>
Herramienta de evaluación de madurez	<p>Herramientas para evaluación de madurez de CONAPE.</p> <p>Ver apéndice Anexo 10 – Evaluación de madurez</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 Análisis de resultados

En este capítulo se muestran y analizan el resultado de los instrumentos definidos en el capítulo 3 Marco metodológico. Los resultados serán presentados en forma resumida y se detallará una explicación de cada hallazgo.

4.1 Análisis de activos de CONAPE a gestión de proyectos

Se procedió a efectuar una recopilación de la documentación relacionada con la gestión de proyectos. Esta información incluye documentos oficiales normativos y documentos específicos de proyectos realizados en CONAPE. En la Tabla 4.1 se muestra el resumen total de la documentación recolectada.

Tabla 4.1 Tabla de información documental recolectada

Tipo de documento	Cantidad	Descripción	Unidad Responsable	Tipo de documento
Procesos de gestión de proyectos	3	Documento descriptivo de un conjunto de actividades de gestión de proyectos que generar uno o varios productos de negocio específico.	Departamento de Planificación	Normativo
Formularios	10	Documentos asociados a los procesos de gestión de proyectos	Departamento de Planificación	Normativo
Plan estratégico	1	Documento normativo que define la estrategia de la institución por un periodo de 5 años	Departamento de Planificación.	Oficial – Plan
Cuadro de control	1	Documento de control que permite llevar seguimiento del cumplimiento de las distintas metas estratégicas	Departamento de Planificación	Oficial - Control

Documentación de proyectos ²	5	Documentación de proyectos ejecutados con la metodología actual de proyectos de CONAPE.	Departamento de Planificación	Documentación de proyecto
---	---	---	-------------------------------	---------------------------

Fuente: Entrevista con el Gestor de Proyectos,

En las secciones siguientes se hará un desarrollo de cada uno de los elementos documentales determinando su articulación en cuanto a metodología, su relación con el cuerpo de conocimientos del PMBOK® y su vinculación con la estrategia institucional.

4.1.1 Documentación normativa de Gestión de Proyectos

Desde el año 2014 CONAPE apoya su modelo de administración por medio de la gestión por procesos, esto implica que sus acciones administrativas se plasman en documentos de diseño de procesos con su completa descripción de actividades entradas (insumos) y salidas (productos). Este modelo de gestión por procesos pretende hacer de CONAPE una entidad que no esté atada a la estructura funcional de administración, sino que se oriente a la administración transversal por procesos.

En lo relativo a la gestión de proyectos, CONAPE propone 3 procesos que describen las actividades de la gestión de proyectos. Estos procesos se describen en detalle por medio de documentos de diseño de procesos que fueron publicados oficialmente en la institución. Sumado a estos documentos de diseño, la gestión de procesos hace uso de 10 formularios que se usan para cada una de las etapas de gestión de proyectos. El conjunto de 3 documentos de diseño y 10 formularios identificados en el proceso de recolección

² *En el caso de la documentación de proyectos, se decidió evaluar la documentación de 5 proyectos que contiene distintos tipos de documento como (actas, minutas, informes, plan de negocio, perfil de iniciativa, plan de proyecto)

documental constituyen el marco de definición de la metodología de gestión de proyectos de CONAPE.

Los procesos que describen la metodología de proyectos se publicaron por medio de un correo electrónico el día 23 de mayo del 2018 y se indica en este correo que “son de aplicación obligatoria” a partir de esa fecha.

Por otro lado, al margen de esta publicación, no se encontró una política de administración de proyectos institucional.

Dado el hecho de que no encontró una política de proyectos institucional, se intentó determinar si existe una política de calidad en la empresa, que pueda dar un sustento los procesos de proyectos. Esta pregunta se planteó a la gestora de procesos de CONAPE, y según lo que ella indica, a este momento no se ha publicado la política de calidad.

Por lo anterior, se puede decir que la vigencia administrativa de los procesos en CONAPE, incluyendo de los procesos en CONAPE, al momento actual no está sustentada por una política organizacional.

4.1.1.1 Metodología de proyectos en CONAPE

En esta sección se procederá a describir la metodología de proyectos en CONAPE. Esta metodología consta de 3 procesos que cubren los siguientes campos de conocimientos:

- Desarrollo de proyectos: Describe el ciclo de vida de los proyectos desde su formulación hasta la ejecución control y cierre

- **Planificación de proyectos:** Describe en detalle las acciones que se deben seguir una vez que se autorizó la ejecución de un proyecto. El producto final de este subproceso es el Plan de Proyecto.
- **Administración de portafolios:** Describe las acciones que componen la administración de la cartera de proyectos de CONAPE

En los siguientes puntos se describen los procesos con mayor detalle.

- **PR-ES-01.04 - Desarrollo de Proyectos:**
 - Categoría: Nivel 1³
 - Objetivo: Gestionar ciclo de vida de proyectos con el fin de cumplir la estrategia de la organización
 - Objetivos específicos:
 - Determinar necesidades de proyectos
 - Administrar iniciativas de proyectos
 - Crear casos de negocio
 - Aprobación de proyectos institucionales
 - Orden de inicio de creación de plan de proyecto
 - Ejecución de plan de proyecto
 - Control y seguimiento del proyecto
 - Gestión de cambios
 - Cierre del proyecto

³ En CONAPE, los procesos se clasifican en niveles. Los de nivel 1 se llaman procesos los de nivel 2 son subprocesos y normalmente son iniciados por medio de la ejecución de un proceso de nivel 1.

- Producto Principal: Proyecto finalizado
- **PR-ES-01.04.01 - Planificación de Proyectos**
 - Categoría: Nivel 2
 - Objetivo: Establecer las líneas de acción que deben seguir los proyectos con el propósito de cumplir los fines institucionales para los cuales fueron creados. Este proceso tiene como producto principal el plan de proyecto.
 - Objetivos específicos:
 - Establecer enunciado de alcance
 - Definir interesados
 - Identificar adquisiciones
 - Establecer EDT
 - Plan de comunicaciones
 - Estimación de recursos
 - Estimación de tiempos y costos
 - Define presupuesto de proyecto
 - Indicadores de calidad
 - Identificación de riesgos
 - Roles y responsabilidades
 - Producto Principal: Documento del Plan del Proyecto
- **PR-ES-01.05 – Administración de Portafolio:**
 - Categoría: Nivel 1
 - Objetivo: Administrar iniciativas y proyectos de la organización con el fin de cumplir con la estrategia de la institución de manera organizada.

- Objetivos específicos:
 - Registra iniciativas
 - Registra casos de negocio
 - Priorización de iniciativas de proyecto
 - Analiza disponibilidad de recurso humano
- Producto Principal: Informe general de estado de la cartera de proyectos

Para mejorar la comprensión del cómo se interrelaciona los procesos previamente explicados, en la Figura 4.1 se muestra la relación de dependencia de los 3 procesos de CONAPE durante el ciclo de vida del proyecto.

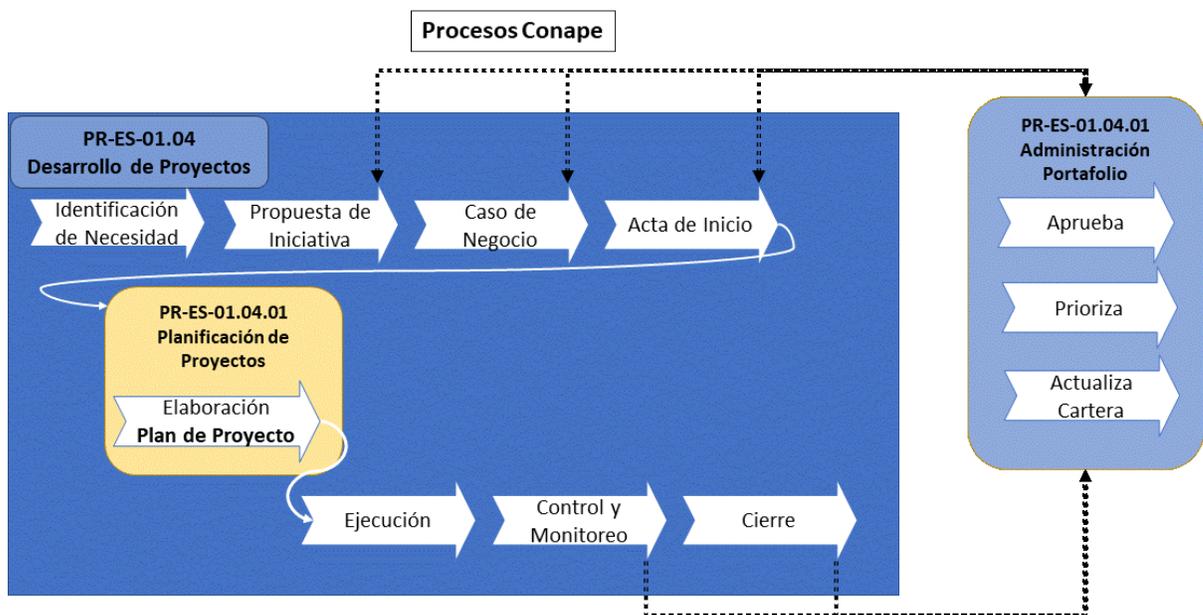


Figura 4.1 Relación entre procesos de Gestión de Proyectos en CONAPE
Fuente: Elaboración propia

El proceso de PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos inicia con la identificación de la necesidad, luego viene la propuesta de iniciativa, que es inicialmente valorada por el gestor de proyectos institucional, si pasa este primer filtro se crea un caso de negocio que es

presentado ante un Comité Gerencial⁴, si la propuesta recibe visto bueno, se genera el acta de inicio de proyecto y se dispara el proceso de elaboración del plan de proyectos. Una vez finalizada la definición del plan de proyectos, el proceso avanza por las actividades de ejecución, control, monitoreo y cierre.

El proceso de administración de portafolios es un proceso transversal al proceso de desarrollo de proyectos. El proceso “PR-ES-01.05 – Administración de Portafolio”, se enfoca primordialmente en:

- Administración de la cartera
- Priorización de proyectos
- Autorización de gerencia para inicio de proyectos

En cada uno de los anteriores procesos se hacen uso de herramientas documentales que estandarizan la producción documental de los proyectos en CONAPE. La Tabla 4.2 Documentos asociados a procesos de gestión de proyectos muestra la lista de documentos formularios asociados a la metodología.

Tabla 4.2 Documentos asociados a procesos de gestión de proyectos

Nombre Documento	Descripción
F01-PR-ES-01-04 PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO	Este documento se utiliza para proponer la creación de un proyecto de

⁴ Al momento existen 2 Comités Gerenciales relevantes para la toma de decisiones de proyectos. Comité Gerencial: Este comité incluye a todos las Jefaturas de Departamento y el Secretario Ejecutivo de la institución y se reúne los martes.

Comité de Tecnologías de Información: Este comité se reúne los primeros martes de cada mes e incluye Secretario Ejecutivo, Jefaturas de Departamento, Auditora Interna y Jefe de Sección de Informática,

F02-PR-ES-01.04 CASO NEGOCIO	Si el proyecto fue aprobado por la unidad gerencial, los solicitantes deben completar un caso de negocio del proyecto
F03-PR-ES-01.04 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO	Da inicio oficialmente al proyecto indicando nombre de proyecto, patrocinador y director de proyectos
F04-PR-ES-01.04 INICIO FASE	Indica el inicio oficial de una fase del proyecto
F05-PR-ES-01.04 SOLICITUD DE CAMBIO	Formulario para solicitud de cambio en alcance, tiempo, costo, esfuerzo o uso de recursos
F06-PR-ES-01.04 ACTA CIERRE FASE	Indica el cierre oficial de una fase del proyecto
F07-PR-ES-01.04 ACTA CIERRE PROYECTO	Acta oficial de conclusión del proyecto
F08-PR-ES-01.04 ACTA RECEPCION PROVISIONAL	Acta de recepción provisional de entregable
F09-PR-ES-01.04 ACTA RECEPCION DEFINITIVA	Acta de recepción definitiva de entregable
F10-PR-ES-01.04 INFORME DE AVANCE	Informe de avance del proyecto

Fuente: Documentación normativa de gestión de proyectos de CONAPE

4.1.1.1.1 Comparación Metodología de Proyectos de CONAPE con PMBOK®

Como se indicó anteriormente, los procesos PR-ES-01.04 - Desarrollo de Proyectos y PR-ES-01.04.01 - Planificación de Proyecto, se enfocan en indicar las actividades relacionadas al ciclo de vida de un proyecto. En estos procesos se describen tareas que van desde la identificación de la necesidad hasta el cierre del proyecto.

En esta sección se hace el ejercicio de comparar los principales elementos de la metodología PMBOK® en su 6ta edición que se logran identificar plasmados en la metodología de CONAPE.

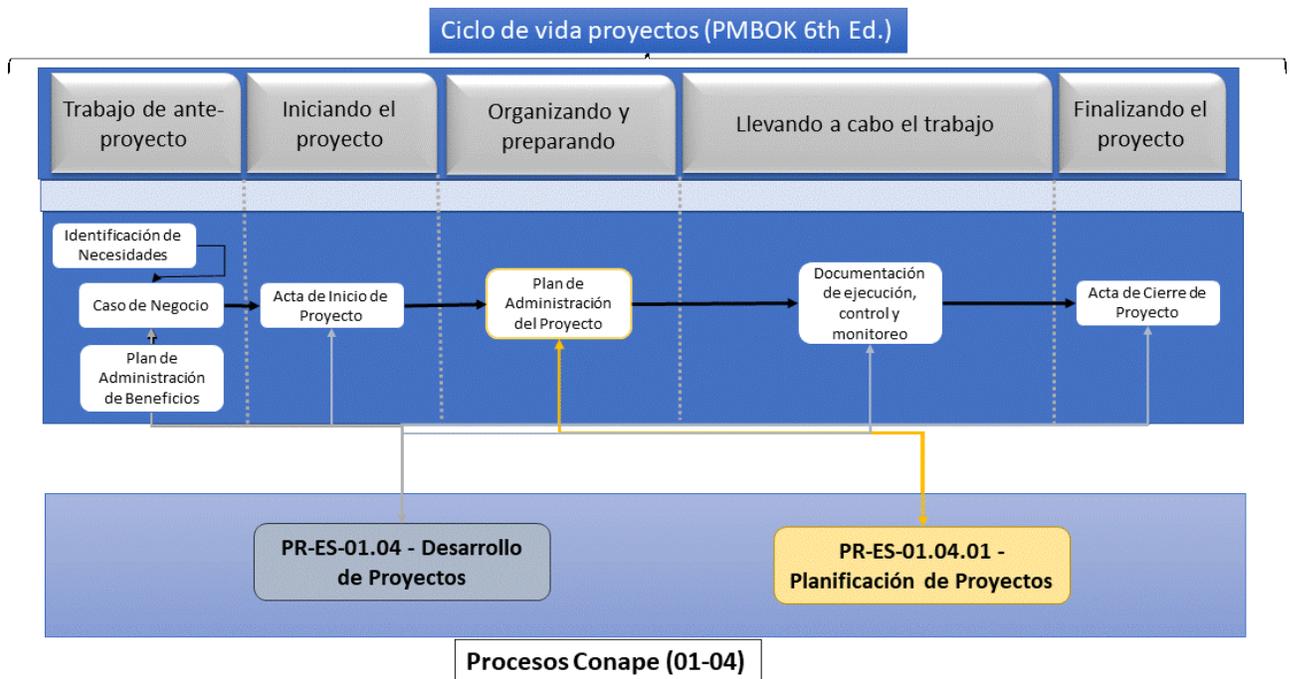


Figura 4.2 Ciclo de vida genéricos PMBOK® Edición 6, comparada con los procesos PR-ES-01-04 de CONAPE

Fuente: PMBOK® 6th Ed y elaboración propia.

Según la comparación de la Figura 4.2 Ciclo de vida genéricos PMBOK® Edición 6, comparada con los procesos PR-ES-01-04 de CONAPE, el ciclo de vida de los proyectos en CONAPE se puede interpretar que los procesos de CONAPE se apegan en gran medida al marco de referencia propuesto en su última edición. El único elemento ausente en la metodología de CONAPE es el Plan de Administración de Beneficios.

La tabla 4.3 muestra una comparación de generación documental esperada del proceso de integración del PMBOK®, comparado con los formularios del proceso PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos. La comparación se efectúa con el área de conocimiento de integración porque esta área es la que identifica, define y combina los varios procesos y actividades de la gestión de proyectos. El proceso de PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos es un proceso que tiene actividades y genera documentación en los distintos procesos del

ciclo de vida de un proyecto. De ahí que el análisis es transversal sobre procesos, pero principalmente enfocado sobre el área integradora.⁵

Tabla 4.3 Salidas de procesos de integración comparada con documentos de metodología de CONAPE

Documentos	Tiene	No Tiene	No Aplica
Procesos de Inicio			
Acta de inicio de proyecto	SI		
Registro de supuestos		NO	
Cumplimiento	1	1	
Procesos de Planificación			
Plan de proyecto	SI		
Cumplimiento	1		
Procesos de Ejecución			
Entregables	SI		
Bitácora de incidencias		NO	
Control de cambio	SI		
Actualización de plan de proyecto		NO	
Registro de lecciones aprendidas		NO	
Datos de desempeño		NO	
Actualización de documentos de proyecto		NO	
Actualización de activos de procesos organizacionales		NO	
Cumplimiento	2	6	
Procesos de Monitoreo y Control			
Control de cambios	SI		
Reporte de desempeño	SI		
Control de cambio aprobado	SI		
Actualización de plan de proyecto		NO	
Actualización de documentos de proyecto		NO	
Cumplimiento	3	2	
Procesos de Cierre			
Acta de cierre	SI		
Acta de finalización de fase	SI		
Transición de producto		NO	
Cumplimiento	2	1	

Fuente: PMBOK 6ta edición e investigación

⁵ No se incluyeron otras áreas de conocimiento porque se consideró que un análisis de toda la producción documental que sugiere el PMBOK no resulta sustancial para la investigación porque cada organización considera cuales elementos de las mejores prácticas desea utilizar. Sin embargo, se considera que una guía básica documental es la que se proporciona en los productos de los procesos del área de integración.

Según el resultado de salidas de los procesos PMBOK®, se evidencia que las principales carencias de salidas de procesos en CONAPE se dan en el proceso de ejecución. Existen 10 documentos de gran relevancia para el control de ejecución de proyectos que no se encontraron en la metodología de CONAPE.

Por otro lado, se analizó el Proceso PR-ES-01.04.01 - Planificación de Proyecto comparándolo con las diferentes secciones del plan de proyecto que sugiere el PMBOK® El resultado se refleja en la tabla 4.4 la creación documental propuesta vs las secciones documentales del documento de Plan de Proyecto generado como salda del proceso que son secciones dentro de un documento.

Tabla 4.4 Plan de proyecto según PMBOK® comparado con documento generado por el proceso Planificación del Proyecto

Documento	Tiene	No Tiene	No Aplica
Plan de Gestión de Alcance		NO	
Plan de Gestión de Requerimientos	SI		
Plan de Gestión de Cronograma	SI		
Plan de Gestión de Costos	SI		
Plan de Gestión de Calidad	SI		
Plan de Gestión de Recursos	SI		
Plan de Gestión de Comunicaciones	SI		
Plan de Gestión de Riesgos	SI		
Plan de Gestión de Adquisiciones	SI		
Plan de Gestión de Interesados	SI		
Plan de Gestión de Cambio		NO	
Plan de Gestión de Configuración		NO	
Línea base de alcance		NO	
Línea base de cronograma	SI		
Línea base de costos	SI		
Línea base de evaluación de desempeño		NO	
Descripción de ciclo de vida del proyecto	SI		
Cumplimiento	12	5	

Fuente: PMBOK 6ta edición e investigación

De la anterior comparación se determina que existen 5 elementos de la planificación de proyectos en CONAPE que no están siendo evaluados por el proceso de planificación de proyectos institucional.

4.1.2 Verificación de uso de metodología

Por medio de la aplicación del instrumento para determinar el grado de apego a la metodología durante la ejecución de proyectos (ver ANEXO 9: Revisión de documentación de ejecución de proyectos) se revisó la documentación de 5 proyectos del portafolio de proyectos que han sido gestionados por medio de la metodología de proyectos de CONAPE.

En la tabla 4.5 se listan los proyectos a los que se les efectuó revisión.

Tabla 4.5 Proyectos verificados con respecto al apego a la metodología

Proyecto	Abreviatura	Estado	Inicio	Fin
Adquisición e implementación de herramientas administrador de procesos de negocio (BPMS) y gestor de contenido (ECM), modalidad llave en mano	[PROA]	MODERADO	23 de agosto de 2017	6 de diciembre de 2019
Diseñar, implementar (gestionar) y evaluar el programa de Teletrabajo en CONAPE, aplicando la modalidad del Teletrabajo en CONAPE de conformidad con la Guía Para Implementar El Teletrabajo En Las Instituciones Públicas En El Marco Del Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT.	[TELETRABAJO]	CONCLUIDO	3 de septiembre de 2018	31 de mayo de 2019
Desarrollo de Auxiliares de Cobro en Tableau Software – Oracle Developer 10g - Oracle Enterprise Edition versión 11g.	[AUXILIARES]	CONCLUIDO	15 de noviembre de 2018	31 de mayo de 2019
Pago por medio SINPE	[SINPE]	CRITICO	7 de enero de 2019	8 de octubre de 2019

Implementación de la Ley 9618	[LEY]	CRITICO	07 de enero de 2019	02 de julio de 2019
----------------------------------	-------	----------------	------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

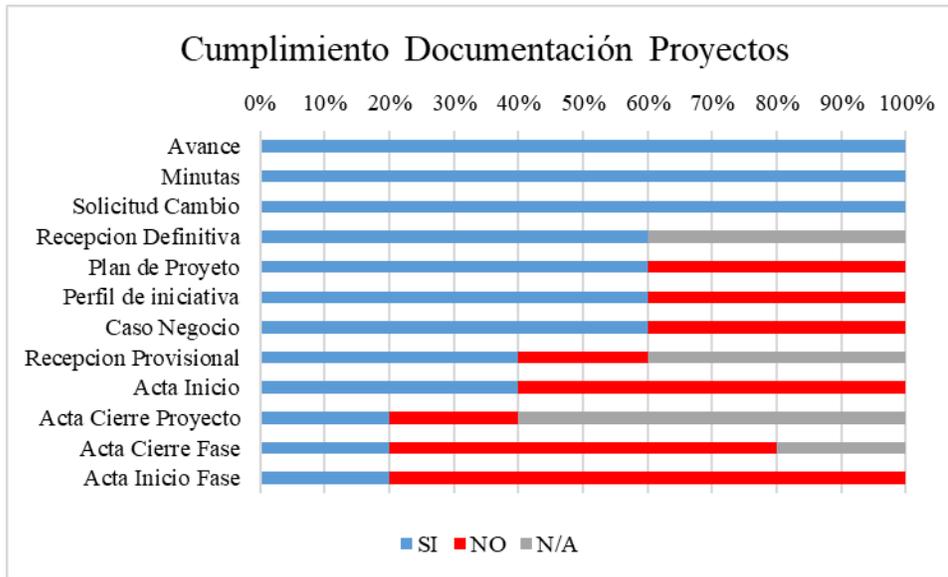


Figura 4.3 Cumplimiento de documentación de proyectos

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.3 Cumplimiento de documentación de proyectos, se muestra el resultado de la revisión de cumplimiento documental de los 5 proyectos analizados.

A partir de estos datos se nota que:

- No existe consistencia en el uso de la documentación asociada a la metodología. Por lo tanto, no hay evidencia de que todos los proyectos se estén cumpliendo tal y como se estipulan los procesos de la metodología.
- Los procesos enfocados en la ejecución y control son los que se han utilizado de forma consistente: Informes de avance, minutas de reunión y formulario de solicitudes de Cambio

- En apego a la contratación administrativa, el formulario de recepción definitiva se ejecuta en todas las ocasiones.
- Existe debilidad en documentos fundamentales asociados con la etapa inicial del proyecto: Perfil de iniciativa, Caso de negocio y Acta de inicio.
- Las actas de inicio y cierre de fase han sido utilizadas una única vez.

Los dos mayores focos de incumplimiento se dan en las fases de inicio de proyecto y finalización de fases.

El porcentaje de cumplimiento de la metodología según los datos recabados es de un **65.38%**

4.1.3 Vinculación de proyectos con plan estratégico

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de CONAPE(PEI) 2019-2023, se utilizó como base el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)” del Ministerio de Planificación. Este documento fue la base teórica para el desarrollo conceptual del Plan Estratégico de CONAPE.

Este documento, responde a la pregunta “¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?”, de la siguiente manera:

“Las líneas de acción también conocidas como estrategias, constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Armijo (2011) “Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.” (MIDEPLAN, 2018)

Más adelante esta guía también indica “Dichos planes comprenden la definición de metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores. Es de suma importancia considerar los riesgos, definir resultados, establecer línea base” (MIDEPLAN, 2018)

De lo anterior, se determina que el principal mecanismo de cumplimiento de indicadores para el plan estratégico, son las “*líneas de acción*”, que el plan de CONAPE se traduce en 24 acciones estratégicas y 12 planes tácticos. (CONAPE, 2019)

Las 24 acciones estratégicas proponen distintos tipos de actividades como las siguientes:

- Creación de nuevas fuentes de fondos, alianzas económicas y político sociales.
- Mejora y consolidación de procesos de gestión.
- Implementación de nuevas iniciativas o estrategias: fondo de aval, nueva ley, estrategia de inteligencia de negocios
- Mejoras en organización (estructura organizacional, clima organizacional, estructura física)

Los 12 planes tácticos, se dividen en 10 planes y 2 proyectos. Los planes hacen referencia a planificaciones anuales de gestión (crédito, mercadotecnia) o planes de atención administrativa ya existentes: Plan ética y valores, plan de gestión ambiental, plan de salud ocupacional, continuidad de negocio.

Los 2 proyectos identificados en el plan son:

- Proyecto de plataforma de servicios única
- Proyecto de regionalización

Si bien el marco teórico fundacional del Plan Estratégico de CONAPE, indica que las acciones son la forma en que alcanzarán las metas, no aclara como se debe planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de estas acciones. No se indica en el PEI de qué manera se vincularán las acciones estratégicas con proyectos institucionales. Tampoco existe otro documento oficial en CONAPE que oriente al respecto de cómo debe ejecutarse el cumplimiento de estas acciones.

Sumado a lo anterior, si bien la formulación de los proyectos por medio de los formularios perfil de iniciativa de proyectos y casos de negocio (F01-PR-ES-01-04 PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO, F02-PR-ES-01.04 CASO NEGOCIO), vincula al proyecto con el objetivo estratégico u operativo, ninguno de estos documentos detalla a cuál acción estratégica está asociado el proyecto que se está formulando.

Por otro lado, por medio del instrumento de cuestionario a jefaturas de sección, se consultó a 7 jefes de sección respecto a si tenía acciones estratégicas presupuestadas para ejecutar este año o el próximo. Es relevante, que solo 2 de las jefaturas respondió de forma correcta la pregunta, según se muestra en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6 Respuesta a pregunta “¿Sabe cuáles iniciativas del PEI tiene su área de negocio previstas para ejecutar este año o el próximo?”

	Jefatura 1	Jefatura 2	Jefatura 3	Jefatura 5	Jefatura 6	Jefatura 7
Respuesta Jefatura	No	Si	No	Si	No	No
Respuesta según PEI	No	No	No	No	Si	Si
Coincidió respuesta	✓	✗	✓	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

Como parte de las observaciones de las jefaturas que participaron en la elaboración el PEI, mencionaron 3 de ellos que sentían que había una falta de definición en cuanto a lo que es

un proyecto y que percibían que en las reuniones “a todo se le llama proyecto”. Llama la atención el comentario puesto que el PEI, no contempla más que 2 proyectos en medio de 24 acciones estratégicas.

4.2 Recursos Humanos

En esta sección se describen los resultados obtenidos al aplicar cuestionarios a funcionarios específicos que están involucrados en la gestión de proyectos. Se entrevistó a dos grupos de personas, todas involucradas en proyectos. El primer grupo de personas son jefaturas de Sección (tercer nivel de jefatura en CONAPE). El segundo grupo, es la persona que funge como gestor de proyectos en CONAPE.

Se determinó que esta población es clave para el análisis pues el primer grupo, es normalmente el encargado de la ejecución de planes tácticos y operativos, por lo que frecuentemente debe dirigir de forma muy cercana proyectos para el área que representa. El segundo grupo, el gestor de proyectos, es la persona delegada en CONAPE de encargarse de coordinar la cartera de proyectos de CONAPE, ser director de varios proyectos y asesorar en la gestión de proyectos institucionales a otros funcionarios que cumplan el rol de dirección de proyectos.

4.2.1 Conocimiento y experiencia

Se aplicaron 3 cuestionarios a las personas encargadas de jefaturas de sección para determinar 3 elementos:

- Grado de formación en proyectos
- Experiencia en proyectos
- Conocimiento de la metodología actual

Para obtener esta información se entrevistó de forma individual a cada persona utilizando las herramientas determinadas para este fin. La entrevista fue de respuesta puntual, pero se permitió recibir respuestas abiertas que aclaraban algunas de los puntos que el funcionario quería reforzar.

4.2.1.1 Grado de formación en proyectos

La tabla 4.3 muestra el grado de formación en proyectos que tienen las jefaturas medias en CONAPE. Como se puede la mayoría no tiene ninguna formación académica, con excepción de 3 jefaturas que han llevado 3 cursos de formación en proyectos.



Figura 4.4. Cursos cortos que han llevado las jefaturas de sección
Fuente: Encuesta formación en proyectos

En la figura 4.5 se notan 3 preguntas de si y no que se incluyeron en el cuestionario en que la totalidad de los participantes coincidieron en las respuestas:

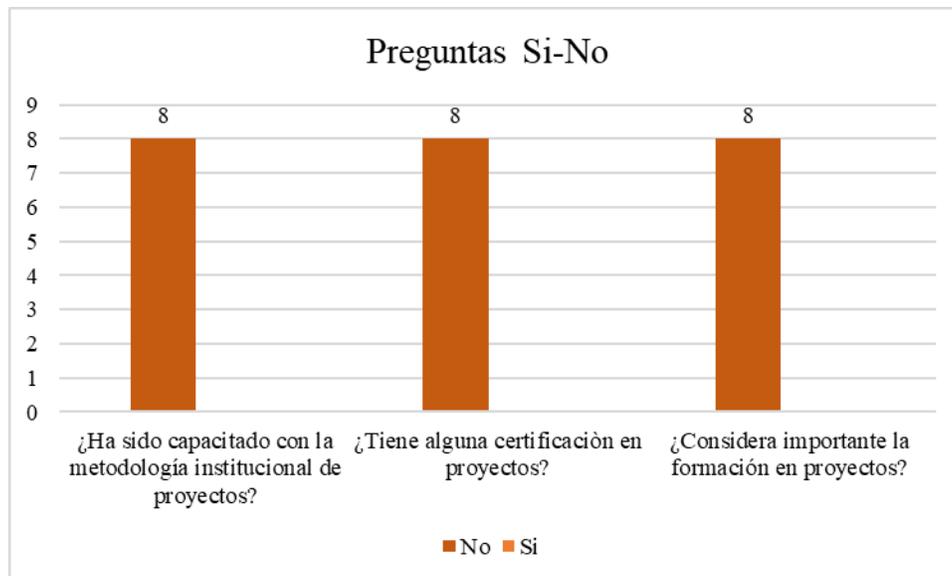


Figura 4.5 Preguntas Si-No encuesta formación

Fuente: Encuesta formación en proyectos

El análisis de la encuesta de formación revela una capacitación dispar en cuanto a proyectos, pues en su mayoría carecen de algún tipo de formación. A esto se suma que, a pesar de no tener capacitación en proyectos, y que todos coinciden en que consideran que la capacitación en proyectos es muy importante, ninguno de las jefaturas ha recibido al menos la alguna capacitación para la utilización de la metodología de proyectos actual de CONAPE.

4.2.1.2 Experiencia en proyectos

Las siguientes preguntas se enfocaban en la experiencia en proyectos. La Figura 4.6 demuestra como la experiencia en proyectos es variable en relación con la experiencia profesional de cada participante.

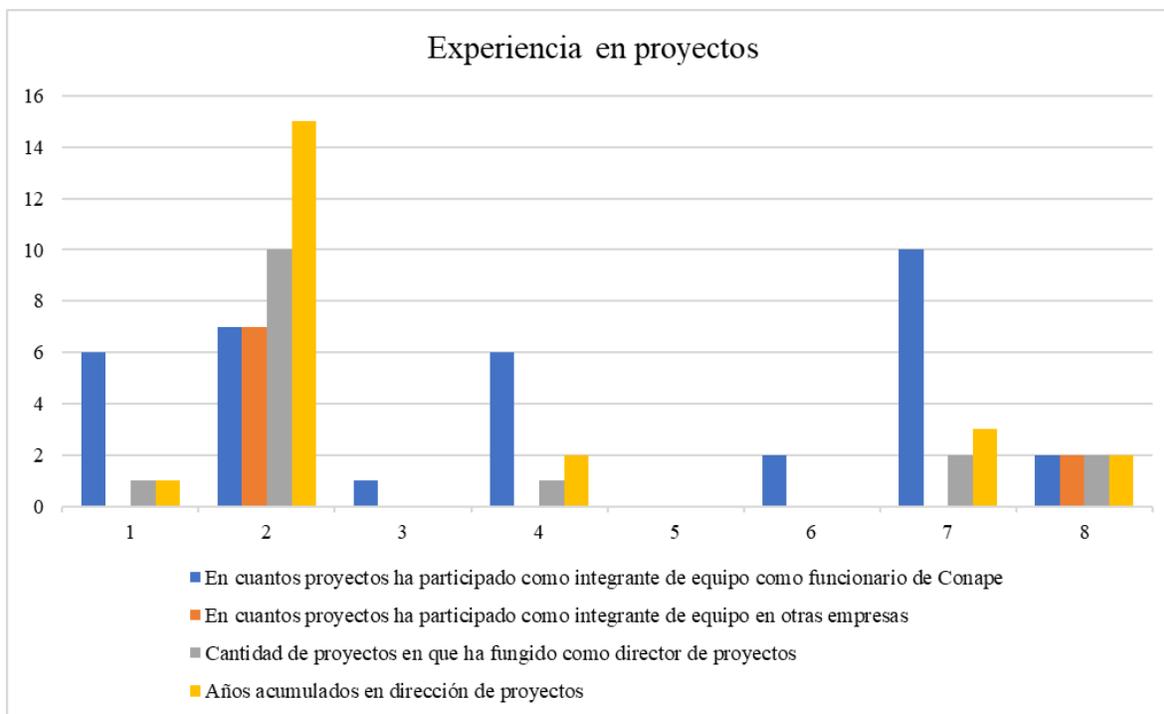


Figura 4.6 Experiencia en proyectos

Fuente: Elaboración propia

Existe un funcionario que tiene una amplia experiencia en ejecución de proyectos como participante y directora de proyectos dentro y fuera de CONAPE. En el otro extremo está una funcionaria que no reportó ningún tipo de participación en proyectos institucionales.

Entre estos dos extremos se encuentra un promedio de 1 proyecto como directos y 3 proyectos en otro rol.

4.2.1.3 Conocimiento de la metodología actual

La última sección de las entrevistas exploratorias sobre jefaturas de sección se enfocó en el conocimiento y utilización de la metodología actual de proyectos de CONAPE.

En la Tabla 4.7 se muestra la información resumida del cuestionario de conocimiento y utilización de metodología actual de proyectos en CONAPE. Se muestran los resultados en la respuesta más frecuente y en las siguientes 2 variaciones más recurrentes.

Se puede extraer de la tabla mostrada que:

- Todos tienen conocimiento de la nueva metodología
- Nadie ha sido capacitado
- Coinciden en quien puede ser director de proyectos y quien puede solicitar su creación.
- Tienen desconocimiento de plantillas y pasos necesarios para la solicitud de creación de un proyecto.

También como dato aportado por al menos 6 personas de las entrevistadas, no existe claridad sobre cuáles son las características que debe tener una actividad para ser considerada como proyecto. La percepción es que se “llaman proyecto a actividades que no son proyectos” y en ocasiones otras que ellos consideran proyectos, son desestimadas en conversaciones con el gestor porque son valoradas como actividades operativas.

Tabla 4.7 Conocimiento de la metodología de proyectos actual de CONAPE

Pregunta	Respuesta mayoritaria	Variante 1	Variante 2
1. ¿Sabe que CONAPE tiene una metodología para la gestión de proyectos?	Si		
2. ¿Existe alguna relación entre las acciones estratégicas, los proyectos y el Plan Estratégico definido?	Si		
3. ¿Sabe cuáles iniciativas del PEI tiene su área de negocio previstas para ejecutar este año?	No existen	Si	No, pero debe leerlo
4. ¿Sabe cuál es el mecanismo para solicitar la creación de un proyecto?	Documento de iniciativa y presentarla a Gestor	Formulario presentarlo a Comité Proyectos	y a de Comité TIC y ellos buscan contenido
5. ¿Quién puede solicitar la creación de un proyecto?	Jefaturas		
6. ¿Quién puede ser director de proyectos?	Jefaturas		
7. ¿Ha recibido capacitación en esta metodología?	No		
8. ¿Conoce las plantillas documentales de la metodología?	Algunas (Caso, Iniciativa, Cambios)	No	
9. ¿Cuántos proyectos ha participado con esta metodología?		1	0

Fuente: Cuestionario aplicado a jefaturas de Sección

4.2.2 Gestor de proyectos

La gestión de proyectos en CONAPE se formalizó como una subárea de atención independiente en el mes mayo del año 2018. Esto se hizo por medio de correo electrónico indicado en el “ANEXO 2: Correo de publicación del proceso de administración de proyectos”. En el manual de descripción de puestos, el puesto de gestor de proyectos existe como un puesto que debe ejecutar las funciones de gestoría de proyectos y continuidad de negocios.

Las principales responsabilidades y facultades de gestoría de proyectos son:

- Diseñar, supervisar y ejecutar investigaciones, proyectos, estudios, análisis y asesorías y otras actividades en gestión de proyectos.
- Elaborar informes que requieren la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto.
- Participar en sesiones gerenciales, sesiones de trabajo y otras reuniones en donde se analiza y verifica la correcta aplicación de conocimiento, habilidades y herramientas en proyectos.
- Asistir en elaboraciones de planes, programas y proyectos.
- Liderar equipos de trabajo o comisiones de trabajo con el fin de desarrollar proyectos exitosos.
- Verificar correcta aplicación de la metodología de proyectos.
- Coordinar actividades de capacitación.

Actualmente en esta función se desempeña un único funcionario a medio tiempo. Es el único funcionario que tiene un grado en gestión de proyectos. Él tiene el grado de Maestría en Gestión de Proyectos.

Si bien en CONAPE no existe una oficina de gestión de proyectos (PMO por sus siglas en inglés) las funciones ejecutadas por el gestor de proyectos se pueden clasificar entre un tipo de PMO de control y un tipo de PMO directiva. Esto porque la ambición de la gestoría es que existan directores de proyectos que se desempeñen de forma independientes, apegados a la metodología y que solo requieran asesoría y control de la cartera de proyectos. Además de esto, la gestoría asume la administración de aquellos proyectos que por su naturaleza o complejidad considera más efectivo dirigirlos directamente.

4.2.2.1 Entrevista al gestor de proyectos

Se le aplicó un cuestionario al administrador de proyectos institucionales para determinar su valoración al respecto de cuáles capacidades organizacionales para gestión de proyectos según su apreciación están más consolidadas o no existen del todo. El cuestionario tenía una sección de ubicación por rango y otra de respuesta libre. En la Tabla 4.8; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se muestra el resultado de la valoración de capacidades por rango de cumplimiento.

Nivel de capacidad:

1. Capacidad no existente
2. Capacidad incipiente
3. Capacidad inexistente
4. Capacidad consolidada

5. Capacidad muy consolidada

Tabla 4.8 Percepción de capacidades organizacionales

Capacidad General	Capacidad Específica	1	2	3	4	5
Activos y Metodología	Cuenta CONAPE con una Metodología de Proyectos				X	
	Las Políticas, Normativas y Procesos contemplan la ejecución de proyectos				X	
Estructura	Existe en la gobernanza institucional una área, staff o sección de gestión de proyectos			X		
	Los proyectos siempre son estratégicos				X	
Personas	Conocimiento de gestión de proyectos		X			
	Aprendizaje de errores		X			
Tecnología	Tecnología de apoyo para gestión de proyectos			X		

Fuente: Consulta al administrador de proyectos de institucionales CONAPE

Según la Tabla 4.8; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, las capacidades más consistentes en CONAPE tienen que ver con la normativa actual y la vinculación de proyectos con la estrategia, mientras que las capacidades más incipientes apuntan a las personas: formación en proyectos y aprendizaje de errores.

Por otro lado, se le consultó al gestor de proyectos cual era la principal dificultad que ha enfrentado en la implementación de la metodología. Las siguientes son las áreas resaltadas:

- Resistencia al cambio:

“Resistencia al cambio. Se desea continuar con la forma tradicional de ver las cosas, vs la nueva metodología. Jefaturas, creen en la gestión de proyectos y que le traería beneficios administrar por proyectos, pero no se alinea a llevar la metodología. “

- Proyectos “ocultos”:

Existen ciertos tipos de proyectos invisibilizados a la gestoría de proyectos. El gestor de proyectos denomina estos como proyectos “ocultos”. Estos proyectos aumentan la competencia de recursos y tienen el riesgo de la falta de alineamiento con la estrategia.

Según el gestor de proyectos, la cultura anterior de atención de actividades y tareas es la principal barrera al momento de poner en marcha los nuevos proyectos. Siempre existe la tendencia a ejecutar las tareas sin apego a la metodología o inclusive se encuentran tareas que se iniciaron sin siquiera hacer la consulta de si la actividad corresponde o no la naturaleza de un proyecto.

4.3 Aplicación del modelo de madurez

Se aplicó el modelo de madurez Kerzner PMMM a la población identificada como clave para extraer información relevante respecto a la gerencia de proyectos. Los criterios para la aplicación de los 5 cuestionarios del modelo fueron:

- Tiene un puesto de toma de decisiones gerenciales
- Tiene alta injerencia en los proyectos institucionales
- Por características de su puesto se le exige tener capacidad para dirección de proyectos.

Con base a los anteriores criterios se escogieron a 9 personas para aplicar el modelo. Se les otorgó a los participantes un total de 10 días hábiles para completar los 5 cuestionarios. Los cuestionarios fueron ofrecidos para completar en línea o para ser completados con formularios escritos, según preferencia del encuestado. El resultado de la participación se

muestra en la Tabla 4.9, se muestra el resultado de la participación en la encuesta. Del total de encuestas entregadas, solamente una encuesta no fue completada.

Tabla 4.9 Resumen de participación en encuesta

Participantes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Secretario Ejecutivo	X	X	X	X	X
Jefatura Departamento		X	X	X	X
Jefatura Departamento	X	X	X	X	X
Jefatura Departamento	X	X	X	X	X
Jefatura TI	X	X	X	X	X
Gestor Proyectos	X	X	X	X	X
Director Técnico Proyecto TI	X	X	X	X	X
Director Técnico Proyecto TI	X	X	X	X	X
Director Técnico Proyecto TI	X	X	X	X	X
	8	9	9	9	9

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Nivel 1 - Lenguaje Común

En el nivel 1 – Lenguaje Común la empresa reconoce de forma tangible y comprometida la importancia de la administración por proyectos. La organización puede tener un conocimiento sólido, medio o simplemente no tener conocimiento. El cuestionario aplicado consta de un instrumento de 80 preguntas dirigidas a 8 de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK®.

Guía de interpretación

- Más de 60 o más puntos en todas las categorías: La organización tiene un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos.

- Más de 60 en al menos 6 categorías: Es posible que la empresa tenga el conocimiento adecuado, pero que no necesariamente aplique el conocimiento del área a la especificidad de la empresa.
- Menos de 60 en alguna categoría: Existen deficiencias en algunos conocimientos
- Menos de 30 en alguna categoría: La organización se muestra muy inmadura en la gestión de proyectos.

Resultados de la aplicación de la encuesta de Lenguaje Común 1

El resultado de la aplicación de la encuesta se muestra en la Figura 4.7.

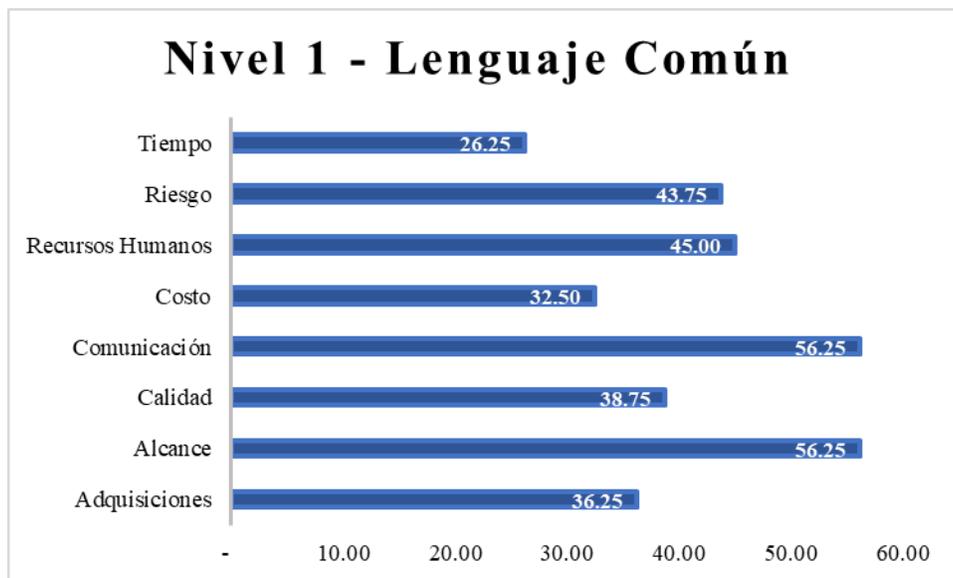


Figura 4.7 Resultado de nivel 1 – Lenguaje Común

Fuente: Elaboración propia

Según la Figura 4.7.

- Se obtuvo en al menos una categoría una puntuación menor a 30
- El promedio general de puntaje es de 41.88 puntos.
- No se obtuvo ninguna calificación superior a 60 puntos.

Interpretación del resultado

Al obtener una puntuación menor a 30 para al menos una categoría, se refleja una alta inmadurez en la gestión de proyectos. El resultado evidencia la necesidad de formación en lo referente a la gestión de proyectos en CONAPE, con el propósito de fortalecer las capacidades de personas involucradas en proyectos sea como directores de proyectos como patrocinadores de proyectos.

4.3.2 Nivel 2 Procesos comunes

En el nivel 2 Procesos comunes, la organización hace un esfuerzo concertado para crear y administrar procesos y metodologías de proyectos.

Para reconocer en qué estado de madurez de estas características se encuentra la organización el modelo Kerzner propone 5 fases de un ciclo de vida para el nivel 2.

- **Embrionario:**
 - Reconocimiento de los beneficios de la administración de proyectos
 - Reconocimiento de la necesidad administración por proyectos.
 - Reconocimiento de la necesidad de algunos cambios.
- **Aceptación en la gerencia ejecutiva:**
 - Soporte organizacional niveles gerenciales.
 - Entendimiento gerencial de la gestión de proyectos.
 - Voluntad para cambiar la forma en la organización ejecuta sus tareas.
- **Aceptación en mandos medios:**
 - Soporte organizacional de gestión de proyectos en niveles de mando operativo.

- Capacitación en gestión de proyectos
- **Crecimiento:**
 - Reconocimiento de necesidad de procesos o metodologías.
 - Compromiso para el planeamiento efectivo.
 - Minimización de los cambios de alcance.
 - Selección de un software de gestión de proyectos.
- **Madurez:**
 - Desarrollo de un currículo de administración de proyectos,
 - Reconocimiento de la necesidad de control de costos.

Guía de interpretación

Las puntuaciones altas en cada fase indican que estas fases evolutivas han sido alcanzadas o se está en ellas. Las puntuaciones bajas indican que la fase no ha sido alcanzada aún, o apenas se está explorando

Interpretación del resultado de aplicación cuestionario nivel 2

El resultado de la aplicación del cuestionario 2 se muestra en la Figura 4.8.

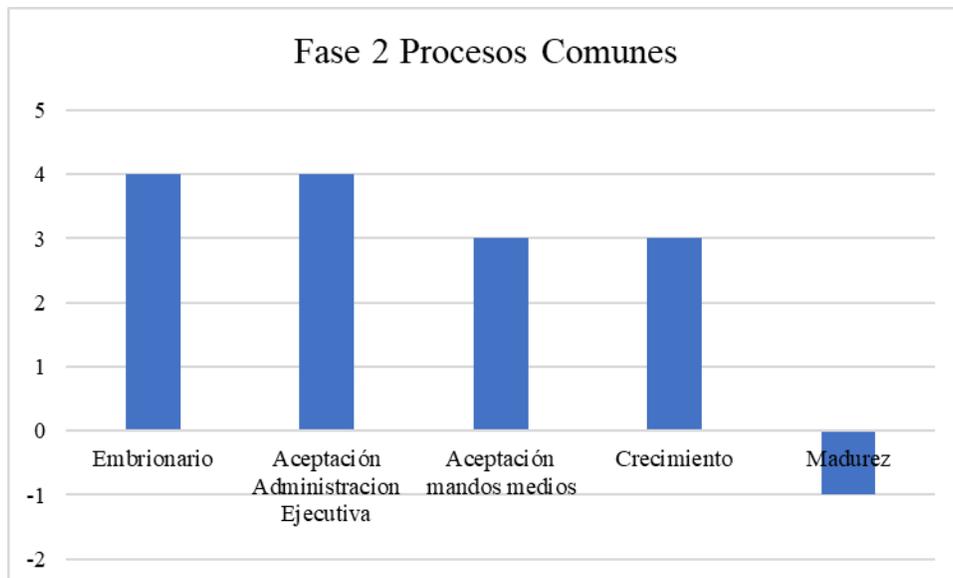


Figura 4.8 Resultado cuestionario procesos comunes

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados, todos los niveles de las fases del ciclo de vida son medianamente bajos. De aquí se interpreta que en el ciclo de vida de procesos comunes propuesto por Kerzner, CONAPE no ha superado ningún nivel de madurez, por lo que corresponde, un descubrimiento de los beneficios de la gestión por proyectos y un fortalecimiento de la cultura de proyectos en todos los niveles gerenciales, para poder avanzar en los primeros niveles del ciclo de vida de los procesos comunes.

4.3.3 Nivel 3 Metodología única

En el nivel 3 Procesos comunes, la organización reconoce que la sinergia y procesos de control pueden ser maximizados utilizando una única metodología. Algunas características esperables en este nivel son:

- Procesos integrados: propones integración de procesos de gestión de proyectos, gestión de calidad, ingeniería concurrente, administración del cambio y administración del riesgo.
- Soporte cultural: Culturas cooperativas en las que la organización entera soporta una única metodología.
- Soporte administrativo: La comprensión de la gestión por proyectos permea todos los niveles de la organización.
- Administración de proyectos informal: Si la cultura está establecida en la organización, se puede controlar su ejecución de manera simplificada en lugar de con amplias y sumamente rígidas políticas y procedimientos.
- Educación y capacitación: Los beneficios de la capacitación en proyectos están vinculados con los beneficios obtenidos por la gestión en proyectos.
- Excelencia conductual: Diferenciación entre fortalecimiento en operatividad de la empresa y gestión de proyectos de la empresa.

Las características anteriores forman el hexágono de la excelencia, en las que se diferencian las compañías líderes en la gestión de proyecto de aquellas que son parte del promedio.

Guía de interpretación

- Puntuación entre 169 y 210: Va en la dirección a la excelencia, sino es que ya la ha alcanzado.
- Puntuación entre 147 – 168: Va en la ruta correcta a la excelencia, pero hace falta más esfuerzo. La gestión de proyectos no es vista como una profesión.

- Puntuación entre 80 y 146: La compañía debe pensar que la administración por proyectos es lo correcto, pero no ha descubierto los beneficios de la gestión por proyectos. Es una organización funcional.
- Puntuación menor a 80: La compañía no tiene un deseo claro de administrar por proyectos.

Interpretación del resultado de cuestionario nivel 3

El resultado de la aplicación del cuestionario 3 se muestra en la Figura 4.9

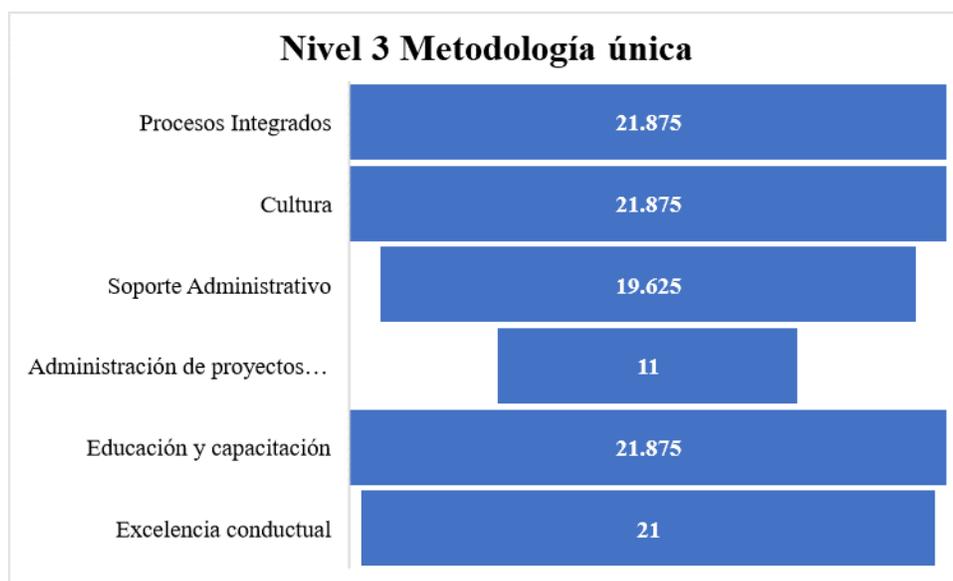


Figura 4.9 Resultados de Nivel 3 - Metodología única

Fuente: Elaboración propia

El resultado total de puntuación para el cuestionario es de 117.25. Esto ubica a CONAPE en el rango “Puntuación entre 80 y 146” el cual es el penúltimo grado del nivel 3. Las principales indicaciones correspondientes son respecto al no descubrimiento de los beneficios de la administración por proyectos y la conclusión de que la organización es de estructura funcional.

4.3.4 Nivel 4 Evaluación comparativa

El proceso de evaluación comparativa es la actividad de continuamente estar verificando el actuar de la organización en comparación con los líderes de la industria. Se debe identificar aspectos cruciales para el éxito de la administración de proyectos normalmente coincidentes con los procesos clave para la institución.

Guía de interpretación

La evaluación se puede efectuar en dos énfasis:

Evaluación cuantitativa

Investiga mejora en metodología y procesos.

- Puntaje mayor a 25: Puntaje excelente y comprometido con la evaluación comparativa.
- Puntaje entre 11 y 24: Indica que se ha efectuado alguna evaluación comparativa pero que no existe un PMO
- Puntaje menor a 10: La organización no está efectuando evaluación comparativa o no está comprometida con los esfuerzos que se han hecho.

Evaluación cualitativa

Hace la pregunta de cómo la cultura ejecuta la metodología.

- Puntaje mayor a 12: Excelencia en evaluación comparativa
- Puntaje de 6 a 11: Marginalmente aceptable
- Puntaje menor a 5: Hay poco énfasis puesto en el lado “suave” de la evaluación comparativa

Si el puntaje combinado de ambos ejes suma 37 o más, implica que la organización está ejecutando la evaluación de forma correcta.

Interpretación del resultado de cuestionario nivel 4

El resultado de la aplicación del cuestionario 4 se muestra en la Tabla 4.10

Tabla 4.10 Resultado cuestionario nivel 4 – Evaluación comparativa

Tipo Evaluación	Puntaje
Comparación Cualitativa	-1
Comparación Cuantitativa	-5
Total	-6

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de los dos énfasis de evaluación, la calificación del puntaje demuestra una práctica de la evaluación comparativa casi nula en la organización. Como reforzador para este resultado, se le hizo la pregunta al gestor de proyectos si en algún momento se ha efectuado algún tipo de evaluación comparativa para proyectos y el confirma categóricamente que esta práctica nunca se ha efectuado.

4.3.5 Nivel 5 Mejora continua

En este nivel se da un paso más en relación con el paso anterior. Si en el paso anterior se miraba hacia afuera para buscar la mejora, en este nivel se aplican los resultados de la evaluación y se afinan los procesos internos para garantizar una mejora continua de la gestión de proyectos.

Algunos elementos distintivos de este nivel son:

- La organización debe tener un repositorio de lecciones aprendidas que se hayan capitalizado durante la ejecución de los proyectos.
- El conocimiento aprendido durante los proyectos debe ser transferido a los siguientes proyectos.
- Se pone en práctica procesos de mentoría en la gestión de proyectos.

Guía de interpretación

La siguiente es la escala de puntuación para este nivel

- Puntaje de 20 o más: Organización comprometida con evaluación comparativa y con mejora continua.
- Puntaje entre 10 y 19: Algunas aproximaciones a la mejora continua se están dando.
- Puntaje menor a 10: Alta resistencia al cambio o simplemente falta de soporte para la mejora continua.

Interpretación del resultado cuestionario nivel 5

El total obtenido en el cuestionario de nivel 5 es de 3 puntos. Esto ubica a CONAPE en el nivel “Puntaje menor a 10”, esto corresponde con falta de soporte para la mejora continua en la gestión de proyectos.

4.4 Diagnóstico de situación de CONAPE en cuanto a administración de proyectos

En esta sección se sintetizarán los análisis presentados en las secciones 4.1, 4.2 y 4.3. Las áreas cubiertas en las secciones anteriores se pueden representar en los siguientes grandes temas

- Documentación normativa (Analizado en 4.1)
- Metodología de proyectos (Analizado en 4.1)
- Recursos Humanos (Analizado en 4.2)
- Aplicación de Modelo de madurez Kerzner Analizado en 4.3

Para analizar los temas cubiertos en los apartados 4.1 y 4.2 se propone una síntesis de las conclusiones por medio de un análisis FODA de los datos encontrados.

Para el modelo de madurez se presentará una sección con el resumen de lo encontrado en los diferentes niveles del modelo PMMM.

4.4.1 Análisis FODA

4.4.1.1 Documentación normativa

La Tabla 4.11 muestra las principales conclusiones de la revisión de la documentación normativa.

Tabla 4.11 FODA Documentación Normativa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • CONAPE cuenta con un conjunto de documentos normativos suficiente para permitir un control adecuado de 	<ul style="list-style-type: none"> • En general la mayoría de las personas que participan en proyectos desconocen la mayoría de

<p>los proyectos que actualmente ejecuta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La documentación está vinculada al sistema de gestión de calidad de CONAPE • El acceso a los documentos es público para cualquier funcionario de la institución. 	<p>los documentos normativos de gestión de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen documentos que se presentan muy complejos (o repetitivos) al momento de ser llenos por los funcionarios • Solo el 65.38% de los proyectos se apega a la metodología
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en la metodología el plan de beneficios vinculando metodología con plan estratégico. • Robustecer el mecanismo de recolección de lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si el personal no se apropia de los procesos el proceso de adopción de la metodología de proyectos puede llegar a ser infructuoso. • La cantidad de documentos puede sentirse abrumadora para usuarios no capacitados. • Por no adecuada capacitación, los documentos podrían llenarse por “cumplir” y no para hacer una evaluación consciente de cada etapa del proyecto.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis

El balance general de esta sección es que CONAPE tiene una gran ventaja en tener una metodología ya aprobada institucionalmente. Este primer paso permite que las debilidades y amenazas se reduzcan a un proceso de divulgación de la metodología y capacitación del uso documental.

4.4.1.2 Metodología de proyectos

La

Tabla 4.12 muestra las principales conclusiones de la revisión de la metodología de proyectos de CONAPE.

Tabla 4.12 FODA Metodología de proyectos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La metodología es sencilla, no tiene muchos subprocesos. • La metodología se apega a el ciclo de vida de proyectos propuesto en el PMBOK® • El proceso de gestión de administración de portafolios permite crear una visión global y estratégica de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen registradas capacitaciones formales de la metodología a las personas que son posibles candidatos a dirección de proyectos • La metodología no cuenta con documentos de apoyo explique de forma detallada elaboración de documentos clave como: perfil de iniciativa, caso de negocio o plan de proyectos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad en elementos claves como: • Definición de ¿qué es un proyecto? • Control de asignación de personal en proyectos • Mecanismo uniforme de creación de cronogramas y distribución de trabajo. • No existe una política de proyectos en CONAPE
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar gestión de beneficios y vincular esta gestión con el cumplimiento de objetivos en el plan estratégico. • Incluir un apartado que sea de aplicación obligatoria al diseñar los planes estratégicos. Este apartado permitiría a potenciar los planes estratégicos para perfilar proyectos desde su planteamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación hace que la metodología tenga poco conocimiento y en algunos casos poca aceptación. • No existe una vinculación clara entre la planificación estratégica y la ejecución de proyectos, lo que puede permitir que se ejecuten proyectos que no sean estratégicos

Fuente: Elaboración propia en base al análisis

La metodología es el principal activo de gestión de proyectos con que cuenta CONAPE, pero al ser su primera versión, tiene varios aspectos que podrían robustecerlo y posicionarlo de mejor forma a lo interno de la institución. Por ejemplo, debería sustentarse por medio de una política de gestión de proyectos y debe existir una mejor vinculación con la planificación estratégica.

4.4.1.3 Recursos Humanos

La Tabla 4.13 muestra las principales conclusiones de las entrevistas efectuadas al personal asociado a la ejecución de proyectos en CONAPE.

Tabla 4.13 FODA Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un puesto de Gestor de Proyectos con formación en proyectos que apoya a la administración en la gestión de proyectos institucionales. • El personal piensa que es necesaria la formación en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación en proyectos es muy débil en la mayoría de los perfiles de funcionarios que podrían asumir la gestión de algún proyecto. • No existe capacitación sobre la metodología actual de proyectos de CONAPE. • La experiencia en gestión de proyectos es muy limitada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Jefaturas no muestran un conocimiento a la mano de cuales iniciativas de su plan estratégico están ejecutando este año.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de necesidad de ser capacitados en el área de gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación puede generar una utilización pobre de la metodología. • Las gerencias ejecutivas que no están formadas en proyectos no se desempeñarán como patrocinadores ejecutivos proactivos que ayuden a llevar los proyectos al éxito.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis

La principal conclusión de las entrevistas al personal es que es de prioritario proponer un plan de formación en proyectos en forma general y acerca del uso de la metodología de proyectos de CONAPE a los funcionarios involucrados en la ejecución de proyectos institucionales.

4.4.2 Análisis resultado modelo de madurez PMMM

Para cada nivel de evaluación en el PMMM la herramienta propone varios grados de calificación según el nivel. Para los 3 primeros niveles, se proponen 4 grados de clasificación

basadas en la distribución de puntaje o categorías. Para los últimos 2 niveles se proponen 3 grados de clasificación.

La clasificación para utilizar será la siguiente según los grados de clasificación propuestos

Clasificación de 4 grados

1. Bajo
2. Medio Bajo
3. Medio Alto
4. Alto

Clasificación de 3 grados

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

En la Figura 4.10 se muestran las clasificaciones obtenidas por CONAPE según cada nivel.

Resultado de Modelo de Madurez CONAPE

	Menos de 30 en alguna categoría	Más de 60 en alguna categoría	Más de 60 en al menos 1 categoría	Más de 60 puntos en todas las categorías
Nivel 1 - Lenguaje Común	Baja			
	Puntaje bajo < -6	Puntaje medio bajo -6 a 0	Puntaje medio alto 0 a -6	Puntaje alto > 6
Nivel 2 - Procesos Comunes			Media alta	
	Puntaje menor a 80	Puntaje entre 80 y 146	Puntaje entre 146 y 168	Puntaje entre 169 y 210
Nivel 3 - Metodología Única		Media Baja		
	Puntaje menor a 10	Puntaje entre 11 y 24	Puntaje mayor a 25	
Nivel 4- Evaluación comparativa	Baja			
<i>Cuantitativa</i>	Puntaje menor a 5	Puntaje entre 6 y 11	Puntaje mayor a 12	
<i>Cualitativa</i>	Baja			
	Puntaje menor a 10	Puntaje entre 10 y 19	Puntaje mayor a 20	
Nivel 5- Mejora continua	Baja			
<i>Escala</i>	Baja	Media Baja	Media alta	Alta

Figura 4.10 Resultado de Modelo de Madurez CONAPE
Fuente: Elaboración propia

La clasificación en CONAPE es baja en la mayoría de los niveles de madurez. Se nota que los modelos relacionados de alguna forma a la normativa y metodología están en una calificación media, pues ya se encuentra en operación una metodología y existe un gestor de proyectos para apoyar la ejecución de esta metodología.

Como es de esperarse los niveles 4 y 5 dan calificación baja, esto es consecuente con lo esperado de niveles de altos grados de madurez, que de alguna manera parten de que los niveles previos hayan alcanzado ciertos niveles de madurez.

En la Tabla 4.14, se muestra el resumen de los resultados entregados por el modelo de madurez PMMM.

Tabla 4.14 Resumen resultado PMMM

Nivel	Nivel Alcanzado	Acción principal
Nivel 1 - Lenguaje Común		Formación en proyectos
Nivel 2 - Procesos Comunes		Fortalecimiento de cultura de proyectos (Capacitación, vinculación estratégica)
Nivel 3 - Metodología Única		Integración de procesos (proyectos, calidad, riesgo, concurrencia, alcance, costos)
Nivel 4- Evaluación comparativa		Efectuar evaluaciones comparativas
Nivel 5- Mejora continua		Implementar mejora continua

Fuente: Elaboración propia

Algunas acciones necesarias producto del modelo de madurez:

Nivel 1

- El capital humano de la empresa requiere estar capacitado en proyectos para que pueda asumir el cambio de paradigma hacia una administración por proyectos de forma más natural.

- Se requiere crear un currículo de gestión de proyectos orientado a los diferentes perfiles de participación en proyectos de la organización.

Nivel 2

- Capacitación a nivel de gerencia para concientizar acerca de los beneficios de la gestión en proyectos
- Ajustar la estructura organizacional para otorgarle al gestor de proyectos el nivel autoridad necesario para poder ejecutar de forma efectiva los proyectos.
- Valorar la posibilidad de crear un control de costos de proyectos, que sume la inversión por proyecto más allá del costo licitatorio de la contratación administrativa.

Nivel 3

- La ejecución de la estrategia de la empresa debe vincularse de forma clara con la ejecución de proyectos.
- Debe avanzarse con la vinculación del SEVRI con la metodología de proyectos.
- Valorar la posibilidad de costos con la ejecución de los proyectos.
- Crear una campaña de afiliación con la cultura de ejecución por proyectos. En todos los niveles.

Nivel 4

- Valorar posibilidad de hacer una evaluación comparativa en gestión de proyectos con alguna institución pública del ámbito bancario.

Nivel 5

- Identificar y hacer uso de los mecanismos de oportunidades de mejora ya existentes en el sistema de gestión de procesos de CONAPE.
- Tener un mecanismo para recolección, análisis e incorporación de lecciones aprendidas.

4.4.3 Diagnóstico de CONAPE en cuanto a su Gestión de Proyectos

Las siguientes son las principales características encontradas en CONAPE luego de la aplicación de las diversas herramientas de análisis utilizadas en el presente capítulo

Aspectos positivos

- CONAPE ha desarrollado una gestión de proyectos fundamentada en una metodología de procesos que es de carácter oficial y que norma, orienta y ordena la ejecución de proyectos institucionales. La metodología está formalmente definida por medio de documentos normativos que la describen con un grado suficiente de claridad para poder orientar a una persona con conocimientos en gestión de proyectos a utilizarla en la gestión de un proyecto individual.
- CONAPE cuenta con un funcionario encargado de la gestión de proyectos que funge como asesor de proyectos para el área gerencial, es director de proyectos específicos y tiene la tarea de orientar a nuevos directores de proyectos en el uso de la metodología.
- Existe un grado de conciencia general de que la administración por proyectos es el camino necesario para atender las actividades más complejas.

Aspectos para mejorar

- Existe una gran carencia de conocimiento en lo relativo a la gestión de proyectos en todos los niveles de la organización.
- El cuerpo de documentos que conforman la metodología de proyectos es desconocido para la mayoría de las personas que participan en proyectos.
- El uso de la metodología todavía no se aplica en un 100% a los proyectos ejecutados.
- No queda claro en el Plan Estratégico, si la organización está comprometida a alcanzar sus metas estratégicas por medio de proyectos.
- El grado de autoridad que tiene el gestor de proyectos en muchos casos no le permite tomar decisiones sobre niveles de jefatura que discrepen respecto a la utilización de la metodología de proyectos.
- No existe un sistema informático de apoyo para llevar un control centralizado y compartido de la cartera de proyectos.
- Existen varios niveles de jefaturas que no cuales son los criterios que se aplican para que un conjunto de actividades sea gestionado con la metodología de proyectos o no.
- El grado de compromiso de los patrocinadores ejecutivos es variable.
- No existe una base de datos de lecciones aprendidas por proyecto.
- No existe claridad del sistema de control de riesgos que se aplican a los proyectos.

Con base en el diagnóstico expuesto, se procederá en el próximo a elaborar una propuesta de solución para atender en el mediano y largo plazo los retos que tiene la organización para afianzar su modelo institucional de gestión de proyectos.

Capítulo 5 Propuesta de solución

Una vez aplicados los instrumentos de evaluación de capacidades organizacionales se identificaron las capacidades que requieren mayor atención para fortalecer la gestión organizacional de proyectos.

En este capítulo se describe la solución en la que se presentan las acciones de acuerdo con grandes áreas de gestión, se explica el diseño estructural de la solución y se procede a detallar cada una de las acciones asociadas a las áreas de gestión indicadas en la estructura.

5.1 Estructuración de estrategia de solución

La estructuración de la estrategia de acción para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CONAPE se enfocará en las siguientes 4 áreas identificadas de forma general en el diagnóstico.

- Estructura organizacional
- Gobernabilidad
- Metodología de Proyectos
- Capital Humano

Para cada una de estas 4 áreas se identificaron los aspectos a fortalecer, las deficiencias identificadas y una lista de posibles acciones para mejorar la deficiencia encontrada, plazo estimado de implementación y áreas administrativas involucradas en la solución.

El enfoque de la solución está orientado al diseño de las acciones esenciales para solventar las deficiencias más relevantes y así fortalecer la gestión de proyectos en la organización. La estrategia no pretende ser exhaustiva en cuanto a las posibles acciones a tomar, aunque sí

propone un nivel de detalle suficiente para que se puedan implementar las soluciones indicadas.

También se hace notar que algunas actividades identificadas en el diagnóstico quedan fuera de la estrategia de solución pues su complejidad requiere alcanzar niveles de madurez previos.

Los rangos de tiempos estimados:

- Corto Plazo: 3 a 6 meses (se puede ejecutar con presupuesto actual)
- Mediano Plazo: 6 a 18 meses (requiere preparación de presupuesto y será ejecutado en próximo periodo presupuestario)
- Largo Plazo: Mas de 18 meses (por priorización o por la dimensión del proyecto su ejecución no se visualiza finalizar en menos de año y medio)

Tabla 5.1 Estrategia de fortalecimiento de capacidades organizacionales

Área	Aspecto Que Fortalecer	Deficiencia encontrada	Acciones propuestas	Estimación temporal
Estructura Organizacional	Gestoría de Proyectos	Nivel de autoridad no permite independencia en la toma de decisiones durante la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Replantear el perfil del gestor de proyectos y de los equipos de proyecto. 	Largo plazo
Gobernabilidad	Política	<p>No existe política de proyectos</p> <p>No existe claridad en la vinculación del plan estratégico y la gestión de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una política de proyectos en CONAPE • La política debe organizar la ejecución de proyectos en CONAPE y delinear la forma en que los planes estratégicos se vinculan con la gestión de proyectos 	Corto Plazo
Metodología de Proyectos	Mejora continua	No existe una forma fácil de identificación y capitalización de lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un mecanismo de recopilación, evaluación e incorporación de lecciones aprendidas. 	Corto Plazo
Recursos Humanos	Capacitación	Escasa formación de proyectos en el personal de CONAPE	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y ejecutar plan de capacitación en proyectos según currículo y perfil. 	Corto Plazo

Fuente: Elaboración propia

5.2 Estrategia de solución

En esta sección se describe la estrategia de solución. propuesta para fortalecer las principales capacidades organizacionales en gestión de proyectos en CONAPE.

Por cada actividad se identificarán los siguientes elementos en forma de ficha de actividad:

- Área: Área de capacidad, según se definieron en 5.1, Estructura organizacional, Gobernabilidad, Metodología, Recursos Humanos.
- Nombre de actividad: Nombre corto asignado a la actividad
- Prioridad: Prioridad asignada en relación con la relevancia que esta actividad tiene para el fortalecimiento de las capacidades en gestión de proyectos.
- Descripción de la actividad: Descripción amplia de finalidad de la actividad
- Recursos: Recursos necesarios para completar la actividad.
- Responsable: Encargado de coordinar la ejecución de la actividad.
- Participantes: Funcionarios que deben participar en la ejecución de la actividad
- Estimación temporal: Corto, Mediano o Largo Plazo, según se definió en 5.1

5.2.1 Acción Propuesta 1. Replantear perfil de gestor de proyectos como Gestor de Portafolios

La primera acción se enfoca en introducir una variación a la estructura organizacional con el fin de fortalecer el papel del gestor de proyectos y en general del equipo de proyectos. En la tabla 5.2 se muestra la ficha de la actividad.

Tabla 5.2 Ficha de acción propuesta – Replantear perfil de Gestor de Proyectos a Gestor de Portafolios

Área	Estructura Organizacional	Prioridad	Media
Nombre	Redefinir perfil de gestor de proyectos a Gestor de Portafolios y ampliar responsabilidades del equipo de proyectos	Estimación Tiempo:	Largo Plazo
Responsable	Jefatura de Planificación		
Participantes	Secretaria Ejecutiva, Jefatura de Recursos Humanos, Gestor de Proyectos		
Recursos	Metodología de Proyectos, Manual de Puestos, Capacitación en Gestión de Proyectos		
Aspecto para Mejorar			
Con base en el análisis efectuado se determina que el gestor de proyectos no tiene el poder de mando suficiente para coordinar actividades en las que se requiere interactuar con otras jefaturas de sección o de departamento.			
Descripción de la actividad			
Modificar el perfil del gestor de proyectos para que pueda ejercer la línea de coordinación necesaria en el caso de actividades que forman parte del cumplimiento de los pasos y			

actividades de ejecución de un proyecto. Parte de la modificación del perfil es renombrar el perfil Gestor de Portafolios.

Acciones:

Modificar descripción de gestor de proyectos en metodología: Agregar en la descripción del gestor de proyectos la capacidad de dar instrucciones a distintos niveles jerárquicos para que entreguen información y ejecuten acciones necesarias para la correcta ejecución de los proyectos institucionales.

Renombrar el puesto de gestor de proyectos a gestor de portafolios.

Modificar Manual de Puestos: Agregar al manual de puestos los aspectos de coordinación de jefaturas de sección durante la ejecución de proyectos. Renombrar el puesto actual a Gestor de Portafolios.

Definir perfiles de participantes en equipo de proyectos: Crear perfiles de participantes de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Modificación de perfil de gestor de proyectos

La figura de Gestor de Proyectos en CONAPE debe fortalecerse para otorgarle un rango de autoridad dentro de la ejecución de los proyectos, para garantizar un mejor rango de acción y una mejor calidad de respuestas recibidas de parte de los colaboradores que participan en los proyectos. Para darle el cambio lo primero es renombrarlo como Gestor de Portafolios.

Algunas características que deben evaluarse agregar a la descripción del manual de puesto del Gestor de Portafolios son:

- Asignar una relación jerárquica hacia los directores de proyectos. Esto implica fortalecer el papel coordinador del Gestor de Portafolios en la gestión de la cartera de proyectos, actividades de capacitación, capitalización de conocimientos.
- Establecer grados de responsabilidad por parte de las jefaturas de Sección respecto al cumplimiento de actividades dentro de la ejecución de los proyectos.
- El Gestor de Portafolios, debe ser un mediador entre Directores de Proyectos, Patrocinadores y otros interesados, con el fin de lograr el mejor y mayor involucramiento de la gerencia en los proyectos.
- Efectuar un estudio para determinar la cantidad de carga laboral promedio durante los primeros 2 años de la gestión de proyectos con el fin de verificar si el puesto de Gestor de Portafolios es una actividad de tiempo completo para la dinámica de proyectos de CONAPE.

Perfiles de participación en proyectos

Para apoyar la figura del gestor de portafolios y brindarle independencia en sus tareas de supervisión, se propone definir de forma clara los siguientes perfiles que participarían en la ejecución de proyectos en CONAPE. En la tabla 5.3 se definen los perfiles sugeridos.

Tabla 5.3 Perfiles de funcionarios participantes en proyectos

Perfil	Descripción de perfil	Conocimiento mínimo
Participante del Proyecto	Es un funcionario que por sus características técnicas, conocimiento profesional o rol en la organización formará parte del equipo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en el área conocimiento de su puesto de trabajo. • Conocimiento básico de gestión de proyectos.

Perfil	Descripción de perfil	Conocimiento mínimo
	aportando conocimiento especializado de su área al proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de la metodología de proyectos de CONAPE.
Director de Proyectos	Persona encargada de preparar, proponer, planificar, coordinar, controlar y monitorear proyectos en CONAPE.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de gestión de proyectos • Habilidades interpersonales • Conocimiento detallado la metodología de proyectos de CONAPE • Áreas de conocimiento PMBOK
Patrocinador de Proyectos	Proporciona recursos y apoyo al proyecto. Es el principal interesado en la finalización exitosa del proyecto y auspicia a niveles gerenciales la designación de recursos y la importancia del proyecto para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico de gestión de proyectos. • Conocimiento general de la metodología de proyectos de CONAPE. • Conocimiento específico del rol de patrocinador de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.1 se muestra la estructura organizativa del área de gestión de proyectos. El papel del gestor de portafolios está más orientado a la gestión del portafolio, la asesoría, la gestión estratégica de los proyectos. Los directores deben desarrollar la experiencia y habilidad suficientes para asumir la dirección independiente de los proyectos en compañía con el patrocinador del proyecto y el equipo de proyecto designado. Por último, se resalta el papel gerencial de los comités de apoyo gerencial y comité de tecnologías de información,

que asesoran, dan aprobaciones de inicio de proyectos, reciben informes estratégicos de avance.

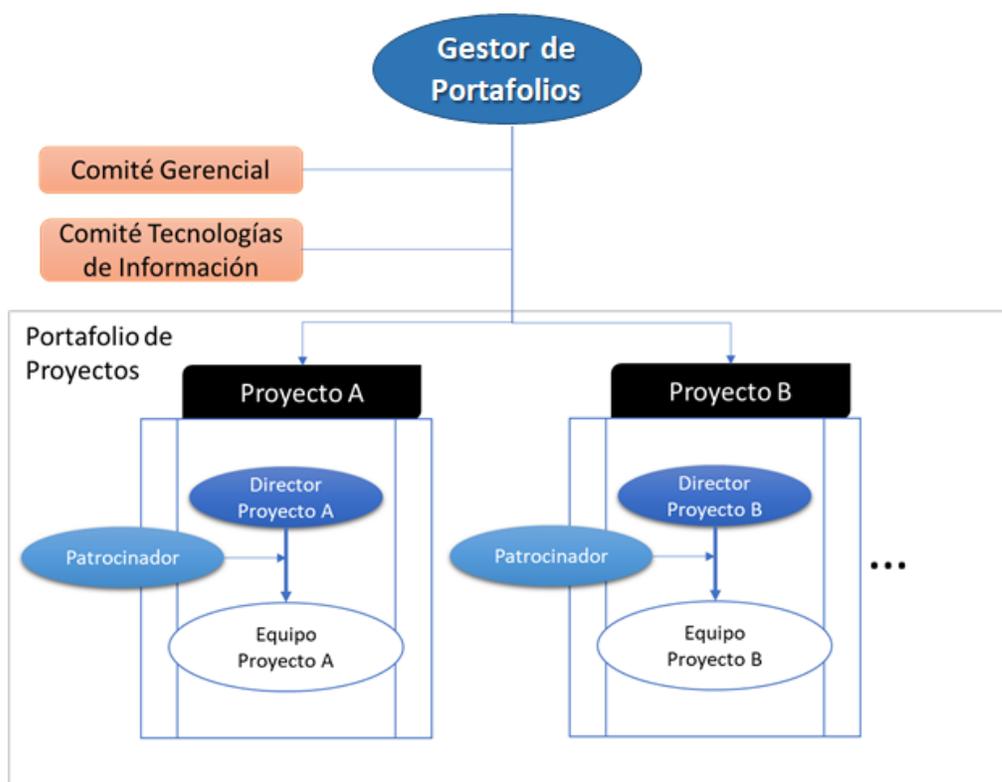


Figura 5.1 Estructura de gobierno de proyectos en CONAPE

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de las anteriores acciones permitirá reorientar el papel del gestor de portafolios organizacional, involucrar a más personas en la administración de proyectos como parte de los perfiles de equipos de proyectos y finalmente involucrar a la gerencia institucional en la toma de decisiones de los proyectos institucionales.

5.2.2 Acción Propuesta 2 - Crear una política de proyectos en CONAPE

La segunda acción se enfoca en introducir una política para apoyar la gobernanza de proyectos en CONAPE. Según se evidenció en el capítulo 4, CONAPE no cuenta con una política que defina de manera clara las intenciones de la administración en lo relativo a la gestión de proyectos. En la tabla 5.4 se muestra la ficha de la actividad.

Tabla 5.4 Ficha de acción propuesta – Crear política de proyectos en CONAPE

Área	Gobernanza	Prioridad	Alta
Nombre	Crear una política de proyectos de CONAPE	Estimación Tiempo:	Mediano Plazo
Responsable	Secretaria Ejecutiva Jefatura de Planificación		
Participantes	Gerencias		
Recursos	Metodología de Proyectos, Capacitación en Gestión de Proyectos		
Aspecto Para Mejorar			
En la documentación revisada no se encontró una Política de Proyectos que indique la dirección general de CONAPE en relación la gestión de proyectos.			
Descripción de la actividad			
Redactar una Política de Proyectos que defina la intencionalidad y compromiso de la alta dirección de CONAPE en relación el actuar de la institución en relación con la Gestión de Proyectos			
Acciones:			

Redactar Política de Proyectos: Se debe proponer la redacción de una política de gestión de proyectos en CONAPE que sea acatada y entendida por todos los funcionarios de la institución. Estableciendo los lineamientos generales para toma de decisiones en cuanto a la ejecución de proyectos.

Publicar Política de Proyectos: Hacer una publicación oficial de la política de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

La política de proyectos propuesta para CONAPE se detalla a continuación.

POLÍTICA DE PROYECTOS DE CONAPE

La siguientes es la política de proyectos oficial de CONAPE

1. Objetivo

El objetivo de la Política de Gestión de Proyectos de CONAPE es que todos los proyectos que se ejecuten en CONAPE sean administrados de acuerdo con una única metodología que permita un mejor planeamiento, aseguramiento de calidad, control de riesgo y cumplimiento en tiempo y costo.

2. Alcance

Esta política aplica para todos los proyectos ejecutados en CONAPE

3. Enunciados

Esta política aplica para todos los proyectos ejecutados en CONAPE

3.1 Definición de Proyecto

En CONAPE un proyecto institucional es aquella iniciativa que resulta de la ejecución de un conjunto de actividades que producirán como resultado uno o varios productos o servicios que ayudan a cumplir metas del plan estratégico, satisfacen normativa legal de acatamiento obligatorio o son necesarios para mejoras operativas que sean consideradas indispensables por la administración.

3.2 Metodología de Proyectos

Todo proyecto en CONAPE debe seguir la metodología de proyectos establecida en detalle por medio de los siguientes procesos institucionales:

- Gestión del ciclo de vida de los proyectos. **PR-ES-01.04 - Desarrollo de Proyectos**
- Creación del plan de proyectos. **PR-ES-01.04.01 - Planificación de Proyectos**
- Administración de portafolio. **PR-ES-01.05 – Administración de Portafolio:**

3.3 Roles y responsabilidades

- Gestor de Proyectos Institucional: Es el encargado de coordinar la ejecución de proyectos institucionales.
 - Administrar el portafolio
 - Velar por el cumplimiento de la metodología de proyectos.
 - Ayudar a directores de proyectos en la gestión individual de proyectos.
- Director de Proyectos: Encargado de administrar la ejecución de un proyecto individual:

- Apegarse a la metodología de CONAPE durante todas las fases del ciclo de vida de un proyecto.
- Liderar equipos durante la ejecución de un proyecto.
- Responsable de coordinar la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos.
- Patrocinador: Responsable gerencial del éxito del proyecto
 - Coordinar soluciones para problemas del proyecto que no puedan solucionarse a lo interno del equipo del proyecto.
 - Apoyar y orientar en la toma de decisiones que afecten alcance, tiempo y costo.
 - Defender al proyecto en instancias gerenciales.

4. Estrategia y Proyectos

Esta política aplica para todos los proyectos ejecutados en CONAPE

- Durante la elaboración de los planes estratégicos debe establecerse un vínculo entre los documentos orientadores del Ministerio de Planificación y la política de proyectos de CONAPE. Esto es, que las acciones estratégicas propuestas en el plan que cumplan con la definición de proyectos deben identificarse como tales desde el momento de la planificación.

El cuadro de mando integral (ver

- ANEXO 13: TABLERO DE CONTROL OE-AE-OO 2019) deberá estar asociado directamente con el portafolio de proyectos de forma tal que el control del portafolio de proyectos actualice el cumplimiento de la tabla de mando integral cada vez que se reporten avances en la ejecución de proyectos institucionales.

5.2.3 Acción propuesta 3 - Diseñar un mecanismo de recopilación, evaluación e incorporación de lecciones aprendidas

La tercera acción propone fortalecer la metodología a través de una revisión continua por medio de un mecanismo de lecciones aprendidas que permita ir fortaleciendo los puntos mejorables para la gestión actual de proyectos. En la tabla 5.5 se muestra la ficha de la actividad.

Tabla 0.1 Ficha de acción propuesta – Lecciones aprendidas CONAPE

Área	Metodología	Prioridad	Media
Nombre	Diseñar mecanismo de recopilación, evaluación e incorporación de lecciones aprendidas a metodología de proyectos	Estimación Tiempo:	Corto Plazo
Responsable	Gestor de Proyectos		
Participantes	Gestor de Proyectos, Directores de Proyecto, Sección de Informática		
Recursos	Metodología de Proyectos, desarrolladores de Sistema de Información		
Aspecto para Mejorar			
En la documentación revisada no se encontró un mecanismo definido para poder capitalizar los errores aprendidos durante la ejecución de los proyectos. Existe un apartado de lecciones aprendidas que se llena al finalizar cada fase, pero que no se ha completado en ninguno de los proyectos evaluados.			
Descripción de la actividad			

Proponer el diseño de un sistema de automatizado para recolectar y evaluar lecciones aprendidas durante la ejecución de los proyectos. El mecanismo debe ser accesible por todo el equipo participante en los proyectos y debe permitir clasificación y evaluación.

Además, se plantea la inclusión de actividades durante la finalización de cada fase y de cada proyecto que estén orientadas a la revisión de los actuales procesos y permitan proponer mejoras sobre la normativa actual.

Acciones:

Cambios a metodología actual: Se deben agregar a los procesos de gestión de proyectos y gestión de la cartera institucional de proyectos dos actividades que estén orientadas a la evaluación de las lecciones aprendidas y la determinación del posible impacto de la lección aprendida sobre la normativa actual.

Creación de formulario: Se debe normalizar el reporte de lecciones aprendidas por medio de un formulario que indique los datos fundamentales que describan de forma concisa y suficiente la lección aprendida.

Elaboración de sistema de información: Contar con un sistema de información que permita la recolección de lecciones aprendidas.

El sistema debe:

- Vincularse con la plataforma tecnológica actual de la organización.
- Permitir incluir lecciones aprendidas durante toda la ejecución de un proyecto.
- Tener niveles de administración para directores de proyecto y gestor de proyecto.

- Generar estadísticas.
- Permitir determinar si la mejora fue aplicada, cuando y a que sección de la metodología.

Fuente: Elaboración propia

Cambios a la metodología actual

Se propone agregar al proceso **PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos** una actividad más de cierre de fase. Esta actividad tiene la finalidad de formalizar la conclusión de cada fase del proyecto, reunir la documentación esperada, corregir desviaciones e identificar lecciones aprendidas.

La actividad se coloca justo después de la actividad 24 Control y seguimiento del proyecto. En la tabla 5.6 se muestra el fragmento correspondiente a la actividad 24, según el formato de procesos de la normativa actual. En esta tabla se agrega en el “¿Cómo se hace?” los pasos en nuevos negrita y cursiva correspondientes a levantar las lecciones aprendidas de la finalización de las fases de un proyecto.

Tabla 0.2 Actividad 24 “Finalización de fases en proyectos”

Actividad	24
¿Qué se hace?	Finaliza fases de proyecto de la etapa de ejecución
¿Cómo se hace?	Una vez que se finalicen las fases del proyecto en las que se dividieron las actividades según el plan de proyecto se debe: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Analizar las observaciones, mejoras o recomendaciones aportadas en esta fase.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Redactar observaciones en formato de lección aprendida.</i> • <i>Crear acta de cierre de fase.</i>
¿Quién lo hace?	Director del Proyecto, participantes del proyecto
¿Cuándo lo hace?	Al finalizar las fases de proyecto identificadas en el plan de proyecto

Fuente: Elaboración propia

En relación con el proceso **PR.ES-01.05 Administración del portafolio**, se propone ampliar la descripción de la actividad 7: “Gestión del portafolio”. En esta actividad propone que, al finalizar cada proyecto, se tenga una reunión ampliada con el equipo de proyectos, director de proyectos y gestor de proyectos, en la que se tomen las decisiones correspondientes para analizar en detalle las lecciones aprendidas y decidir su incorporación a la normativa.

El conjunto de actividades propuestas es:

- Revisión de lecciones aprendidas identificadas a lo largo del proyecto, según actividad 25 del **PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos**.
- Discusión de las lecciones aprendidas por el equipo ampliado.
- Análisis de implicación de lecciones y posible modificación de normativa o identificación de otras alternativas para agregar valor con la identificación de acciones.
- Modificación de normativa o ejecución de otra acción correspondiente.

Una vez finalizada la actividad anterior debe ejecutarse una reunión de presentación conclusión de finalización de proyecto en la que participe el equipo gerencial y demás directores de proyecto para comunicar el informe de finalización y hacer públicas las lecciones aprendidas y su respectiva implicación para la ejecución de futuros proyectos.

En la tabla 5.7 se muestra el fragmento correspondiente a la actividad 7, según el formato de procesos de la normativa actual. En esta tabla se agrega en el “¿Cómo se hace?” los pasos en nuevos negrita y cursiva correspondientes a levantar las lecciones aprendidas de la finalización de las fases de un proyecto.

Tabla 0.3 Actividad 7 “Gestión del portafolio”

Actividad	7
¿Qué se hace?	Finaliza formalmente el proyecto en el portafolio
¿Cómo se hace?	<ul style="list-style-type: none"> • Sostiene reunión ampliada con equipo que finaliza proyecto. • <i>Analiza lecciones aprendidas de proyecto</i> • <i>Ajusta normativa o toma acciones para incorporar lecciones aprendidas al conocimiento general de la gestión de proyectos.</i> • <i>En reunión gerencial ampliada con demás gerentes y directores de proyecto institucional presenta informe incluyendo identificación e incorporación de lecciones aprendidas.</i>

¿Quién lo hace?	Gestor de proyectos institucional
¿Cuándo lo hace?	Cuando se finalice proyecto

Fuente: Elaboración propia

Formulario de lecciones aprendidas.

Se propone un formulario para agregar las lecciones aprendidas. Este formulario se puede utilizar en papel mientras no se tenga la herramienta personalizada para llenar lecciones aprendidas

Información de Proyecto	
Nombre del Proyecto	<input type="text"/> Fecha <input type="text"/>
Director de Proyecto	<input type="text"/>
Nombre de Persona que reporta	<input type="text"/>

Datos de Lección Aprendida	
Tipo de Lección	<input type="text" value="(Positiva, Negativa)"/>
Fase	<input type="text" value="(Inicio, Planificación, Ejecución, Cierre)"/>
Área de conocimiento	<input type="text" value="Planificación, Alcance, Calidad, Riesgo, Comunicación ..."/>
Descripción	<input type="text"/>

Anexos
Cualquier información Adicional que pueda aportar para evidenciar y facilitar la comprensión de la lección aprendida indíquelo en esta sección
Detalle

Guía de llenado del formulario.

Sección Información del proyecto

- Nombre de Proyecto: Indique el nombre corto del proyecto según está indicado en el acta de proyectos
- Director de Proyecto: Indique el nombre del director de proyectos asignado a ese proyecto
- Persona que reporta: Indique el nombre de la persona que está haciendo el reporte
- Fecha: Fecha de reporte

Sección Información del proyecto

- Tipo de Lección: La lección puede ser:
 - Positiva: Si considera que el aprendizaje es una acción beneficiosa que se puede incorporar a la metodología
 - Negativa: Si producto de una experiencia de riesgo o de percepción negativa para el equipo o su persona, se pueden proponer mecanismos para evitarla.
- Fase: Escoja la fase en la que se presentó la lección.
- Área de Conocimiento: Escoja el área de conocimiento al cual está relacionada la lección (Planificación, alcance, calidad, riesgo, comunicación, integración, tiempo, recursos humanos, adquisiciones, gestión de interesados)
- Descripción: Redacte una descripción breve (no más de una página) en la que se describa de manera puntual la situación presentada, la afectación que presentó, las acciones tomadas y alguna observación extra que pueda agrega

Sección Anexos

- En esta sección puede ampliar los criterios agregando evidencias de lo sucedido u otra documentación de apoyo o minutas que faciliten la comprensión de la situación presentada.

Propuesta de Sistema de Información para la recolección de lecciones aprendidas.

Se propone un mecanismo para redactar las lecciones aprendidas de durante la ejecución de los proyectos. La ventaja de tener este mecanismo accesible en línea es que permite que las personas participantes en el proyecto puedan incluir sus ideas, recomendaciones u observaciones en un único repositorio. Estas ideas deberán ser evaluadas por el director y el equipo de proyectos y determinar si se pueden identificar como lecciones de aprendizaje para el proyecto. Finalmente, al terminar cada proyecto el director en conjunto con el gestor de proyectos determinará la mejor forma de capitalizar las lecciones identificadas en la ejecución del proyecto.

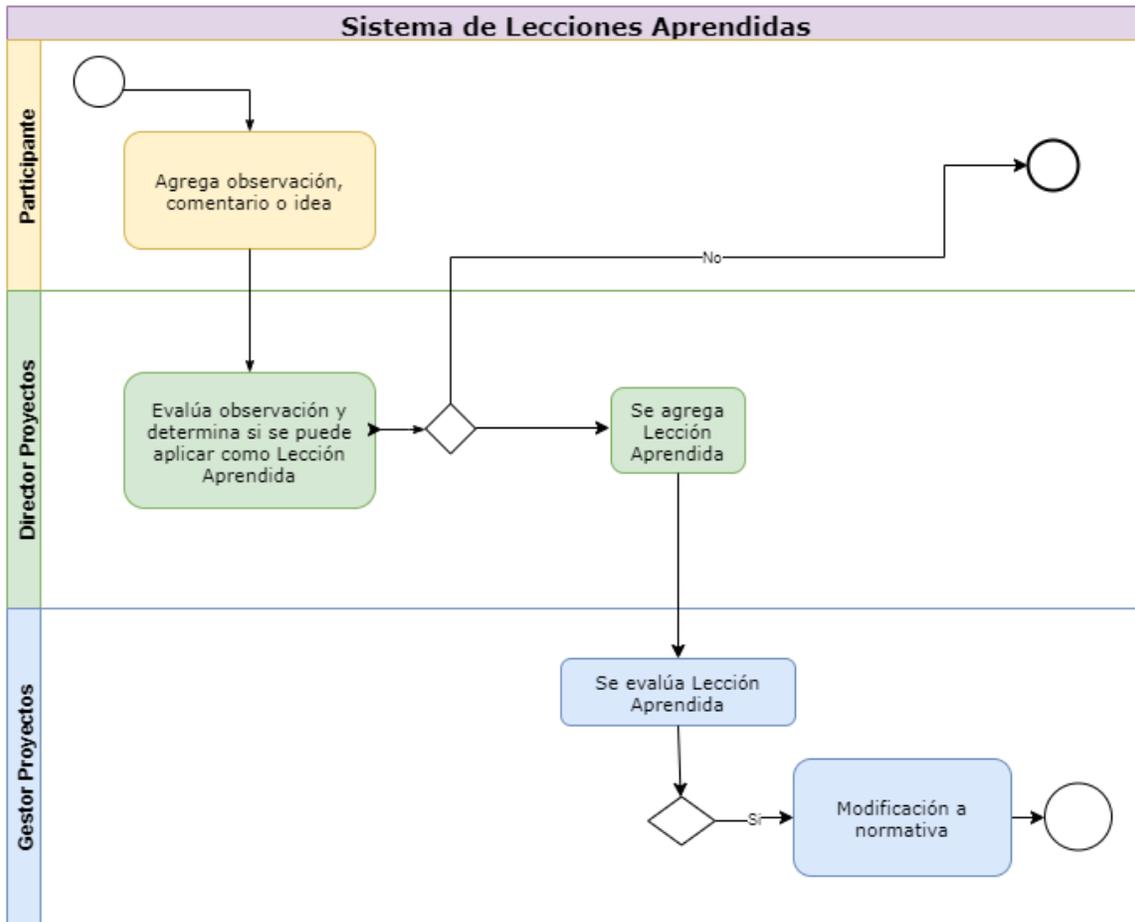


Figura 0.1 Diagrama de flujo de sistema de lecciones aprendidas

En la figura 5.2 se muestra el diagrama de flujo propuesto para el sistema de información propuesto.

Además del flujo principal, el sistema de información debe contemplar al menos lo siguiente:

- Pantalla de parametrización para crear proyectos o vincularlos con sistema de información de proyectos futuro.
- Pantalla de administración para asignar perfiles de participante, director y gestor de proyectos.

- El sistema debe asociarse a los módulos de seguridad y acceso de sistemas de información de CONAPE
- Se deben proveer reportes históricos de atención de observaciones y lecciones aprendidas.
- Se puede vincular el nuevo sistema con el Sistema de Gestión Documental para garantizar que los documentos modificados son los correspondientes a la versión oficial.
- Se debe proveer un mecanismo de búsqueda para verificar que las nuevas ideas u observaciones no ha sido previamente reportadas y si lo fueron cual fue el resultado de la observación anterior.

5.2.4 Acción propuesta 4 - Definir y ejecutar plan de capacitación en proyectos según currículo y perfil

La cuarta acción plantea la creación de un plan de capacitación continuo que permita formar personal capacitado para ejercer en los distintos perfiles de participación en proyectos que se definieron en la sección 5.2.1 Acción Propuesta 1. Replantear perfil de gestor de proyectos.

Para alcanzar este objetivo de capacitar a cada diferente perfil, el plan se diseña por medio de currículos académicos que responden a los perfiles del personal. De esta forma se logra cierto grado de especialización en la formación según el rol en el que le corresponda participar a cada funcionario, formando al miembro del equipo de proyecto con el conocimiento necesario para desempeñarse de manera satisfactoria en el rol que le corresponda participar en el desarrollo de algún proyecto.

En la tabla 5.8 se muestra la ficha de la actividad del plan de capacitación.

Tabla 0.4 Ficha de acción propuesta – Plan de capacitación en proyectos

Área	Recursos Humanos	Prioridad	Alta
Nombre	Definir y ejecutar el plan de capacitación en proyectos	Estimación Tiempo:	Largo Plazo
Responsable	Gestor de Proyectos		
Participantes	Secretaría Ejecutiva, Jefatura de Recursos Humanos, Gestor de Proyectos		
Recursos	Metodología de Proyectos, Capacitación en Gestión de Proyectos		
Aspecto para Mejorar			

Con base en el análisis efectuado se determina que el conocimiento general en cuanto a la gestión de proyectos en la organización es bastante limitado, por lo que se propone reforzar el conocimiento del personal que va a participar en proyectos en cualquiera de los perfiles que ya definidos.

Descripción de la actividad

Crear currículos de cursos en formación de gestión de proyectos que estén orientados a fortalecer el desempeño del funcionario según el perfil que tenga en su participación en proyectos institucionales.

Acciones:

Necesidades de capacitación: Elaborar una lista de necesidades de capacitación que cubra los conocimientos mínimos de los perfiles.

Cursos de Gestión de Proyectos para CONAPE: Crear una lista de cursos para ser impartidos al personal actual o nuevo personal que se incorpore a la organización para participar en proyectos. La lista debe estar basada en las necesidades de capacitación previamente identificadas.

Currículos por perfil: En relación con las necesidades de capacitación generales y los conocimientos mínimos por perfil, crear un listado de cursos según perfil.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.1 Lista de necesidades de capacitación

Con base en los conocimientos mínimos deseables para cada perfil que participa en proyectos en CONAPE, se elabora una lista resumida de necesidades de capacitación agrupada por temas de capacitación

Tabla 0.5 Lista de necesidades de capacitación

Necesidad de capacitación	Descripción
Gestión de Proyectos	<p>Básica:</p> <p>Varios perfiles requieren un nivel de formación en gestión de proyectos básico que le permita tener una noción fundamental de los principios de la gestión de proyectos, sus beneficios y las habilidades que se requieren para ejecutar un proyecto de forma satisfactoria según el perfil de proyecto que le corresponde participar</p> <p>Media:</p> <p>Los directores de proyecto requieren una formación más amplia de gestión de proyectos que les permita tener el conocimiento y técnicas necesarias para afrontar las distintas fases del proyecto como son alcance, planificación, ejecución y control del proyecto</p>
Habilidades interpersonales y trabajo en equipo	Todos los perfiles requieren adquirir conocimientos que les apoyen su desempeño en cuanto a miembros de un equipo

	de proyecto y puedan mejorar su gestión por medio de la correcta aplicación de habilidades blandas
Metodología de Proyectos de CONAPE	Todos los perfiles requieren ser capacitados en cuanto al uso de la metodología de proyectos de CONAPE y la relación que tiene esta con las mejores prácticas de gestión de proyectos.
Papel del patrocinador	Para el perfil del patrocinador de proyecto es necesario dar un especial énfasis sobre lo que espera del patrocinador y el factor crítico de éxito que se ha vuelto para proyectos internacionales la comprometida participación del patrocinador de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.2 *Cursos de Gestión de Proyectos para CONAPE*

Tomando como referencia las distintas necesidades de capacitación, se propone que la gerencia de proyectos tenga una oferta permanente de cursos de formación en proyectos que pueda ser impartida a demanda según sea requerida la formación por parte de los distintos funcionarios que podrían participar en la ejecución de un proyecto organizacional. La tabla 5.10 enumera la lista completa de cursos que formarían la oferta de cursos inicial que tendrá a disposición la gerencia de proyectos.

Tabla 0.6 Lista de cursos de apoyo para Gestión de Proyectos en CONAPE

Curso	Descripción
Introducción a la gestión de proyectos	Este curso cubrirá la formación básica de gestión de proyectos. Se debe impartir a todos los perfiles que requieren de una formación elemental de la gestión de proyectos que le permita utilizar un lenguaje común mínimo según las necesidades de la gestión de proyectos en CONAPE.
Habilidades interpersonales y trabajo en equipo	Curso orientado a promover el desarrollo de las habilidades blandas y de trabajo colaborativo para apoyar la ejecución de proyectos.
Gestión de Proyectos 1	Este curso está orientado a los directores de proyecto y profundiza en el conocimiento más detallado de cada una de las 10 áreas de conocimiento del PMO. En el primer curso se cubrirán los procesos de inicio y planificación
Gestión de Proyectos 2	Este curso está orientado a los directores de proyecto y profundiza en el conocimiento más detallado de cada una de las 10 áreas de conocimiento del PMO. En el segundo curso cubrirán los procesos de ejecución, control y cierre
Metodología de proyectos en CONAPE	Este curso se enfoca en brindar a los funcionarios que laboran en proyectos en CONAPE el conocimiento fundamental de la actual metodología de proyectos institucional. Este curso debe cubrir todos los procesos de la metodología actual.
Gestión de proyectos para patrocinadores	Este es un módulo enfocado en los patrocinadores para que ellos puedan aprender a dar la relevancia adecuada al papel del patrocinador de proyectos dentro de la organización, su

	diferenciación del director de proyectos y de su rol de administrador de contrato.
--	--

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.3 Detalle de cursos

En esta sección se define un detalle de los temas que se cubrirán por cada curso y la duración estimada para impartir cada curso. La presentación de los cursos se hace por medio de fichas de curso.

FICHA DE CURSO	
Curso	Introducción a la gestión de proyectos
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión, Visión, Valores ○ Dirección estratégica, acciones estratégicas, objetivos estratégicos ○ Alineamiento estratégico • Proyectos y estrategia <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento de la estrategia por medio de proyectos ○ Portafolio, programas y proyectos ○ Beneficios de la gestión por proyectos • Gerencia de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructuras organizacionales y proyectos ○ Ciclo de vida del proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Áreas de conocimiento y grupos de procesos
Duración	2 sesiones de 3 horas

FICHA DE CURSO	
Curso	Habilidades interpersonales y trabajo en equipo
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades personales <ul style="list-style-type: none"> ○ Ética personal ○ Ética profesional ○ Proactividad, propósito, priorización (primeros 3 hábitos de 7 hábitos Covey) • Equipos de proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Importancia de trabajo en equipo ○ Equipo vs grupo ○ Ganar-ganar y sinergia (segundos 3 hábitos de 7 hábitos Covey) • Comunicación asertiva <ul style="list-style-type: none"> ○ Elementos de la comunicación ○ Empatía: Procure primero entender y luego ser entendido ○ Comunicación asertiva
Duración	2 sesiones de 3 horas

FICHA DE CURSO	
Curso	Gestión de proyectos 1
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Iniciación de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificación y selección de proyectos ○ Preparación de propuesta de proyecto ○ Acta de inicio del proyecto • Proceso de Planificación de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición del alcance ○ Identificación de requerimientos ○ Creación del EDT ○ Planeación de actividades y cronograma ○ Estimación de costos ○ Calidad del proyecto ○ Creación de equipos de trabajo ○ Manejo de comunicaciones y gestión de interesados
Duración	3 sesiones de 4 horas

FICHA DE CURSO	
Curso	Gestión de proyectos 2
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de ejecución de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de alcance ○ Control de cronograma ○ Control de costos ○ Control de costos ○ Control de calidad ○ Monitoreo de riesgos ○ Monitoreo de involucrados • Proceso de Cierre de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Acciones finales de cierre de proyecto ○ Reconocimiento y evaluación de personal ○ Lecciones aprendidas ○ Realimentación del cliente ○ Cierre anticipado ○ Archivo documentación
Duración	2 sesiones de 4 horas

FICHA DE CURSO	
Curso	Metodología de gestión de proyectos en CONAPE
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Política de proyectos de CONAPE <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de proyectos en CONAPE ○ Ciclo de vida de proyectos en CONAPE ○ Normativa de Proyectos de CONAPE • Procesos de proyectos de gestión de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ PR-ES-01.04 Desarrollo de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de proceso ▪ Guía de llenado de formularios asociados ○ PR-ES-01.04.01 Planificación de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de proceso ▪ Guía de llenado de formularios asociados ○ PR-ES-01.05 Administración del Portafolio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de proceso • Taller de ejecución de proyectos en con metodología de CONAPE* <ul style="list-style-type: none"> ○ En base a un ejercicio propuesto plantear la formulación, preparación, fase de inicio y planificación de proyecto ○ Se contemplará también ejercicios en periodo de ejecución relacionados a solucionar casos de calidad, riesgo, comunicación y cierre de fases.

	<ul style="list-style-type: none"> • Este taller solo se impartirá en el currículo de dirección de proyectos
Duración	<p>1 sesión de 4 horas (Explicación de metodología)</p> <p>2 sesiones 3 horas (Taller de aplicación de conocimientos)</p>

FICHA DE CURSO	
Curso	Gestión de proyectos para patrocinadores
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Rol del patrocinador de proyectos • Planificación de proyectos y ejecución presupuestaria • Priorización estratégica de proyectos • Resolución de conflictos entre proyectos
Duración	1 sesión de 4 horas

Currículo de apoyo para gestión de proyectos según perfil

Con base en el listado de cursos por impartir previamente definido y teniendo claro los perfiles de participación en proyectos se propone un currículo de cursos por perfil para fortalecer cada participante según sus principales necesidades.

Se deberá coordinar con la Sección de Recursos Humanos que se incorpore este currículo formativo dentro de su programa de formación, para que se tenga presente que cada vez que se dé un movimiento de personal, se evalúe las necesidades de formación en proyectos que

tenga el funcionario y se pueda coordinar con la Gestoría de proyectos un espacio formativo para el nuevo rol que la persona está asumiendo.

Los cursos según perfil de participación en proyectos se introducen a continuación.

Currículo para Dirección de Proyectos

Este currículo está orientado a dar las bases necesarias para que las personas que se asignen como directores de proyectos tengan el conocimiento necesario para asumir la responsabilidad de la dirección de proyecto. El currículo está orientado para introducir el conocimiento general de gestión de proyectos, habilidades blandas, trabajo en equipo, áreas de conocimiento del PMBOK®, metodología de proyectos de CONAPE y un taller de gestión de proyectos.

En total está compuesto por 5 cursos distribuidos en 12 sesiones impartidas en un total de 42 horas. En la tabla 5.11 se detalla el conjunto de cursos que debe llevar el perfil de directores de proyectos.

Tabla 0.7 Currículo para directores de proyecto

Currículo para Dirección de Proyectos			
Perfil	Director de Proyectos		
Curso	Nombre Curso	Sesiones	Horas
1	Introducción a la gestión de proyectos	2	3
2	Habilidades interpersonales y trabajo en equipo	2	3
2	Gestión de Proyectos 1	3	4
3	Gestión de Proyectos 2	2	4

4	Metodología de proyectos en CONAPE	1	4
5	Taller aplicación de conocimientos	2	3
Total		12	42

Fuente: Elaboración propia

Recursos y materiales para el curso

El siguiente es el listado de recursos y materiales requeridos para este grupo de cursos.

- Proyector
- Pizarra y marcadores
- Computadora portátil para los talleres
- Material será entregado en formato digital
- Espacio físico acondicionado para la cantidad personas destinadas a recibir la capacitación.

Currículo para Patrocinadores de Proyecto

Este currículo está orientado a dar las bases necesarias para que las personas que puedan fungir como patrocinadores de proyectos adquieran el conocimiento necesario para asumir la responsabilidad del patrocinio del proyecto. El currículo está orientado para introducir el conocimiento general de gestión de proyectos, la metodología de proyectos de CONAPE y brindar el conocimiento fundamental del papel de un patrocinador de proyectos.

En total está compuesto por 3 cursos distribuidos en 4 sesiones impartidas en un total de 14 horas. En la tabla 5.12 se muestra el grupo de cursos que debe llevar el perfil de patrocinador de proyecto.

Tabla 0.8 Currículo para patrocinadores de proyecto

Currículo para Patrocinadores de Proyecto			
Perfil	Patrocinador		
Curso	Nombre Curso	Sesiones	Horas
1	Introducción a la gestión de proyectos	2	3
2	Metodología de proyectos en CONAPE	1	4
3	Gestión de Proyectos para Patrocinadores	1	4
Total		4	14

Fuente: Elaboración propia

Recursos y materiales para el curso

El siguiente es el listado de recursos y materiales requeridos para este grupo de cursos.

- Proyector
- Pizarra y marcadores

- Material será entregado en formato digital e impresa.

Currículo para Participantes de Proyecto

Este currículo está orientado a dar las bases necesarias para que las personas que puedan fungir como participantes de proyectos obtengan el conocimiento necesario para interactuar de forma productiva, participativa y colaborativa en la ejecución de los proyectos. El currículo está orientado a introducir el conocimiento general de gestión de proyectos, habilidades blandas, trabajo en equipo y la metodología de proyectos de CONAPE

En total está compuesto por 3 cursos distribuidos en 5 sesiones impartidas en un total de 16 horas. En la tabla 5.13 se listan las materias que debe cursar el perfil de participante de proyectos.

Tabla 0.9 Currículo para participantes de proyectos

Currículo para Participantes de Proyectos			
Perfil	Director de Proyectos		
Curso	Nombre Curso	Sesiones	Horas
1	Introducción a la gestión de proyectos	2	3
2	Habilidades interpersonales y trabajo en equipo	2	3
3	Metodología de proyectos en CONAPE	1	4
Total		5	16

Fuente: Elaboración propia

Recursos y materiales para el curso

El siguiente es el listado de recursos y materiales requeridos para este grupo de cursos.

- Proyector
- Pizarra y marcadores
- Material será entregado en formato digital e impresa.
- Espacio físico acondicionado para la cantidad personas destinadas a recibir la capacitación.

5.2.5 Propuesta de implementación de solución.

La diversidad de tareas y análisis propuestos en la solución no hacen factible la ejecución de las soluciones como un proyecto único, por esto se plantea una guía elemental que oriente los pasos necesarios a tomar. Estos pasos deben apoyarse en las fichas de implementación previamente indicadas para cada solución.

5.2.5.1 Objetivo.

El objetivo de este plan es definir la guía necesaria para la administración en virtud de orientar la secuencia de actividades, organización y requerimientos necesarios para la implementación de la solución propuesta en el presente trabajo.

5.2.5.2 Objetivos específicos

- Proponer las fases de implementación de las soluciones para ejecutarlo de forma que no desgaste los recursos institucionales.
- Proponer un orden de ejecución de fases identificadas.

5.2.5.3 Estructura de trabajo

La siguiente es la estructura desglosada de trabajo para la solución

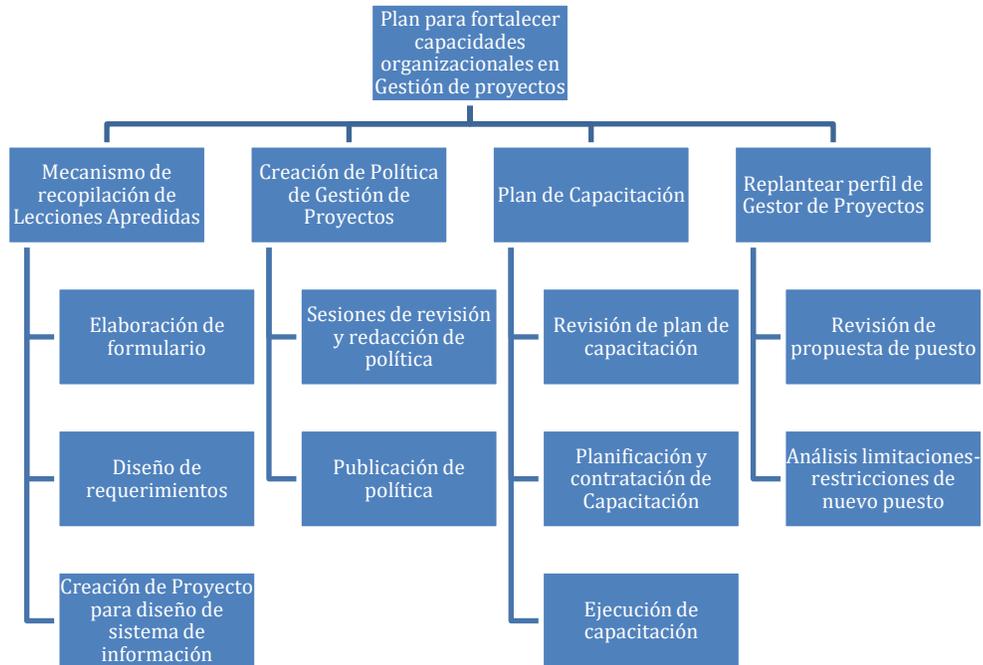


Figura 0.2 EDT Propuesta de solución para fortalecimiento de capacidades organizacionales

Fuente: Elaboración propia

5.2.5.4 Cronograma

En la figura 5.4 se muestra la hoja de ruta propuesta para la implementación de la solución.

Supuestos:

- Se implementará la solución a partir del 2 trimestre del año 2020
- Las soluciones de mecanismo de lecciones aprendidas y política de proyectos se ejecutarán con personal de CONAPE
- La actividad de capacitación se efectuará de forma mixta con instructores externos y con instructores internos.
- La actividad de capacitación se ejecutará con presupuesto de capacitación de la Sección de Recursos Humanos

- La actividad de replanteamiento del puesto de gestor de proyectos se planifica para año 2021.
- No se efectuará un estudio económico del costo de la implementación de la solución, según se estableció en el apartado 1.5.2 Exclusiones.

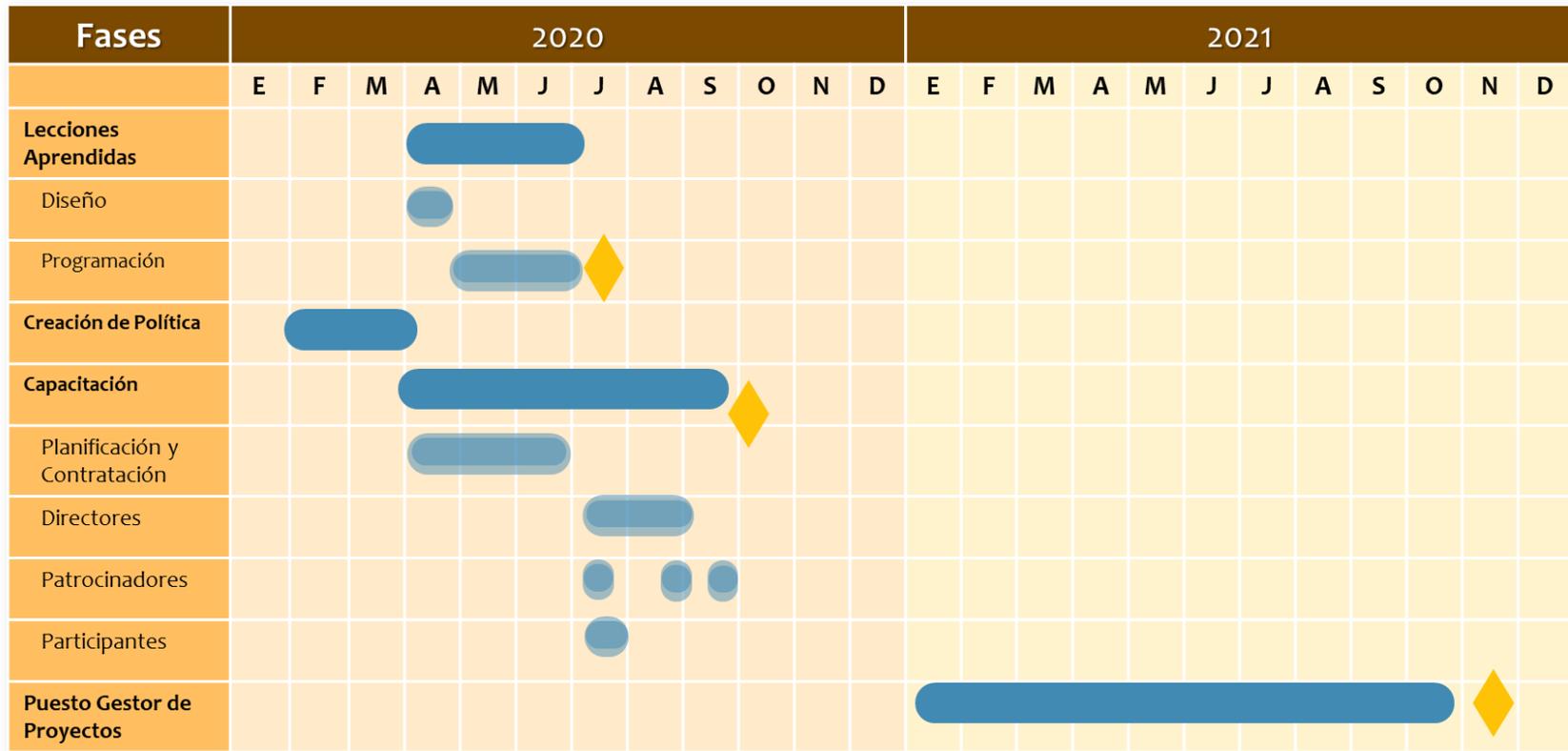


Figura 0.3 Hoja de ruta de implementación de plan de fortalecimiento de capacidades organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Luego de la finalización del presente proyecto de investigación se derivan las siguientes conclusiones del estado actual de las capacidades organizacionales de CONAPE para la gestión de proyectos

Las capacidades organizacionales progresivamente se identificaron a lo largo del estudio y por medio de la aplicación de las herramientas diseñadas para evaluar la forma en que CONAPE se ha preparado para la gestión por proyectos. Estas capacidades se muestran en la estructura organizacional, el conocimiento operativo reflejado en la formación y experiencia del recurso humano, la metodología de proyectos y la cultura de ejecución de proyectos.

- CONAPE cuenta con una metodología de gestión de proyectos formalmente definida por medio 3 procesos que regulan el accionar de la institución respecto a la administración de proyectos. La metodología está apegada al cuerpo de conocimientos propuesto por el PMI.
- CONAPE no cuenta con una política de proyectos que indique la orientación y el compromiso de la alta gerencia en relación con la metodología de proyectos adoptada por la institución.
- La metodología de proyectos no ha sido cumplida en el 100% de los proyectos que se han ejecutado bajo este marco de administración. Esto muestra que existe todavía resistencia a la incorporación de las prácticas de gestión de proyectos y

que se persiste en utilizar otras formas de gestión propias de estructuras de jerarquía funcional.

- El gestor de proyectos institucional no cuenta con el grado de autoridad suficiente para exigir resultados y compromiso en la ejecución de algunos de los proyectos. Esto se da principalmente con la coordinación con jefaturas de sección o departamento que no se sienten necesariamente exigidas a cumplir con tiempos o actividades de estos proyectos.
- La vinculación entre el método de cumplimiento del plan estratégico y el compromiso de la institución de abordar sus actividades por medio de proyectos no es clara. El plan estratégico propone acciones estratégicas para su cumplimiento, pero deja libertad a cada responsable de decidir de qué forma planificará, determinará alcance y recursos, ejecutará y controlará cada una de estas acciones.
- No existe un mecanismo de recuperación, análisis y aplicación de lecciones aprendidas. Los aprendizajes de qué hacer o no hacer en los proyectos se anotan en algunos casos al terminar las fases, pero no existe un mecanismo sistematizado que permita capitalizar el aprendizaje en mejoras sobre la metodología y cultura de proyectos.
- El modelo de madurez de PMMM mostró que el nivel de formación en gestión de proyectos es muy bajo. El resultado del nivel de Lenguaje Común es calificado como bajo.
- El modelo de madurez de PMMM mostró que para los niveles de Procesos comunes y metodología única la calificación de CONAPE es media. Esto refleja

los esfuerzos administrativos que ha hecho CONAPE en los últimos años, primeramente, adoptando una administración por procesos (gestión de calidad), el diseño de un sistema de continuidad y contingencia institucional y abordando la gestión de proyectos con una metodología de proyectos.

- Los niveles de madurez del modelo PMMM Evaluación Comparativa y Mejora continua son bajos, indicando que CONAPE requiere todavía afianzar los primeros niveles de su madurez en gestión de proyectos antes de empezar a avanzar en mejora continua y comparativa.
- La implementación de las propuestas de mejora de capacidades organizacionales aporta un conjunto de buenas prácticas que apoyaran la dirección de proyectos de CONAPE.
- La cultura de proyectos está en un proceso de maduración comprobado por la herramienta PMMM. La capacitación y la publicación de la política institucional de proyectos representan dos grandes actividades que apuntan directo a fortalecer la cultura institucional de proyectos.
- El gestor de proyectos institucional está muy interesado en estudiar la posibilidad de aplicar la propuesta de capacitación descrita en el presente trabajo, para darle un impulso al área que lidera y brindar la capacidad de divulgar la importancia de la gestión en proyectos

6.2 Recomendaciones

En este apartado final se describen las recomendaciones obtenidas del estudio efectuado. Las recomendaciones van en apego al plan de acción descrito en el capítulo 5.

Recomendaciones a la Gerencia administrativa de CONAPE

- Se recomienda la creación de una Política de Gestión de Proyectos como una herramienta administrativa que permite indicar de forma clara, concisa y directa la intención de la alta gerencia de orientar su gestión administrativa hacia la gestión por proyectos. Para la creación de esta propuesta se puede utilizar como guía la propuesta de la sección 5.2.2 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**
- Se recomienda a la administración valorar renombrar el actual perfil de Gestor de Proyectos con el fin de renombrarlo como Gestor de Portafolios. Sin embargo, aunque no sea posible renombrar el nombre del puesto, se insta a la administración a que aplique las propuestas de la sección 5.2.1 Acción Propuesta 1. Replantear perfil de gestor de proyectos, dado que lo más importante es facultar al actual puesto de las condiciones administrativas necesarias para ejecutar la coordinación de actividades de la mejor forma y con la libertad de acción necesaria que le permita el cumplimiento de actividades
- Elaborar con el área de recursos humanos una campaña informativa de concientización para promover el uso y vinculación del personal con la gestión por proyectos.
- Valorar la ejecución de una evaluación comparativa de la metodología de gestión de proyectos con al menos dos empresas del sistema bancario nacional para

verificar cuales buenas prácticas se están utilizando en el sector que podrían incorporarse a la ejecución de proyectos de CONAPE.

Recomendaciones al Gestor de Proyectos de CONAPE

- Efectuar un análisis del plan de capacitación propuesto (5.2.4 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) para determinar cuáles cursos se impartirán por instructores externos y cuales se podrán impartir por personal interno de CONAPE.
- Se recomienda incorporar a la propuesta de plan de capacitación de la sección 5.2.4 un estudio de mercado que permita agregar a la propuesta los precios actuales de mercado y la viabilidad de que las empresas capacitadoras adapten su currículo a las necesidades formativas de CONAPE.
- Se recomienda adelantar la participación en el rol de dirección de proyectos a las jefaturas de sección para permitirle al gestor de proyectos desarrollar habilidades de coordinación, administración de portafolio y planificación de capacitaciones; y a su vez permitirle a otros perfiles de la empresa desarrollar habilidades de gestión de proyectos.
- Llevar a cabo una iniciativa de proyecto para valorar la mejor manera de llevar a cabo la propuesta de implementación automatizada del mecanismo de lecciones aprendidas propuesto en la sección **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Referencias bibliográficas

- European Union. (2016). *Project Management Methodology Guide*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management Journal*, 33-46.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: LUMEN.
- Andrews, K. (1999). *The practice of management*. New York: Primis Custom Pub.
- Asamblea Legislativa. (1977). *Ley N° 6041: Ley de Creación de la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación*. San José: Diario Oficial la Gaceta.
- Axelos. (25 de 7 de 2019). *What is ITIL® Best Practice?* Obtenido de <https://www.axelos.com>: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil>
- Backlund, F. &. (2013). Project Management Maturity Models – A Critical Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119. 10.1016/j.sbspro.2014.03.094. Obtenido de Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Bakouros, Y., & Kelessidis, V. (2000). *Project Management*. Tesalia: EC funded project.
- Barrantes, R. (1999). *Investigación: Un camino al conocimiento un enfoque*. San José: EUNED.

- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. Fundamentos para gestión de la calidad*. Bogotá: Editorial Javeriana.
- Bibliotecas Duoc UC. (25 de 7 de 2019). *Investigacion Aplicada*. Obtenido de <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai>:
<http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/investigacion-aplicada>
- Caicedo, O. (2016). El concepto biológico de la cultura. Las raíces animales de la cultura humana. *THEMATA*(53), 119-140.
- Calvo, M. (2012). *Equipos de alto desempeño*. Buenos Aires: PMValue. Obtenido de PMValue: http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/10_archivo.pdf
- Campos, A. (1982). *Método, Plan y Proyecto en la Investigación Social*. San José: CSUCA.
- Carayannis, E., Hoon, Y., & Anbari, F. (2005). *The Story of Managing Projects. An Interdisciplinary Approach*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Casas, V. (2012). *Historia de las representaciones gráficas y diagramáticas en lógica*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chandler, A. (2013). *Strategy and structure*. Mansfield Centre, Connecticut: Martino Publishing.
- Child, J. (2015). *Organization : Contemporary Principles and Practice*. West Sussex, Londres: Blackwell Publishing.
- Collis, D. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Maagment Journal*, 15.
- CONAPE. (2015-2018). *Documentación Histórica Proyectos*. San José: CONAPE.

- CONAPE. (2019). *Plan Estratégico 2019-2023*. San José: CONAPE.
- Davila, J. (2013). Capacidades organizacionales: Dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26, 11-33.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. Chicago: McGraw-Hill.
- De Pablos, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2011). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*.
- Escamilla-Solano, S., Plaza-Casado, P., & Prado-Roman, M. (2017). Organizational Capability. En *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York: Carayannis E. (eds).
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Cengage Learning.
- Fingermann, H. (27 de diciembre de 2010). *La guía*. Obtenido de Los cuadros comparativos: <http://educacion.laguia2000.com/estrategias-didacticas/los-cuadros-comparativos>
- Galbrait, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations : A Hands-On Guide for Leaders At All Levels*. United States of America: AMACOM. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.itcr.ac.cr/lib/itcr-ebooks/detail.action?docID=1538240>

- Galunic, C. (2016). Organizational Culture. En M. Augier, & D. Teece, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Garrido, D., & Ramírez, J. (2010). *Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- George, J. (2008). *Significance of technology management and project management aligned with portfolio management is vital for any project based organisation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Gido, J., & Clements, J. (2001). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: International Thomson Editores.
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Goldsmiths University of London. (2013). *Project Management. Manual and Methodology*. London: Goldsmiths University.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. . Córdoba: Editorial Brujas.
- Grupo Nación. (2015). *Base empresarial HEWLETT PACKARD*. Obtenido de [eempleo.com](http://www.eempleo.com):
<http://www.eempleo.com/costarica/Files/BasesEmpresariales/hp/index.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hewlett-Packard. (Octubre de 2011). *Siete mejores prácticas para construir aplicaciones que cumplan con los requisitos del negocio*. Obtenido de hp.com: <http://www8.hp.com/h20195/v2/GetPDF.aspx%2F4AA3-6360ESE.pdf>

Hewlett-Packard. (06 de Octubre de 2014). *HP To Separate Into Two New Industry-Leading Public Companies*. Obtenido de hp.com: <http://www8.hp.com/us/en/hp-news/press-release.html?id=1809455#.VcpCd01RGM9>

Hewlett-Packard. (Enero de 2015). *2014 Annual Report*. Obtenido de Investor Relations: <http://h30261.www3.hp.com/~media/Files/H/HP-IR/documents/reports/2015/hpq-annual-report-2014.pdf>

Hewlett-Packard. (15 de Enero de 2015). Plan de negocio para CSC-LAC. San Jose, San Jose, Costa Rica.

Hewlett-Packard. (Marzo de 2015). *Servicio HP Datacenter Care, Servicios contractuales de HP Technology Services*. Obtenido de HP Technology Services: <http://h20195.www2.hp.com/v2/GetPDF.aspx%2F4AA4-0459ESE.pdf>

ISACA. (25 de 7 de 2019). *Cobit 5*. Obtenido de www.isaca.org: <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-spanish.aspx>

IT Governance Institute . (2008). *Aligning CobiT® 4.1, ITIL®V3 and ISO/IEC 27002 for Business Benefit*. Illinois: IT Governance Institute.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education.

Kent Crawford, J. (2002). *Project Managment Maturity Model*. New York: Marcel Dekker.

- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kohlegger, M., Maier, R., & Thalmann, S. (2009). Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis. *I-KNOW '09*, (págs. 51-61). Graz, Austria.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: Editorial ALFA.
- Lent, B. (2013). *Cybernetic Approach to Project Management*. Berlin: Springer.
- Martínez, P. D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.itcr.ac.cr>
- Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Merriam Webster. (7 de Julio de 2019). *Capability*. Obtenido de www.merriam-webster.com: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/capability>
- Merriam Webster. (7 de Julio de 2019). *Capacity*. Obtenido de www.merriam-webster.com: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Capacity>
- Merriam-Webster.com. (7 de Julio de 2019). "capability" <https://www.merriam-webster.com>. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/capability>
- MIDEPLAN. (Abril de 2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI*. (MIDEPLAN, Ed.) Obtenido de www.mideplan.go.cr: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA

- Mohrman, S., Docherty, P., Shani, A., Shenkel, A., & Teigland, R. (2005). *The development of new organizational capabilities*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Morris, P. (2013). *Reconstructing Project Management*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Mullaly, M., & Thomas, J. (2010). Re-thinking project management maturity. *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*. Washington, DC: Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Münch, L., & Ángel, E. (1991). *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*. México: Triallas.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Neilson, G., Martin, K., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*.
- Oncins de Frutos, M. (1991). *Encuestas: metodología para su utilización*. Madrid, España: INSHT. Obtenido de Instituto Nacional .
- Organigrama CONAPE. (1999). *Organigrama CONAPE, oficio N° DM-180-99*. San José: MIDEPLAN.
- ORI. (s.f.). *Variables*. Obtenido de <http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/variables.htm>
- Palacio, J., & Ruata, C. (Enero de 2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Obtenido de [scrummanager.net](http://www.scrummanager.net): <http://www.scrummanager.net>
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.

- Prada, L., Flantrmsky, H., & Porras, H. (2013). Organizations towards Best and Better Practices, SLAs and Certifications. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1.
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI® Publications.
- Project Management Institute. (2013). *Building High-Performance Project Talent*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2016). *Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos*. Newtown Square, Filadelfia: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2016). *El alto costo de un bajo desempeño*. Newton Square, Filadelfia: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Real Academia Española. (6 de Julio de 2019). *Cultura*. Obtenido de <https://dle.rae.es/https://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Real Academia Española. (2019). *Tecnología*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Rivera, F. (2010). *Administración de Proyectos. Guía para el Aprendizaje*. México: Prentice Hall.

- Rodríguez, R. (2010). *La especialización en el periodismo. Formarse para informar.* .
Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y publicaciones.
- Roghé, F., Toma, A., Kilmann, J., Dicke, R., & Strack, R. (25 de 7 de 2019). *Organizational Capabilities Matter.* Obtenido de www.bcg.com:
<https://www.bcg.com/publications/2012/leadership-engagement-culture-organizational-capabilities-matter.aspx>
- Smallwood, N., & Ulrich, D. (June de 2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review.*
- Solarte-Pazos, L., & Sanchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© v5.0. *Innovar, 24(52)*, 5-18.
- Spanos, Y., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of knowledge management, 8(3)*.
- Tarzijan, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial.* Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Thakur, D. (13 de Octubre de 2019). *Nolan's Six-stage Model.* Obtenido de <http://ecomputernotes.com>: <http://ecomputernotes.com/mis/information-and-system-concepts/nolanssixstagemodel>
- The OpenGroup. (25 de 7 de 2019). *Welcome to TOGAF™ -- The Open Group Architecture Framework.* Obtenido de www.opengroup.org:
<http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/>

Turley, F. (2009). *Introduction to PRINCE2*. London: Project Smart.

Universidad Jaen. (25 de 7 de 2019). *La entrevista en investigación cualitativa*. Obtenido de

<http://www.ujaen.es>:

http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Weaver, P. (8 de 2012). *Why the PMBOK is not a methodology*. Obtenido de Project

Manager: <https://projectmanager.com.au/pmbok-not-methodology/>

Wikipedia. (25 de 7 de 2019). *Metodología*. Obtenido de Wikipedia:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Córdoba: Editorial Brujas.

APENDICE A: Herramienta recolección y revisión documental

Instrumento de recolección de documental

Tipo documento	Nombre Documento	Objetivo Documento	Dueño Documento	Fecha de Recolección	Fuente
[Política Procedimiento Proceso Formulario Minuta Acta]	[Nombre del Documento]	[Objetivo del documento]	[Unidad administrativa responsable del documento]	[Fecha en que se recolectó el documento]	[Persona o lugar Fuente de la información]
Proceso	PR-ES-01.04 DESARROLLO DE PROYECTOS	Procesos y subprocesos definidos para el planeamiento y ejecución de proyectos institucionales	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Proceso	PR-ES-01.04.01 PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	Proceso mediante el que se planifican los proyectos para ejecutar en CONAPE	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Proceso	PR-ES-01.05 ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO	Proceso mediante el que se incluyen, administran y gestionan los proyectos ejecutados en CONAPE	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F01-PR-ES-01.04 PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO	Este documento se utiliza para proponer la creación de un proyecto al Comité de Tecnologías de Información o al Comité Gerencial	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F02-PR-ES-01.04 CASO NEGOCIO	Si el proyecto fue aprobado por la unidad gerencial, los solicitantes deben completar un caso de negocio del proyecto	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F03-PR-ES-01.04 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO	Da inicio oficialmente al proyecto indicando nombre de proyecto, patrocinador y director de proyectos	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F04-PR-ES-01.04 ACTA INICIO FASE	Indica el inicio oficial de una fase del proyecto	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F05-PR-ES-01.04 SOLICITUD DE CAMBIO	Formulario para solicitud de cambio en alcance, tiempo, costo, esfuerzo o uso de recursos	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías

Formulario	F06-PR-ES-01.04 ACTA CIERRE FASE	Indica el cierre oficial de una fase del proyecto	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F07-PR-ES-01.04 ACTA CIERRE PROYECTO	Acta oficial de conclusión del proyecto	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F08-PR-ES-01.04 ACTA RECPECION PROVISIONAL	Acta de recepción provisional de entregable	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F09-PR-ES-01.04 ACTA RECEPCION DEFINITIVA	Acta de recepción definitiva de entregable	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Formulario	F10-PR-ES-01.04 INFORME DE AVANCE	Informe de avance del proyecto	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Especificaciones Técnicas	Especificación técnica para control unificado de portafolio de proyectos, planificación, riesgos y control interno	Documento de requerimientos para Adquisición de una solución integral para el control y apoyo de los procesos de Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Portafolio y Proyectos, Autoevaluación del Control Interno y SEVRI. La implementación es en sitio (Adquisición de licencias). Solución llave en mano.	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Portafolio de proyectos	Portafolio proyectos 08 AGOSTO 2019	Contiene el conjunto de proyectos ejecutados actualmente en CONAPE	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Tablero de control	TABLERO DE CONTROL OE-AE-OO 2019	Tablero de control de iniciativas de PEI 2019-2023	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías
Indicadores estratégicos	Anexo 2 Fichas de Indicadores Estratégicos	Indicadores estratégicos para alimentar tablero de control	Departamento de Planificación	28-08-2019	Jean Carlos Mejías

APENDICE B: Encuesta de experiencia y conocimientos en proyectos

Instrumento para evaluar la experiencia en gestión de proyectos y capacitación en gestión. La idea es determinar el grado de experiencia y capacitación en proyectos del personal que ha participado en dirección de proyectos institucionales.

Consulta	
Capacitación	
¿Cantidad de cursos cortos (no parte de carrera universitaria) de formación en proyectos que ha recibido?	
¿Ha sido capacitado con la metodología institucional de proyectos?	
¿Está cursando actualmente algún curso en gestión de proyectos?	
¿Cuál grado en administración de proyectos tiene?	
¿Está cursando algún grado en formación de proyectos?	
¿Tiene alguna certificación en gestión de proyectos?	
¿Considera importante la formación en proyectos?	

Experiencia:

1. Ninguna experiencia previa
2. 1-5 Experiencia como participante, pero no como dirección
3. 1-5 proyectos de experiencia en dirección de proyectos
4. 5-10 proyectos de experiencia en dirección de proyectos
5. Mas de 10 proyectos de experiencia en dirección de proyectos

Consulta	1	2	3	4	>10
Experiencia					
En cuantos proyectos ha participado como integrante de equipo como funcionario de CONAPE					
En cuantos proyectos ha participado como integrante de equipo en otras empresas					
Cantidad de proyectos en que ha fungido como director de proyectos					
Años acumulados en dirección de proyectos					

APENDICE C: Encuesta de pensamiento estratégico

Instrumento de análisis de pensamiento estratégico

1. ¿Contempla el PEI un plan de implementación de iniciativas?
Si ver PEI
2. ¿Sabe cuáles iniciativas del PEI tiene su área de negocio previstas para ejecutar este año?
3. ¿El presupuesto para el año entrante contempló las iniciativas del PEI?
4. ¿Describa el proceso que ejecutará para determinar si la iniciativa del PEI a ejecutar se llevará como un proyecto o no?
5. Las necesidades inmediatas producto de cambios en el mercado devienen inmediatamente como acciones o proyectos para ajustar el actuar de la institución, o se hace una evaluación de las acciones o proyectos en virtud del Plan Estratégico definido.
6. ¿Considera que el seguimiento de cumplimiento del plan estratégico es importante? ¿porqué?

APENDICE D: Encuesta de metodología de proyectos de CONAPE para Gestor de Proyectos

Instrumento de evaluación de metodologías de procesos en CONAPE dirigido a Gestor de Proyectos

1. ¿Cuenta CONAPE con una metodología de Gestión de Proyectos?
2. ¿Cuánto proyectos se han ejecutado con esta metodología de proyectos?
3. ¿Contempla la metodología de procesos actividades del proceso de iniciación?
4. ¿Contempla la metodología de procesos actividades del proceso de planificación?
5. ¿Contempla la metodología de procesos actividades del proceso de control?
6. ¿Contempla la metodología de procesos actividades del proceso de cierre?

APENDICE E: Encuesta de metodología de proyectos de CONAPE para funcionarios encargados de proyectos

Instrumento de evaluación de metodologías de procesos en CONAPE dirigido a funcionarios

1. ¿Sabe que CONAPE tiene una metodología para la gestión de proyectos?
2. ¿Las necesidades inmediatas producto de cambios en el mercado, devienen inmediatamente como acciones o proyectos para ajustar el actuar de la institución, o se hace una evaluación de las acciones o proyectos en virtud del Plan Estratégico definido?
3. ¿Sabe cuáles iniciativas del PEI tiene su área de negocio previstas para ejecutar este año?
4. ¿Sabe cuál es el mecanismo para solicitar la creación de un proyecto?
5. ¿Quién puede solicitar la creación de un proyecto?
6. ¿Quién puede ser director de proyectos?
7. ¿Ha recibido capacitación en esta metodología?
8. ¿Conoce las plantillas documentales de la metodología?
9. ¿Cuántos proyectos ha participado con esta metodología?

APENDICE F: Lista de Cotejo

Instrumento para verificar el grado de apego de cumplimiento de la metodología de CONAPE con artefactos básicos del PMBOK®

Consulta	Tiene	No Tiene	No Aplica
Procesos de Inicio			
Acta de inicio de proyecto	SI		
Registro de supuestos		NO	
Procesos de Planificación			
Plan de proyecto	SI		
Procesos de Ejecución			
Entregables	SI		
Bitácora de incidencias		NO	
Control de cambio	SI		
Actualización de plan		NO	
Registro de lecciones aprendidas		NO	
Datos de desempeño		NO	
Procesos de Monitoreo y Control			
Control de cambios			
Reporte de desempeño	SI		
Control de cambio aprobado	SI		
Procesos de Cierre			
Acta de cierre	SI		
Acta de finalización de fase	SI		
Transición de producto		NO	

APENDICE G: Matriz de Comparación

Instrumento para verificar el grado de apego de cumplimiento de la metodología de CONAPE con artefactos básicos del PMBOK®

Proyecto A		% Cumplimiento	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
	Fase Inicio	13%								
	Fase Planificación	15%								
	Fase Ejecución	10%								
	Fase Monitoreo y Control	0%								
	Fase Cierre	0%								
		38%								
Proyecto A										
	Fase Inicio	13%								
	Fase Planificación	15%								
	Fase Ejecución	10%								
	Fase Monitoreo y Control	0%								
	Fase Cierre	0%								

APENDICE G: Revisión de documentación de ejecución de proyectos

Descripción Proyecto	Abreviatura	Estado	Inicio	Fin	Perfil de iniciativ	Caso Negoci	Acta Inicio	Acta Inicio Fase	Solicitud Cambi	Acta Cierre Fase	Acta Cierre Project	Recepcion Provisional	Recepcion Definitiva	Avance	Minutas	Plan de Proyeto
"ADQUISICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRADOR DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPMS) Y GESTOR DE CONTENIDO (ECM), MODALIDAD LLAVE EN MANO"	[PROA]	MODERADO	23 de agosto de 2017	6 de diciembre de 2019	SI*	SI*	SI*(Kick off)	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI
Diseñar, implementar (gestionar) y evaluar el programa de Teletrabajo en CONAPE, aplicando la modalidad del Teletrabajo en CONAPE de conformidad con la Guía Para Implementar El Teletrabajo En Las Instituciones Públicas En El Marco Del Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT.	[TELETRABAJO]	CONCLUIDO	3 de septiembre de 2018	31 de mayo de 2019	NO	NO	SI*(Kick off)	No	SI	No	No	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollo de Auxiliares de Cobro en Tableau Software – Oracle Developer 10g - Oracle Enterprise edition versión 11g.	[AUXILIARES]	CONCLUIDO	15 de noviembre de 2018	31 de mayo de 2019	SI	SI	NO	NO	SI(4)	NO	SI	0	3	8	8	SI
Pago por medio SINPE	[SINPE]	CRITICO	7 de enero de 2019	8 de octubre de 2019	SI	SI	NO	NA	SI(1)	NA	NA	NA	NA	SI	SI	NO
Implementación e la Ley 9618	[LEY]	CRITICO	07 de enero de 2019	02 de julio de 2019	NO	NO	NO	NO	SI*	NO	NA	NA	NA	SI	SI	Cronograma

APENDICE H: Encuesta de capacidades organizacionales

Instrumento para evaluar la percepción de capacidades organizacionales de gestión de proyectos en

CONAPE

Experiencia:

- Capacidad no existente
- Capacidad incipiente
- Capacidad inexistente
- Capacidad consolidada
- Capacidad muy consolidada

Capacidad General	Capacidad Específica	1	2	3	4	5
Activos y Metodología	Cuenta CONAPE con una Metodología de Proyectos				X	
	Las Políticas, Normativas y Procesos contemplan la ejecución de proyectos			X		
Estructura	Existe en la gobernanza institucional una área, staff o sección de gestión de proyectos			X		
	Los proyectos siempre son estratégicos				X	
Personas	Conocimiento de gestión de proyectos		X			
	Aprendizaje de errores		X			
Tecnología	Tecnología de apoyo para gestión de proyectos			X		

APENDICE I: Recopilación documental de investigación para fundamentación de justificación de problema

Recopilación documental de investigación para fundamentación de justificación de problema

En este documento se reúne la investigación documental elaborada para evidenciar el impacto en servicios en línea de CONAPE por la deficiente ejecución de iniciativas producto de debilidades en las capacidades de gestión de proyectos en CONAPE.

Iniciativa SINERUBE

Descripción de iniciativa

Esta iniciativa tiene que ver con establecer un servicio en línea con el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINERUBE). Si bien esta iniciativa es estratégica y está directamente vinculada al motivo legal de creación de CONAPE, no se ha propuesto como un proyecto y se han relegado los intentos de acercamiento entre ambas instituciones para que sean ejecutados de forma independiente por áreas técnicas y administrativas.

Correos electrónicos recolectados

Acceso URL SINERUBE

 **ACCESO A URL DE SINERUBE**
De: Randal
Para: jalvarado
CC: Jarguedas Gustavo Bustos Espinoza Vivian Chavarria Ovaras jhernandez04081958

10 de Septiembre de 2019 15:05

Buenas tardes Lic. Julio Alvarado, CONAPE

El Ing. Jorge Hernández y yo hemos tratado de acceder al siguiente URL :

[Redacted URL]

RestFul:

Ambiente de pruebas: [https://\[Redacted\]](https://[Redacted])

Ambiente productivo: [https://\[Redacted\]](https://[Redacted])

Que nos mandaron los compañeros de SINERUBE con el usuario y contraseña que nos mandaron y no funcionó. Por favor si ud., nos puede hacer la gestión con ellos para que nos manden el usuario y contraseña que sea la correcta para acceder al URL anteriores y así que Don Jorge Hernández pueda hacer pruebas de comunicación y acceder a los datos que CONAPE necesita para que el Ing. Hernández pueda trabajar en el acceso al WEB SERVICE de SINERUBE. Actualmente no se puede porque no funciona el usuario y contraseña que nos mandaron en el documento de "INTEROPERABILIDAD " para los URL anteriormente escritos en este correo. El protocolo que usaremos es RESTFUL. Cualquier consulta con mucho gusto le atenderemos.

usuario: [Redacted]
clave: [Redacted]

Muchas gracias por su atención y colaboración.

Redirección para otro coordinador de convenio



Re: ACCESO A URL DE SINERUBE

11 de Septiembre de 2019 08:

De: [jalvarado](#)

Para: [Randal](#)

CC: [Jarguedas](#) [Gustavo Bustos Espinoza](#) [Vivian Chavarria Ovaras](#) [jhernandez04081958](#) [Alexis](#) [Carlos](#)

Buen día Randall

Le comento que conforme a lo establecido en el convenio con SINIRUBE el coordinador o la coordinación quedó en manos del Jefe de la Sección de Gestión y Análisis por lo que para todos los efectos ahora debe dirigirse al señor Alexis Elizondo, quien ya está enterado de los pormenores del caso.

Por lo anterior le sugiero se comunique con él a efectos de que se resuelva lo que corresponda.

Saludos cordiales,

jalvarado@conape.go.cr

CONTACTO CON SINIRUBE PARA COMUNICACIÓN.

1 mi



De: [Randal](#)

11 de Septiembre de 2019 11:0

Para: [Alexis](#)

CC: [Jarguedas](#) [Gustavo Bustos Espinoza](#) [Vivian Chavarria Ovaras](#) [Marco V. Chacon Rojas](#) [Jose](#) [jhernandez04081958](#)

Buenos días Lic. Alexis Elizondo, Jefe de la Sección de Gestión y Análisis.

Por favor si nos puede ayudar en lo siguiente:

El Ing. Jorge Hernández y yo hemos tratado de acceder al siguiente URL :

RestFul:

Ambiente de pruebas: [REDACTED]

Ambiente productivo [REDACTED]

Que nos mandaron los compañeros de SINERUBE con el usuario y contraseña que nos mandaron y no funcionó. Por favor si ud., nos puede hacer la gestión con ellos para que nos manden el usuario y contraseña que sea la correcta para acceder al URL anteriores y así que Don Jorge Hernández pueda hacer pruebas de comunicación y acceder a los datos que CONAPE necesita para que el Ing. Hernández pueda trabajar en el acceso al WEB SERVICE de SINERUBE. Actualmente no se puede porque no funciona el usuario y contraseña que nos mandaron en el documento de "INTEROPERABILIDAD " para los URL anteriormente escritos en este correo. El protocolo que usaremos es RESTFUL. Cualquier consulta con mucho gusto le atenderemos.

Evidencia de falta de seguimiento por parte de personas asignadas a esta tarea



RE: Solicitud de un informe sobre el estado actual de la conectividad con SINIRUBE.

26 de Noviembre de 2019 21:37

De: [jhernandez04081958](#)

Para: [Randal](#)

CC: [jarguedas](#) [Gustavo Bustos Espinoza](#) [Vivian Chavarria Ovares](#) [Marco V. Chacon Rojas](#) [Jose](#)

Randal

En setiembre 2019 SINIRUBE envió los siguientes links para pruebas con la siguiente información:

RestFul:

Ambiente de pruebas:

Ambiente productivo:

Que nos mandaron los compañeros de SENERUBE con el usuario y contraseña que nos mandaron y no funcionó. Por favor si ud., nos puede hacer la gestión con ellos para que nos manden el usuario y contraseña que sea la correcta para acceder al URL anteriores y así que Don Jorge Hernández pueda hacer pruebas de comunicación y acceder a los datos que CONAPE necesita para que el Ing. Hernández pueda trabajar en el acceso al WEB SERVICE de SENERUBE. Actualmente no se puede porque no funciona el usuario y contraseña que nos mandaron en el documento de "INTEROPERABILIDAD" para los URL anteriormente escritos en este correo. El protocolo que usaremos es RESTFUL. Cualquier consulta con mucho gusto le atenderemos.

usuario:

clave: S

Se trató de ingresar para obtener la estructura RESTFUL pero fue imposible ingresar, siempre dio error de credenciales.

Se contactó a Julio Alvarado, pero nos indicó que Alexis Elizondo era el nuevo responsable de lo relacionado con SINIRUBE.

Se le envió un email a Alexis informando del problema y personalmente le expliqué el problema.

A la fecha SINIRUBE no ha respondido con una solución para poder desarrollar el WEB SERVICE que acceda a la información de manera automática.

Respecto a que están haciendo en Gestión para obtener la información, le comento que el personal de CONAPE utiliza una aplicación web que SINIRUBE tiene para realizar la consulta y así obtienen un documento web con la certificación si la cédula cumple con los requerimientos y esta aplicación imprime un documento con un código "FIS" que se le envía al solicitante por email para que incluya la información cuando llene la solicitud de préstamo por medio de RESOLI.

Iniciativa Pago SINPE

Este proyecto pretende brindar una opción de recuperación de préstamos por medio de la plataforma interbancaria SINPE

Iniciativa de proyecto

PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO	
Información general	
Número de iniciativa:	<i>Código asignado por el administrador de portafolio y proyecto</i>
Nombre de la iniciativa:	<i>Nombre de la iniciativa</i>
	Pago por medio SINPE
Proponente:	<i>Nombre de la persona que conoce y hará uso del producto o servicio vinculado con la iniciativa</i>
	Karol Montero Gonzalez – Jefatura
Unidad específica:	<i>Unidad organizacional que origina la iniciativa</i>
	Sección de Tesorería
Categoría:	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico
	<input checked="" type="checkbox"/> Operativo

Regulatorio | Legal

Estratégico: Iniciativa que tiene como propósito fundamental, contribuir de manera significativa en el logro de los objetivos y metas del plan estratégico institucional

Operativo: Iniciativa que se origina para implementar alguna mejora en la operativa de la organización, sobre procesos existentes.

Regulatorio | Legal: Iniciativa que debe ser realizada de manera obligatoria dado un requerimiento legal o de un ente regulador externo, que exige el cumplimiento de una fecha límite o representa alguna sanción para la institución. Para esta categoría adjunte a la propuesta de iniciativa la nota con el requerimiento legal o la solicitud del ente regulador externo.

Contexto

Describa brevemente la situación causante que justifica la creación de esta iniciativa

Actualmente la institución cuenta únicamente con tres medios de pago Cajas (en efectivo), Banco de Costa Rica y Banco Nacional, los bancos por medio de conectividad.

Los clientes a través de sus sugerencias, han brindado recomendaciones para ampliar los medios de pago que faciliten mantener sus operaciones al día desde otros bancos en donde mantienen sus ingresos.

Adicionalmente, fuerzas externas han evolucionado y fortalecido sus procesos de crédito y cobro, lo cual genera la necesidad de transformación de CONAPE en sus medios de pago.

CONAPE requiere mantener un proceso de recuperación efectivo que fortalezca la sostenibilidad financiera y la imagen institucional.

Evitar el flujo de efectivo en la tesorería, y minimizar riesgos de pérdida de dinero.

Agilizar los flujos de cajas, dado que se tiene el dinero oportunamente, para generar ingresos por inversiones.

Disminuir

Descripción de la necesidad

Describa brevemente la necesidad que requiere ser solucionada mediante la implementación de esta iniciativa

CONAPE requiere de una solución completa con la que pueda operar con todo lo necesario para la recuperación de los préstamos por medio de medios de pago ágiles y modernos y que

cumplan con todos los aspectos normativos, de integración de sistemas y de lo que tecnológicamente sea solicitado por SINPE.

Los productos requeridos por CONAPE deben estar contruidos en las últimas tecnologías ya probadas en el mercado, pero además estar en evolución permanente conforme los cambios que dichas tecnologías realizan cada año.

Brindar opciones automatizadas de recuperación, las cuales no generen al cliente mayor esfuerzo o tiempo, y minimice los costos por comisiones.

Aportar un mecanismo que apoye la gestión de la morosidad, resultando una tasa de morosidad baja dado el pago a tiempo de las operaciones.

Objetivos

Describa brevemente los objetivos de esta iniciativa

Preparación de los sistemas actuales de recuperación de CONAPE para soportar la solución completa a adquirir.

Arrendamiento o adquisición de una solución completa (licencias y hardware) con la que pueda operar con todo lo necesario para la recuperación de los préstamos por medio de SINPE.

Consultoría de Implementación de la solución completa.

Capacitación para el uso de la solución que incluya los manuales y documentación requerida.

Mantenimiento y Soporte de la solución completa.

Alcance

Mencione los requerimientos de usuario a alto nivel que deben ser considerados dentro de la implementación de la iniciativa (inclusiones) y aquellos que no formarán parte del alcance (exclusiones)

Incluido en la iniciativa	Automatización pago SINPE por medio de cajas, página web y APP Móvil Pago de cuotas ordinarias, abonos extraordinarios y cancelaciones totales, inclusive FODELI.
Excluido en la iniciativa	Pago de operaciones en proceso de cobro judicial.

Resultados esperados

Con base en el alcance indicado, cite los entregables o resultados esperados, producto de la implementación de la iniciativa

Mejora del sistema STX para soportar la solución

Licencias y hardware adquiridos y configurados

Solución completa implementada para automatizar los medios de pago de cajas, página web y APP Móvil.

Capacitación

Soporte y mantenimiento

Implicaciones de no ejecutar la iniciativa

Describa qué efectos se tiene si no se ejecuta la iniciativa

Deterioro de la imagen institucional

Incumplimiento en los compromisos adquiridos en el plan de mejora regulatoria 2019

Un producto no atractivo en su etapa de recuperación por falta de medios de pago ágiles y modernos.

No apoyar el proceso gestión de morosidad, para beneficiar la disminución de la tasa de morosidad por medio de pagos automáticos y generar los ingresos por recuperaciones.

No mejorar el servicio al cliente y atender sus recomendaciones de mejora.

Supuestos y Restricciones

Supuestos: Describa los factores que se consideran verdaderos, reales o ciertos para la planeación o ejecución de la iniciativa

Restricciones: Describa los factores que limitan la implementación de la iniciativa

<p>Supuestos:</p>	<p>Se cuenta con el apoyo de las alta gerencia, dado que la iniciativa se deriva del plan de mejora regulatorio y se incorporó en el plan – presupuesto 2019.</p> <p>En el mercado se ofrecen soluciones completas y ya implementadas que respaldan la ejecución del proyecto.</p> <p>Se cuenta con los recursos presupuestarios para ejecutar el proyecto, establecidos en el plan – presupuesto 2019.</p> <p>Se cuenta con los recursos humanos necesarios para velar por la ejecución y calidad del proyecto, incluyendo una contraparte de la Sección de Informática.</p> <p>La implementación de este proyecto no afecta otros proyectos en ejecución. Se consulta a las unidades específicas.</p>
<p>Restricciones:</p>	
<p>Alineamiento estratégico</p>	

<p>Mencione el o los objetivos estratégicos, tácticos u operativos del PEI vinculados con la realización de la iniciativa descrita.</p>	
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<p><u>Plan Estratégico Institucional en elaboración:</u></p> <p>OE-03 Mejorar los productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.</p>
<p>Objetivos Tácticos</p>	<p>Proyecto Pago por medio SINPE</p>
<p>Objetivos Operativos</p>	<p><u>Plan Operativo Institucional vigente:</u></p> <p>OO05 Disponer de los recursos financieros suficientes para atender los requerimientos institucionales.</p> <p><u>Plan Operativo Institucional en elaboración:</u></p> <p>OO04 Conocer las necesidades de los clientes para formular los ajustes a los productos y servicios de acuerdo con ellas.</p> <p>OO05 Determinar los lineamientos estratégicos que impliquen formular ajustes a los productos y servicios.</p>
<p>Presupuesto</p>	
<p>Indique origen de los fondos y monto.</p>	

Origen de los fondos:	Subpartida: 1.03.06 Comisiones y gastos por servicios financieros y comerciales*. Responsable: Sección de Tesorería. *Se realizará una variación a la planificación y movimientos presupuestarios para asignar los recursos a las sub partidas que corresponden según los bienes y servicios a adquirir.
Monto:	¢100.000.000°°

Relación con otras iniciativas o proyectos

Indique si la iniciativa se promueve como parte de un conjunto de iniciativas o proyectos relacionadas entre sí y cuales son. Además, si la iniciativa está relacionada con otra iniciativa en desarrollo u otro proyecto en ejecución.

Opciones de solución que serán consideradas para atender la iniciativa

Indique las opciones de solución que serán consideradas para atender la iniciativa. Algunas opciones que pueden ser consideradas son:

Opción No.1 - No hacer nada

Opción No.2 - Una opción que permita lograr el mismo resultado que la opción preferida

<i>Opción No.3 - Opción preferida</i>	
Opción No.1 - No hacer nada	
Opción No.2 - Opción preferida	SaaS (Software as a Service)
Opción No.3 - Una opción que permita lograr el mismo resultado que la opción preferida	Adquisición de licencias de uso Suscripción on premise

Control de versiones				
Versión	Fecha	Estado	Preparado por	Resumen de los cambios
01	15-01-2019	Elaboración	Karol Montero González	Versión inicial

			Jean Carlos Mejías Ramos Gustavo Bustos Espinoza	
--	--	--	---	--

Aprobación			
-------------------	--	--	--

Nombre	Rol	Fecha	Firma de aprobación

Aval de las áreas de CONAPE involucradas			
---	--	--	--

Nombre	Área	Fecha	Firma de aprobación

Cartera de Proyectos

La siguiente es la ubicación del proyecto en la cartera mediados del año 2019

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
No.	Año	Tipo (Iniciativa/ Proyecto)	Nombre proyecto	CC	Director del proyecto	Fecha de inicio	Fecha cierre	Esperado	Real	Diferencia	Estado de avance
7	2019	Proyecto	Pago por medio SINPE	[SINPE]	Karol Montero	7 de enero de 2019	8 de octubre de 2019	77%	49%	28%	[CRITICO] Se presenta gran atraso o situaciones significativas que requieren acciones correctivas inmediatas.

Correos electrónicos

Correo de inicio de investigación de mercado

9/5/2020 Zimbra: RE: CONSULTA CONAPE SOBRE PROCESADORES DE PAGO

Cerrar Responder Responder a todos Reenviar Eliminar Spam Acciones

 **RE: CONSULTA CONAPE SOBRE PROCESADORES DE PAGO** 10 de Julio de 2018 12:37

De: BARRANTES CHAVARRIA MARCOS ALBERTO

Para: Karol Montero González

CC: Gustavo Bustos Espinoza DSP - PAG - Vigilancia

Buenas tardes Doña Karol:

Es un gusto saludarla y aprovechar la oportunidad para coordinar una reunión con el propósito de exponerles nuevamente los servicios que ofrece el SINPE a las entidades asociadas, sobre todo las del sector público.

Cabe destacar que en el año 2010 habíamos tenido un acercamiento para tratar de afiliarlos, pero no se logró el cometido. No obstante, las condiciones actuales son muy favorables para que su representada pueda optar por esta opción y de ahí la necesidad de conversar al respecto.

Les proponemos reunión el próximo martes de 9:30 a.m. a 12:00 p.m. en sus oficinas y solo ocuparíamos un video proyector para realizar la presentación correspondiente. Recomendamos que haya personal de tecnologías, tesorería, préstamos, etc.

Saludos cordiales

Correo de versión final de iniciativa

9/5/2020 Zimbra: SINPE: PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO PAGO SINPE V1

Cerrar Responder Responder a todos Reenviar Eliminar Spam Acciones

 **SINPE: PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO PAGO SINPE V1** 15 de Enero de 2019 05

De: Jean Carlos Mejias

Para: Karol Montero González Gustavo Bustos Espinoza

F01-PR-ES-01.04... PAGO SINPE V1.docx (59,9 KB) [Vista previa](#) | [Descargar](#) | [Maletín](#) | [Eliminar](#)

Buenos días

Agradezco sus observaciones para efectos de continuar con el proceso.

Saludos

El mensaje está listo para enviarse con los siguientes archivos o vínculos adjuntos:

F01-PR-ES-01.04 PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO PAGO SINPE V1

Nota: para protegerse de virus, los programas de correo electrónico pueden impedir el envío o recepción de ciertos archivos adjuntos. Consulte la configuración de seguridad del programa.

Últimos correo de seguimiento de proyectos

☐ **Fwd: SINPE: SEGUIMIENTO PROYECTO**

1 mes

De: Jean Carlos Mejias [mailto:jcmejas@conape.go.cr]
Enviado el: jueves, 16 de abril de 2020 01:50 p.m.
Para: 'Karol Montero González' <kamonter@conape.go.cr>
Asunto: RE: SINPE: SEGUIMIENTO PROYECTO

Buenos es para informarte que el seguimiento arroja el siguiente avance pero se detecta que en GPAX no se actualizado el avance de las siguientes tareas, sería importante ver cual es el estado (preguntar a Infoware si es que no han actualizado el dato) o bien si hay actividades que requieren acciones correctivas. Gracias quedo atento.

Avance global a la fecha

Posición	Tarea	Duración	Inicio	Fin	Cumplimiento
0	07-2019 Pago por medio SINPE	74	13/1/2020 01:00	23/4/2020 09:00	78,4
1	Adquisición o desarrollo de un módulo de recuperación en línea y gestor de pagos mediante la plataforma SINPE del Banco Central de Costa Rica.	48	18/2/2020 01:00	23/4/2020 09:00	56,81
30	Enrutador CISCO para conexión SINPE	56	13/1/2020 01:00	30/3/2020 09:00	100

Tareas sin dato de avance y que sus actividades son en fechas ya iniciadas o bien fechas vencidas:

Tarea	Duración	Inicio	Fin	Cumplimiento
07-2019 Pago por medio SINPE	74	13/1/2020 01:00	23/4/2020 09:00	78,4
Apoyo técnico por parte de CONAPE	30	19/2/2020 01:00	31/3/2020 09:00	0
Ajustar la plataforma de recaudación para que use SINPE	32	19/2/2020 01:00	2/4/2020 09:00	68,11
Parametrización medios de pago por medio de SINPE	6	26/3/2020 01:00	2/4/2020 09:00	13
Pruebas de usuario	26	27/2/2020 01:00	2/4/2020 09:00	0
Entrega de plataforma de recaudación ajustada	1	2/4/2020 01:00	2/4/2020 09:00	0
Implementar la interfaz CONAPE-SINPE – BCCR (Banco Central de Costa Rica)	16	19/2/2020 01:00	11/3/2020 09:00	0
Configuración y prueba de la conectividad con el nodo SINPE	6	19/2/2020 01:00	26/2/2020 09:00	0
Desarrollar la interfaz de cada uno de los servicios (métodos) que ofrece el nodo SINPE	7	26/2/2020 01:00	5/3/2020 09:00	0
Pruebas controladas de cada una de los servicios del nodo SINPE	5	5/3/2020 01:00	11/3/2020 09:00	0

De: Jean Carlos Mejías [mailto:jcmejias@conape.go.cr]
Enviado el: miércoles, 15 de abril de 2020 10:49 a.m.
Para: 'Karol Montero González' <kamonter@conape.go.cr>
Asunto: SINPE: SEGUIMIENTO PROYECTO

Buenos días Karol

Espero te encuentres muy bien

Del proyecto SINPE, las actividades relacionadas a "Adquisición o desarrollo de un módulo de recuperación en línea y gestor de pagos mediante la plataforma SINPE del Banco Central de Costa Rica." (Actividades marcadas en azul claro), voy a tomar el dato de avance de lo reportado en la aplicación GPAX.

Pero requiero me indique la información de avance referente a las actividades relacionadas a "Enrutador CISCO para conexión SINPE", agradezco indicar el porcentaje de avance de cada actividad resaltada en amarillo (Actividades de la 50 a la 63) Quedo atento. Gracias.

Posición	Tarea	Duración	Inicio	Fin	Cumplimiento	Peso	Notas
50	22. Estudio de ofertas técnico (dentro del plazo para adjudicar con notificación del doble al otorgado para apertura de ofertas) plazo estimado	5	24/2/2020 01:00	28/2/2020 09:00	0	1	
51	23 Recomendación de adjudicación	1	2/3/2020 01:00	2/3/2020 09:00	0	1	
52	26. Aprobación de Adjudicación (JSA - JDF para CD, JSA - SE para LA y JSA - CD para LN)	1	3/3/2020 01:00	3/3/2020 09:00	0	1	
53	27. Comunicación vía SICOP	1	4/3/2020 01:00	4/3/2020 09:00	0	1	
54	28. Revocatoria (Ante la Administración CD y LA y ante CGR monto mayor a \$87.100.000)	2	5/3/2020 01:00	6/3/2020 09:00	0	1	
55	29. Audiencia	2	9/3/2020 01:00	10/3/2020 09:00	0	1	
56	30. Resolución	3	11/3/2020 01:00	13/3/2020 09:00	0	1	
57	31. Notificación en SICOP - Registro de documentos en expediente	1	16/3/2020 01:00	16/3/2020 09:00	0	1	
58	32. Firmeza del acto, solicita garantía de cumplimiento, especies fiscales SICOP	2	17/3/2020 01:00	18/3/2020 09:00	0	1	
59	33. Aprobación de contrato SICOP (JSA en CD, LA y LN SE y Contratista)	1	19/3/2020 01:00	19/3/2020 09:00	0	1	
60	36. Notificación de contrato vía SICOP	1	20/3/2020 01:00	20/3/2020 09:00	0	1	

ANEXO 1: Evaluación de Modelo de Madurez

Cuestionario de evaluación de madurez en gestión de proyectos

Nivel 1 lenguaje común

Introducción

Completar el Nivel 1 se basa en adquirir conocimiento de los principios fundamentales de gestión de proyectos y su terminología asociada. Los requisitos para completar el nivel 1 se pueden alcanzar a través de una buena comprensión de la guía PMBOK® preparada por el *Project Management Institute* (PMI) ®. Las pruebas en la Guía PMBOK® son un buen indicador de su posición en relación con Nivel 1. La prueba se puede realizar de forma individual o tomando el promedio puntaje de un grupo de individuos.

Las siguientes son 80 preguntas que cubren la Guía PMBOK® y los principios básicos de gestión de proyectos. Hay cinco respuestas para cada pregunta. Aunque algunos de las respuestas pueden parecer bastante similares, debe seleccionar una y solo una respuesta. Si no sabe alguna respuesta, por favor marque la opción “E. No conozco la respuesta”. Marque con una X las respuestas.

1. Una definición integral de gestión del alcance sería:

- A. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases del ciclo de vida y procesos
- B. Aprobación de la línea de base del alcance del proyecto.
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto.

D. Los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.

2. Los tipos de cronogramas más comunes incluyen todos menos uno de los siguientes:

A. Diagramas de red del proyecto con información de fecha agregada

B. Heurística de nivelación de recursos.

C. Gráficos de barras

D. Hitos

3. El entorno de comunicaciones involucra factores internos y factores externos.

Un ejemplo de un factor interno típico es:

A. Juegos de poder

B. Entorno empresarial

C. Tecnología de punta

D. Entorno político

4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es obtener el precio de:

A. Estructura de desglose del trabajo (WBS)

B. Cuadro de responsabilidad lineal

C. Acta inicial del proyecto

D. Declaración de alcance

5. ¿Los sindicatos de empleados probablemente estarían en qué nivel de la jerarquía de necesidades Maslow?

A. Social

B. Autorrealización

C. Reconocimiento

D. Fisiológica

6. Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los vendedores determinar si pueden proporcionarlo es un:

A. Estipulación contractual

B. Declaración de trabajo (Cartel)

C. Declaración de términos y condiciones

D. Propuesta

7. Los eventos o resultados futuros que son favorables se denominan:

A. Riesgos

B. Oportunidades

C. Sorpresas

D. Contingencias

8. Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: (evaluación de la calidad)

A. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas.

- B. Evaluaciones de quejas de clientes
 - C. Revisiones de diseño interno-externo
 - D. Estudios de proceso
- 9. Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:**
- A. Hacer frente a los empleados que reportan a múltiples jefes.
 - B. Demasiada participación del patrocinador
 - C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
 - D. Costos crecientes del proyecto
- 10. Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, usted debería:**
- A. Ejecutar una revisión del desempeño del producto obtenido.
 - B. Solicitar un informe de progreso.
 - C. Realizar un análisis de tendencias.
 - D. Realizar un análisis de varianza.
- 11. Las comunicaciones tienen muchas dimensiones diferentes. Decidir formar un grupo entre gerentes de proyecto en su organización para discutir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas seguir es un ejemplo de cuál de las siguientes dimensiones:**
- A. Interna
 - B. Externo
 - C. Horizontal
 - D. Vertical
- 12. ¿Cuál de los siguientes métodos es el más adecuado para identificar la regla 80/20 (muchos triviales)?**
- A. Análisis de Pareto
 - B. Análisis de causa y efecto.
 - C. Análisis de tendencias
 - D. Cartas de control de procesos
- 13. Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos por los cuales se aplican cambios al proyecto se define a través de:**
- A. El sistema de información de gestión del proyecto.
 - B. El sistema de control de cambios.
 - C. La Junta de control de cambios
 - D. Informes de desempeño
- 14. Un riesgo se observa al tener una causa y:**
- A. Si esta ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto.
 - B. Un conocido desconocido
 - C. Si esta ocurre, tiene una consecuencia
 - D. Una restricción
- 15. En general, las diferencias entre las partes interesadas del proyecto deben ser resuelto a favor de:**
- A. Patrocinador del proyecto
 - B. Organización ejecutora

- C. Gerente funcional
- D. Cliente

16. Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto:

- A. Mayor capacidad de las partes interesadas para influir en las características finales de la
proyecto hacia el final del ciclo de vida.
- B. La probabilidad de que la finalización exitosa sea más baja al comienzo del proyecto.
- C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que el proyecto continúa.
- D. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto.

17. “Allanar” los requerimientos de recursos de un período a otro se llama:

- A. Asignación de recursos
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos

18. La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) es denominado:

- A. La variación del horario
- B. La variación del costo
- C. La estimación de finalización
- D. El costo real del trabajo realizado

19. Los gerentes de proyecto deben usar diferentes influencias interpersonales en proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente del proyecto es visto como facultado (empoderado) para emitir órdenes, él o ella está utilizando cuál de los siguientes tipos de poder?

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Legítimo

20. El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:

- A. La elección de los medios de comunicación.
- B. Los circuitos de realimentación y las barreras a las comunicaciones.
- C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones.
- D. La elección de la tecnología.

21. Una agrupación orientada a entrega de componentes del proyecto para organizar y definir el alcance total del proyecto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un cuadro de responsabilidad lineal.
- C. Una estructura de desglose del trabajo (WBS)
- D. Un sistema de codificación de contabilidad de costos

22. La gestión moderna de la calidad y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todos menos uno de los siguientes:

- A. Satisfacción del cliente
- B. Procesos dentro de las fases.
- C. Responsabilidad de la gerencia
- D. Inspección sobre prevención

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios.
- B. Su empresa carece de capacidad.
- C. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que usted es tratando de adquirir, pero los vendedores no pueden alcanzar el nivel de calidad deseado.
- D. Su empresa tiene una necesidad continua del bien.

24. Una limitación del gráfico de barras es:

- A. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado.
- B. Dificultad para entender si usted no tiene conocimiento del proyecto administración.
- C. Dificultad para agregarle nuevos elementos a medida que cambia el proyecto.
- D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades.

25. La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:

- A. Evaluación de las tolerancias de riesgo de los interesados
- B. Planificación de reuniones
- C. Habilidades interpersonales y de equipo.
- D. Análisis de suposiciones y restricciones.

26. Típicamente, durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto se encuentran la mayor parte del proyecto ¿gastos incurridos?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño.
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS) resulta en:

- A. Menos precisión de estimación
- B. Mejor control del proyecto.
- C. Menores costos de informes de estado
- D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes es a menudo referida como una técnica de resolución de problemas y utilizada ampliamente por los gerentes de proyecto en resolución de conflictos:

- A. Confrontación
- B. Compromiso

- C. Relajar relaciones
- D. Forzar

29. Estimar el efecto del cambio de una variable de proyecto en el proyecto general es conocido como:

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto.
- D. Análisis de sensibilidad.

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación.
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos

31. La terminología básica para redes (PERT) incluye:

- A. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura.
- B. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad.
- C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo.
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de patrocinio y actividades.

32. Los "puntos de control" en la estructura de desglose del trabajo (WBS) utilizados para las tareas a unidades organizativas específicas o individuos son:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas

33. Lograr el cumplimiento de un requisito de ley relacionado a remediación ambiental es un ejemplo de:

- A. Fechas impuestas
- B. Restricciones climáticas en actividades al aire libre.
- C. Hitos principales
- D. Características del producto.

34. Un ejemplo de una restricción a considerar durante la planificación de adquisiciones es:

- A. Costos indirectos
- B. Obligaciones legales y sanciones.
- C. Condiciones del mercado
- D. Recursos de adquisición

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escrito y oral, y escuchar y hablar.
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.
- C. Informes y sesiones informativas, así como notas y conversaciones ad hoc
- D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar

36. Suponga que está administrando un proyecto que es una empresa conjunta entre su empresa y otras dos empresas. La política de calidad del proyecto debe ser:

- A. Responsabilidad suya
- B. Lo mismo que el de su cliente.
- C. Igual que el de su empresa.
- D. Preparado por el equipo del proyecto.

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto.
- B. Paramétrico, definitivo y de arriba hacia abajo.
- C. Orden de magnitud, definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo.

38. Los objetivos del proyecto deben ser:

- A. General más que específico
- B. Establecido sin considerar las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Medible, intangible y verificable.

39. El proceso de determinar qué riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características son:

- A. Identificación del riesgo
- B. Planificación de la respuesta al riesgo.
- C. Planificación de la gestión de riesgos.
- D. Análisis cualitativo de riesgos.

40. ¿En qué tipo de acuerdo contractual es más probable que el contratista controle costos?

- A. Costo más monto fija
- B. Precio fijo
- C. Tiempo y materiales.
- D. Precio fijado en incentivos

41. Un proyecto se puede definir mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñado para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades de inicio a fin, que deben realizarse en menos de un año y consumir recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier iniciativa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consume recursos humanos y no humanos con ciertas limitaciones.

42. La toma de decisiones de gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre.
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre.
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre.
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre.

43. Un proceso se considera fuera de control cuando hay X consecutivos puntos de datos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control. ¿Cuánto es X?

- A. 3

- B. 7
- C. 9
- D. 11

44. La estructura de desglose del trabajo (WBS), los paquetes de trabajo y la estructura de la empresa. Los sistemas contables están unidos mediante:

- A. El código de cuentas
- B. Las tasas generales
- C. El sistema presupuestario
- D. El proceso de presupuesto de capital.

45. Un programa se puede describir mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más.
- B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir con los objetivos comerciales estratégicos
- C. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al administrarlos individualmente.
- D. Una línea de producción.

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder llega a través de la organización jerárquica?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitiva, experta
- C. Referente, experto, legítimo.
- D. Legítimo, coercitivo, recompensa.

47. La definición más común del éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y desempeño técnico
- D. Dentro del tiempo, costo, desempeño y aceptación por parte del cliente / usuario

48. Las actividades con duración de tiempo cero se denominan:

- A. Actividades de ruta crítica
- B. Actividades de ruta no críticas
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Cajas

49. El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante:

- A. Definición del alcance
- B. Planificación de la solicitud

- C. Iniciación del proyecto
- D. Planificación del alcance

50. Las reservas de efectivo del proyecto a menudo se utilizan para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del gerente del proyecto.

Además de los posibles costos e impuestos de financiamiento (intereses), los tres factores de escalada más comunes implican cambios en:

- A. Tasas de gastos generales, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Reelaboración, ajustes por costo de vida y horas extras
- C. Costos de materiales, costos de envío y cambios en el alcance
- D. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. La ruta crítica en una red es la ruta que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Es la más larga durante el proyecto y determina la duración del proyecto
- C. Debe completarse antes de todos los otros caminos
- D. Tiene actividades con flotación mayor que cero

52. La principal diferencia entre el proyecto y la gestión de líneas de producción es que el gerente del proyecto puede no tener ningún control sobre ¿cuál función de gestión elemental?

- A. Toma de decisiones.
- B. Personal del proyecto.
- C. Seguimiento / monitoreo.
- D. Revisión del desempeño del proyecto.

53. ¿Durante qué fase de un proyecto es la mayor incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo / ejecución
- C. Concepto
- D. Cierre

54. El nivel de calidad a menudo se confunde con el grado de calidad. Esto significa que:

- A. El bajo nivel de calidad siempre es un problema, pero el bajo grado de calidad puede no ser un problema.
- B. El bajo grado de calidad siempre es un problema, junto con el bajo nivel de calidad.
- C. El nivel de calidad se define como una categoría o rango, con entidades que tienen el mismo uso funcional pero diferentes características técnicas.
- D. El grado de calidad se define como las características totales de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas.

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque:

- A. Pueden estar liderando un equipo sobre el cual no tienen control directo.
- B. Es indispensable para las actividades de adquisición del proyecto.
- C. Se espera que sean expertos técnicos.
- D. Deben proporcionar informes ejecutivos / cliente / patrocinador.

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. El estilo de gestión
- D. La cultura corporativa

57. Los factores comunes que pueden limitar la organización del equipo del proyecto incluyen todos los siguientes, excepto uno que es:

- A. La estructura de la organización ejecutora
- B. Preferencias del equipo
- C. Asignaciones de personal esperadas
- D. Matriz de asignación de responsabilidad

58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cuadros se llama:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. La ruta crítica

59. ¿En qué tipo de acuerdo contractual es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más tarifa de incentivo

- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tarifa de adjudicación de precio fijo
- D. Orden de compra

60. El cierre financiero de un proyecto dicta que:

- A. Se han gastado todos los fondos del proyecto.
- B. No se han sobrepasado los números de carga.
- C. No es posible el trabajo de seguimiento de este cliente.
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto.

61. Una presentación gráfica de los costos acumulados y las horas de trabajo para los costos presupuestados y reales, trazados en función del tiempo, se denomina:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de porcentaje de finalización

62. Si está utilizando un cuadro de control y descubre que el proceso está bajo control, es importante reconocer que:

- A. El proceso no debe ser ajustado.
- B. El proceso no debe cambiarse para proporcionar mejoras.
- C. Las fuentes de variación aleatoria se pueden cambiar fácilmente sin la necesidad de reestructurar el proceso.
- D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo, mientras que CPM utiliza una estimación de tiempo.
- B. PERT se usa solo para proyectos de construcción, mientras que CPM se usa únicamente para I + D.
- C. PERT aborda solo el tiempo, mientras que CPM también incluye costos y disponibilidad de recursos.
- D. PERT se mide en días, mientras que CPM usa semanas o meses.

64. Los miembros del equipo y otras partes interesadas pueden compartir la información utilizando una variedad de sistemas de recuperación de información que incluyen:

- A. Reuniones del proyecto
- B. Fax
- C. Correo electrónico
- D. Bases de datos electrónicas

65. Suponga que ha decidido utilizar la mitigación como una técnica de respuesta

al riesgo. Esto significa:

- A. Estás cambiando las consecuencias de un riesgo a otra parte.
- B. Usted está reduciendo la probabilidad y / o consecuencias de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable.
- C. Ahora necesita establecer una asignación de contingencia.
- D. Su próximo paso debe ser preparar un plan alternativo.

66. La forma organizativa tradicional o funcional tiene la desventaja de:

- A. Canales de comunicación vertical mal establecidos
- B. Ningún punto focal único para clientes / patrocinadores
- C. Control técnico ineficaz
- D. Uso inflexible del personal

67. ¿Cuál de los siguientes no es un elemento básico de los contratos?

- A. Consideración
- B. Acuerdo mutuo
- C. Nivel de esfuerzo
- D. Propósito legal

68. Tomar medidas para aumentar la eficacia y la eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de:

- A. Planificación de calidad
- B. Inspecciones
- C. Auditorías de calidad
- D. Esfuerzos de mejora de calidad

69. Durante el proceso de planificación de adquisiciones, es importante evaluar los límites actuales del proyecto. Esto se puede hacer revisando:

- A. Resultados del análisis de fabricación o compra
- B. Descripción del producto
- C. Enunciado del alcance

D. Limitaciones y suposiciones

70. En la gestión de comunicaciones del proyecto, para garantizar que se satisfagan las necesidades de información de los diversos interesados, usted debe:

- A. Preparar un análisis de partes interesadas.
- B. Establecer un sistema de distribución de información.
- C. Evaluar las habilidades de comunicación.
- D. Evaluar las tecnologías de comunicación disponibles.

71. La asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma más corto del proyecto consistente con límites de recursos fijos se llama:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos

72. El proceso de evaluar el impacto y la exposición de los riesgos identificados se conoce como:

- A. Planificación de gestión de riesgos
- B. Planificación de respuesta a riesgos
- C. Análisis cualitativo de riesgos
- D. Análisis cuantitativo de riesgos

73. Una ventaja de la técnica análoga de estimación de costos es:

- E. Proporciona mayor precisión que la estimación paramétrica.
- F. No se requiere información histórica.
- G. El juicio experto nunca es necesario.
- H. Hay menores costos involucrados en su uso que con estimaciones definitivas

74. Las medidas tomadas para que un artículo defectuoso o no conforme cumpla con los requisitos o especificaciones tiene el propósito de:

- A. Retrabajo
- B. Gráficos de control
- C. Auditorías del proyecto.
- D. Ajustes del proceso

75. Si desea describir la situación actual del proyecto, debe:

- A. Prepare un presupuesto para completar.
- B. Prepare un análisis del valor ganado.
- C. Prepare un informe de estado.
- D. Prepare un informe de progreso.

76. Un propósito del control de riesgos es:

- A. Vea si los supuestos siguen siendo válidos.
- B. Determine si las acciones de respuesta al riesgo son tan efectivas como se esperaba.
- C. Evaluar si ha ocurrido un desencadenante de riesgo.
- D. Tomar medidas correctivas.

77. En la selección de proveedores (en una empresa privada), se puede usar un sistema de ponderación para todos menos uno de los siguientes propósitos:

- A. Ordenar todas las propuestas para establecer una secuencia de negociación
- B. Seleccionar una sola fuente a la que se le pedirá que firme un contrato estándar
- C. Establecer requisitos mínimos de desempeño para uno o más criterios de evaluación
- D. Cuantificar datos cualitativos para minimizar efecto del prejuicio personal en la selección de fuente

78. Las intenciones y direcciones generales de una organización con respecto a la calidad se establecen en:

- A. El movimiento de gestión de calidad total
- B. El proceso de garantía de calidad
- C. El proceso de planificación de calidad
- D. La política de calidad de la organización

79. El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe:

- A. Estipula mecanismos de comunicación para usar en el proyecto.
- B. Describa los métodos utilizados para recopilar y almacenar información.
- C. Proporcionar información a las partes interesadas sobre cómo se utilizan los recursos para cumplir los objetivos del proyecto.
- D. Describa las relaciones entre la organización y las partes interesadas.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubre que el valor planificado es de \$ 400,000, los costos reales son de \$ 325,000 y el valor ganado es de \$ 300,000. Por lo tanto, puede concluir que:

- A. El proyecto está retrasado y tiene costos excesivos.
- B. El proyecto está adelantado a lo previsto, pero los costos son más altos de lo presupuestado.
- C. El proyecto está retrasado con costos bajo control.
- D. El proyecto está a tiempo, pero los costos son más altos de lo presupuestado.

Nivel 2: Procesos comunes

Las siguientes 20 preguntas involucran la madurez de Nivel 2.

Las preguntas analizan tanto la repetibilidad de los procesos como las acciones necesarias para apoyar el desarrollo continuo de los procesos. Por favor conteste cada pregunta lo más honestamente posible. Encierra en un círculo la respuesta que crees que es correcta.

Por favor conteste cada pregunta encerrando en un círculo la respuesta que usted considere mejor de acuerdo con la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- +3 Totalmente de acuerdo

1. Mi empresa reconoce la necesidad de gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

2. Mi empresa cuenta con un sistema para administrar tanto el costo como el cronograma. El sistema requiere códigos de cuenta de costo. El sistema informa variaciones de los objetivos planificados.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

3. Mi empresa ha reconocido los beneficios posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

4. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases del ciclo de vida.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

5. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y de vez en cuando asisten a reuniones / sesiones informativas del equipo del proyecto.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

6. Mi empresa está comprometida con una planificación inicial de calidad. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

7. Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión del proyecto.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

8. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance progresivo (es decir, los cambios de alcance) en nuestros proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

9. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no solo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos para entregables.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

10. Los ejecutivos de mi organización tienen una buena comprensión de los principios de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

12. Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido capacitados y educados en gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos en proyectos seleccionados.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costos y cronogramas tanto para la gestión de proyectos como para el estado de los informes.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión en lugar de una tarea a tiempo parcial.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

19. Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

20. Nuestros ejecutivos han demostrado su disposición a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Nivel 3: Metodología única

Las siguientes 42 preguntas de opción múltiple le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al hexágono de excelencia de Nivel 3.

Elija una y solo una respuesta por pregunta. Una hoja de trabajo y clave de respuestas siguen

el ejercicio.

1. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Únicamente Gestión de calidad total u otras iniciativas de calidad
- B. Únicamente Ingeniería concurrente (acortar el tiempo de desarrollo entregable)
- C. Gestión de calidad u otras iniciativas de calidad e ingeniería concurrente solamente
- D. Gestión de riesgos solamente
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente únicamente
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y otras iniciativas de calidad

2. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de calidad total?

- A. 0%
- B. 5–10%
- C. 10–25%
- D. 25–50%
- E. 50–75%
- F. 75–100%

3. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0%
- B. 5–10%
- C. 10–25%
- D. 25–50%
- E. 50–75%

F. 75–100%

4. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta adelantar tiempos de entrega de productos realizando trabajos en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0%
- B. 5–10%
- C. 10–25%
- D. 25–50%
- E. 50–75%
- F. 75–100%

5. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos la gestión de riesgos.
- B. Solo riesgos financieros
- C. Solo riesgos técnicos
- D. Programar riesgos solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

6. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada respaldada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada respaldada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para completar

7. Cuántas metodologías diferentes de gestión de proyectos existen en su organización?

- A. No tenemos metodologías.
- B. 1
- C. 2–3
- D. 4–5
- E. Más de 5

8. Con respecto a la evaluación comparativa (benchmarking) con respecto a otras empresas que ejecutan proyectos:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar la evaluación comparativa.

- B. Mi empresa ha realizado evaluaciones comparativas e implementado cambios, pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa realizó evaluaciones comparativas de gestión de proyectos, pero no se realizaron cambios.
- D. Mi empresa realizó evaluaciones comparativas de gestión de proyectos y se realizaron cambios.

9. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor por el concepto de:

- A. Informes de un solo jefe
- B. Informes de múltiples jefes
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi empresa cree que:

- A. El cliente siempre tiene la razón.
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero el mejor interés del cliente, luego la compañía, luego los empleados.
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de la empresa primero, el cliente en segundo lugar y los empleados en último lugar.
- D. No tenemos tal política escrita o conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos internos de capacitación sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas comerciales.
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguno de los anteriores
- F. Al menos dos de los primeros tres

12. Con respecto a los cambios de alcance o alcance, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios, pero sin ningún proceso de control formal.

13. Nuestra cultura parece estar basada en:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben completarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Estándares o guías
- E. Políticas, procedimientos y estándares o guías

14. Las culturas en gestión de proyectos pueden ser cuantitativas (políticas, procedimientos, formularios y guías), conductuales o de compromiso. La cultura en mi empresa es probablemente conductual.

- F. 10–25%
- G. 25–50%
- H. 50–60%
- I. 60–75%
- J. Mayor del 75%

15. Nuestra estructura organizacional es:

- A. Tradicional (es decir, es predominantemente vertical).
- B. Una matriz sólida (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica).
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica).
- D. Utilizamos equipos colocados.
- E. No sé cuál es la estructura: la administración la cambia a diario.

16. Cuando se les asigna como líderes de proyectos, nuestros gerentes de proyectos obtienen recursos mediante:

- A. “Luchando” por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea para las mejores personas disponibles
- C. Negociando por entregas en lugar de personas
- D. Usar la alta gerencia para ayudar a conseguir las personas apropiadas
- E. Tomando lo que reciban, sin preguntas

17. Nuestros gerentes, jefaturas de departamento o sección:

- A. Aceptan responsabilidad total por el trabajo en su unidad.
- B. Solicitan al administrador del proyecto que acepte la responsabilidad total.
- C. Intenta compartir la responsabilidad con el director de proyecto.
- D. Hace responsables a los empleados asignados.

- E. No sabemos el significado de la palabra responsabilidad; No es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de mi empresa, la persona con mayor probabilidad de rendir cuentas por la integridad técnica final del producto final es / son:

- A. Los empleados asignados
- B. El gerente del proyecto
- C. El gerente de departamento o sección
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En mi empresa, la autoridad del gerente de proyecto proviene de:

- A. De sí mismo, la que logre obtener.
- B. El superior inmediato al gerente del proyecto
- C. Descripciones documentadas del puesto de trabajo
- D. Informalmente, a través del patrocinador del proyecto en forma de carta del proyecto o carta de nombramiento

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores tienden a:

- A. Volverse invisibles, incluso cuando son necesarios
- B. Microadministrar (controlar actividades del proyecto)
- C. Espera resúmenes ejecutivos una vez por semana
- D. Espera resúmenes ejecutivos una vez cada dos semanas
- E. Participa solo cuando ocurre un problema crítico o a solicitud del gerente del proyecto o los gerentes de departamento.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están en el nivel de jefe de departamento o superior?

- A. 0–10%
- B. 10–25%
- C. 25–50%
- D. 50–75%
- E. Más del 75%

22. Mi empresa ofrece aproximadamente esta cantidad de cursos de capacitación interna diferentes para los empleados (cursos que pueden considerarse relacionados con el proyecto):

- A. Menos de 5
- B. 6–10
- C. 11–20
- D. 21–30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10%
- B. 10–25%
- C. 25–50%
- D. 50–75%
- E. Más del 75%

24. Mi empresa cree que:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial.
- B. La gestión de proyectos es una profesión.
- C. La gestión de proyectos es una profesión, y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestra costa.
- D. La gestión de proyectos es una profesión, y mi empresa paga por nuestra capacitación para obtener la certificación como profesionales de gestión de proyectos.
- E. No tenemos gerentes de proyecto en mi empresa.

25. Mi empresa cree que la capacitación debe ser:

- A. Realizado a pedido de los empleados
- B. Realizado para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizado para satisfacer necesidades tanto a corto como a largo plazo
- D. Se realiza solo si existe un retorno de la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de capacitación se determina mejor mediante:

- A. El instructor
- B. El departamento de Recursos Humanos
- C. Gestión
- D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes.

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de capacitación en gestión de proyectos contienen estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos dentro de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10%
- C. 10–25%
- D. 25–50%
- E. Más de 50%

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones ejecutivas diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a la gestión de proyectos a madurar?

- A. ¡Ninguna!
- B. Menos del 25%
- C. 25–50%
- D. 50–75%
- E. Más del 75%

29. En mi empresa, los empleados son promovidos a niveles de jefatura porque:

- A. Son expertos técnicos.
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional.
- C. Saben cómo tomar decisiones comerciales acertadas.
- D. Están en la cima de su calificación salarial.
- E. Nuestro grupo de rango y archivo está por encima de sus límites superiores numéricos.

30. Un informe debe ser escrito y presentado al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea.
- B. Costo absorbido por la compañía
- C. No se costea
- D. Gratis; Los empleados exentos de mi empresa preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de mi organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal del proyecto basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión del proyecto que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión ejecutiva, que obliga a un exceso de documentación
- E. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto.

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto cada semana se dedica a preparar informes?

- A. 5–10%
- B. 10–20%
- C. 20–40%
- D. 40–60%
- E. Mayor del 60%

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Directrices
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración de tiempo típica para una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30–60 minutos
- C. 60–90 minutos
- D. 90 minutos – 2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes internos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero su imposición.
- C. Formalmente, pero con su imposición

D. Es nuestra elección siempre que se cumplan los entregables.

36. Mi empresa cree que los empleados de bajo rendimiento/efectividad:

- A. Nunca debe asignarse a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente del proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, siguen siendo responsabilidad de la jefatura de la sección o departamento para la supervisión
- D. Puede ser efectivo si se le asigna al equipo adecuado
- E. Debería ser promovido a puesto de jefatura.

37. Los empleados asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) deben realizar una evaluación de desempeño por:

- A. Su jefe inmediato
- B. El gerente de proyecto solamente
- C. Tanto el gerente de proyecto como la jefatura de sección.
- D. Tanto el proyecto como las jefaturas, junto con una revisión del patrocinador

38. Las habilidades que probablemente serán más importantes para los gerentes de proyecto de mi empresa a medida que avanzamos en el siglo XXI son:

- A. Conocimiento técnico y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento del negocio
- C. Habilidades de integración y gestión de riesgos
- D. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
- E. Habilidades de comunicación y comprensión técnica.

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto son generalmente:

- A. Jefes de departamento
- B. Jefes de departamento o jefes de sección
- C. Cualquier nivel de gestión
- D. Por lo general, empleados no gerenciales
- E. El gestor de proyectos

40. Los gerentes de proyecto en mi organización han recibido al menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de costo-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros gerentes de proyecto generalmente se incorporan después de la aprobación / adjudicación del proyecto.

41. Se alienta a nuestros gerentes de proyecto a:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos tras la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos tras la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un sincero interés en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto esté programado para completarse.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. No estoy de acuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

Nivel 4: Evaluación comparativa (Benchmarking)

Las siguientes 25 preguntas involucran benchmarking. Por favor conteste cada pregunta lo más honestamente posible. Encierra en un círculo la respuesta que crees que es correcta, no la respuesta que crees que la pregunta está buscando.

Por favor conteste cada pregunta encerrando en un círculo la respuesta que usted considere mejor de acuerdo con la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- +3 Totalmente de acuerdo

1. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado empresas con procesos de control de costos más estrictos que los que utilizamos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

2. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control de cambio de alcance.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

3. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado que las empresas están realizando una gestión de riesgos al analizar el nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (WBS).

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

4. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación del proveedor en las actividades de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

5. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación del cliente en las actividades de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

6. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan cómo obtener una mayor lealtad / uso de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

7. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en las industrias en la misma área comercial que nuestra empresa.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

8. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de negocio).

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

9. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en industrias no similares para buscar nuevas ideas y aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

10. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las actividades de ingeniería concurrentes de otras compañías para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

11. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricción de recursos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras compañías administran a sus clientes durante el proceso de gestión del cambio de alcance.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

13. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras compañías involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

14. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

15. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las mejoras de software a través de nuevas compras.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

16. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras compañías atraen a nuevos usuarios internos a su metodología para la gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

17. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras empresas realizan la gestión de riesgos técnicos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

18. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras empresas obtienen una mejor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

19. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo obtener un menor costo de calidad.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras empresas realizan la gestión de riesgos durante las actividades concurrentes de ingeniería.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

21. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

22. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa buscan formas de integrar los procesos existentes en nuestra metodología singular.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

23. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las formas en que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su metodología singular.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

24. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras empresas manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

25. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa buscan el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras compañías.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Nivel 5: Mejora continua

Responda las siguientes preguntas basadas en cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Encierra en un círculo la respuesta que crees que es correcta.

Por favor conteste cada pregunta encerrando en un círculo la respuesta que usted considere mejor de acuerdo con la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- +3 Totalmente de acuerdo

1. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado a nuestros clientes.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

2. Hemos realizado mejoras de software a nuestra metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

3. Hemos realizado mejoras que nos permitieron acelerar la integración de actividades.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

4. Hemos comprado software que nos permitió eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

5. Los cambios en nuestros requisitos de capacitación han dado como resultado cambios en nuestra metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (es decir, instalaciones, ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (es decir, reducción de papeleo).

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

7. Hemos realizado cambios en la metodología para obtener la aceptación de toda la empresa.

8. -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

9. Los cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en nuestra metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

10. El soporte de gestión ha mejorado hasta el punto en que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

11. Nuestra cultura es una cultura cooperativa hasta el punto en que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han realizado cambios en el sistema informal de gestión de proyectos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

12. Los cambios en el poder y la autoridad han dado como resultado una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

13. Los requisitos de tiempo extra obligaron a cambios en nuestros formularios y procedimientos

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

14. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

15. Debido a que las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

16. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración provocó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

17. El crecimiento de la base comercial de la compañía ha provocado mejoras en nuestra metodología.

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

ANEXO 2: Correo de publicación del proceso de administración de proyectos

Asunto: DOS COMUNICADOS DE LA SECRETARIA EJECUTIVA

Fecha: miércoles, 23 de mayo de 2018 12:19:32

Muy buenas tardes:

Adjunto dos comunicados del Secretario Ejecutivo:

I. Publicación del proceso de Administración de Proyectos Institucionales

II. Seguimiento a las acciones de la Administración, conforme recomendaciones que emita la Auditoría Interna en diferentes informes a cargo de su unidad.

I. Me permito comunicarles que se encuentran definidos los procesos y formularios para el proceso de Gestión de Proyectos, mismos que se encuentran publicados en "N": Los procesos son:

- PR-ES-01.04 DESARROLLO DE PROYECTOS
- PR-ES-01.04.01 PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS
- PR-ES-01.05 ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO

Junto con los Formularios:

- F01-PR-ES-01.04 PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO.
- F02-PR-ES-01.04 CASO NEGOCIO.
- F03-PR-ES-01.04 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO.
- F04-PR-ES-01.04 ACTA INICIO FASE.

II. Además me permito comunicarles que en la sesión 23-6-2016 del 27 de junio de 2016, del Consejo Directivo de CONAPE, se tomó el siguiente acuerdo: "Solicitar al Profesional de Control Interno, dar seguimiento a cada una de las acciones que la Administración llevará a cabo, en cuanto a las recomendaciones de la Auditoría Interna, básicamente en lo referente a las fechas de cumplimiento establecidas". En el caso específico, esta tarea recae en el Lic. Mario Porta García, Profesional en Control Interno, Dpto. de Planificación.

El Secretario Ejecutivo, solicita se les brinde la colaboración y apoyo para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Gracias.

ANEXO 3: F01-PR-ES-01.04 – Perfil de Iniciativa de Proyecto

PERFIL DE INICIATIVA DE PROYECTO

1. Información general	
Número de iniciativa:	<i>Código asignado por el administrador de portafolio y proyecto</i>
Nombre de la iniciativa:	<i>Nombre de la iniciativa</i>
Proponente:	<i>Nombre de la persona que conoce y hará uso del producto o servicio vinculado con la iniciativa</i>
Unidad específica:	<i>Unidad organizacional que origina la iniciativa</i>
Categoría:	<input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Regulatorio Legal <i>Estratégico: Iniciativa que tiene como propósito fundamental, contribuir de manera significativa en el logro de los objetivos y metas del plan estratégico institucional</i> <i>Operativo: Iniciativa que se origina para implementar alguna mejora en la operativa de la organización, sobre procesos existentes.</i> <i>Regulatorio Legal: Iniciativa que debe ser realizada de manera obligatoria dado un requerimiento legal o de un ente regulador externo, que exige el cumplimiento de una fecha límite o representa alguna sanción para la institución. Para esta categoría adjunte a la propuesta de iniciativa la nota con el requerimiento legal o la solicitud del ente regulador externo.</i>

2. Contexto
<i>Describa brevemente la situación causante que justifica la creación de esta iniciativa</i>

3. Descripción de la necesidad
<i>Describa brevemente la necesidad que requiere ser solucionada mediante la implementación de esta iniciativa</i>

4. Objetivos
<i>Describa brevemente los objetivos de esta iniciativa</i>

--

5. Alcance

Mencione los requerimientos de usuario a alto nivel que deben ser considerados dentro de la implementación de la iniciativa (inclusiones) y aquellos que no formarán parte del alcance (exclusiones)

Incluido en la iniciativa	
----------------------------------	--

Excluido en la iniciativa	
----------------------------------	--

6. Resultados esperados

Con base en el alcance indicado, cite los entregables o resultados esperados, producto de la implementación de la iniciativa

--

7. Implicaciones de no ejecutar la iniciativa

Describe qué efectos se tiene si no se ejecuta la iniciativa

--

8. Supuestos y Restricciones

Supuestos: Describa los factores que se consideran verdaderos, reales o ciertos para la planeación o ejecución de la iniciativa

Restricciones: Describa los factores que limitan la implementación de la iniciativa

Supuestos:	
-------------------	--

Restricciones:	
-----------------------	--

9. Alineamiento estratégico

Mencione el o los objetivos estratégicos, tácticos u operativos del PEI vinculados con la realización de la iniciativa descrita.

Objetivos Estratégicos	
-------------------------------	--

Objetivos Tácticos	
---------------------------	--

Objetivos Operativos	
-----------------------------	--

10. Presupuesto	
<i>Indique origen de los fondos y monto.</i>	
Origen de los fondos:	
Monto:	

11. Relación con otras iniciativas o proyectos	
<i>Indique si la iniciativa se promueve como parte de un conjunto de iniciativas o proyectos relacionadas entre sí y cuales son. Además, si la iniciativa está relacionada con otra iniciativa en desarrollo u otro proyecto en ejecución.</i>	

12. Opciones de solución que serán consideradas para atender la iniciativa	
<i>Indique las opciones de solución que serán consideradas para atender la iniciativa. Algunas opciones que pueden ser consideradas son:</i>	
<i>Opción No.1 - No hacer nada</i>	
<i>Opción No.2 - Una opción que permita lograr el mismo resultado que la opción preferida</i>	
<i>Opción No.3 - Opción preferida</i>	
Opción No.1 - No hacer nada	
Opción No.2 - Opción preferida	
Opción No.3 - Una opción que permita lograr el mismo resultado que la opción preferida	

Control de versiones				
Versión	Fecha	Estado	Preparado por	Resumen de los cambios
Aprobación				
Nombre	Rol	Fecha	Firma de aprobación	
Aval de las áreas de CONAPE involucradas				
Nombre	Área	Fecha	Firma de aprobación	

ANEXO 4: F02-PR-ES-01.04 – Caso de Negocio

Caso de negocio

1. Información general	
Número de caso de negocio:	<i>Código asignado por el administrador de portafolio y proyecto</i>
Nombre de caso de negocio:	<i>Nombre del caso de negocio</i>
Proponente:	<i>Nombre de la persona que conoce y hará uso del producto o servicio vinculado</i>
Unidad específica:	<i>Unidad organizacional que origina</i>
Categoría:	<input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Regulatorio Legal <i>Estratégico: El caso de negocio tiene como propósito fundamental, contribuir de manera significativa en el logro de los objetivos y metas del plan estratégico institucional</i> <i>Táctico: El caso de negocio tiene como propósito fundamental, contribuir de manera significativa en el logro de los objetivos y metas del plan táctico</i> <i>Operativo: El caso de negocio se origina para implementar alguna mejora en la operativa de la organización, sobre procesos existentes.</i> <i>Regulatorio Legal: El caso de negocio debe ser realizada de manera obligatoria dado un requerimiento legal o de un ente regulador externo, que exige el cumplimiento de una fecha límite o representa alguna sanción para la institución. Para esta categoría adjunte a la propuesta de caso de negocio la nota con el requerimiento legal o la solicitud del ente regulador externo.</i>

2. Justificación
<i>Describa la situación causante que justifica la creación del caso de negocio</i>

3. Descripción de la necesidad
<i>Describa la necesidad que requiere ser solucionada mediante la implementación del caso de negocio</i>

4. Objetivos
<i>Describa brevemente los objetivos del caso de negocio</i>

5. Alcance

Mencione los requerimientos de usuario a alto nivel que deben ser considerados dentro de la implementación del caso de negocio (inclusiones) y aquellos que no formarán parte del alcance (exclusiones)

Incluido:	
Excluido:	

6. Resultados esperados

Con base en el alcance indicado, cite los entregables o resultados esperados, producto de la implementación del caso de negocio

--

7. Implicaciones de no ejecutar este caso de negocio

Describa qué efectos se tiene si no se ejecuta el caso de negocio

--

8. Supuestos y Restricciones

Supuestos: Describa los factores que se consideran verdaderos, reales o ciertos para la planeación o ejecución de del caso de negocio

Restricciones: Describa los factores que limitan la implementación del caso de negocio

Supuestos:	
Restricciones:	

9. Alineamiento estratégico

Mencione el o los objetivos estratégicos, tácticos u operativos vinculados con la realización de del caso de negocio.

Objetivos Estratégicos:	
Objetivos Tácticos:	
Objetivos Operativos:	

10. Presupuesto

Indique origen de los fondos y monto.

Origen:	
----------------	--

Monto:	
---------------	--

11. Opción considerada para atender el caso de negocio

a. Relación con otras iniciativas o proyectos

Identifique y explique las dependencias o relaciones con otros proyectos o aplicaciones.

Los cambios implementados por este proyecto están relacionados o tendrán un impacto en las siguientes aplicaciones o proyectos:

El éxito de este proyecto depende de entregables o resultados de los siguientes proyectos:

b. Impacto del caso de negocio

De acuerdo a su evaluación, si esta opción es seleccionada, cuál sería el impacto en la organización. Mencione cuáles áreas estaría afectadas y mencione el impacto sea este positivo o negativo.

Nombre del área:	Impacto:

c. Complejidad

Indique y justifique el nivel de complejidad

Alto Medio Bajo

Justificación:

d. Estimación esfuerzo

Indique las estimaciones del esfuerzo requerido para implementar esta solución. Mencione la fuente utilizada en esta estimación. Para cada una de las etapas indique cuáles son los roles mínimos e indispensables requeridos para el cumplimiento de la fase.

Tome en consideración que el Monitoreo &Control se realiza a lo largo del proyecto.

Fase	Esfuerzo	Roles mínimos requeridos
Inicio	Xx semanas	Rol, % dedicación
Planeación	Xx semanas	Rol, % dedicación
Ejecución	Xx semanas	Rol, % dedicación
Monitoreo	Xx semanas	Rol, % dedicación
Cierre	Xx semanas	Rol, % dedicación
Total	Xx Semana	

Supuestos de estimación

Mencione los supuestos utilizados para la estimación indicada

e. Ventajas y desventajas

Mencione cuáles son las ventajas y desventajas de esta solución

Ventajas:	Desventajas:

f. Análisis Beneficios	
<i>Detalle los beneficios cuantitativos y cualitativos que CONAPE obtendría si la opción evaluada es seleccionada. Los beneficios indicados deben ser medibles.</i>	
Cuantitativos	
<i>En caso de ser un caso de negocio vinculado al cumplimiento de un requerimiento legal o a una solicitud de un ente regulador externo, únicamente deben completarse los costos que implica su realización, caso contrario debe realizar un análisis específico económico</i>	
Monto de desembolso:	
<i>Monto de desembolso: Gasto o inversión en el que debe incurrir la organización para la realización de esta opción</i>	
Monto de penalización:	
<i>Monto de penalización: Monto estimado en el que debe incurrir la organización en caso de incumplimiento del requerimiento legal o solicitud legal realizada por ente regulador externo</i>	
Cualitativos	
<i>Describa que otros beneficios intangibles obtiene la organización si se aprueba la implementación de esta opción. Documente, además, la forma o criterio en que los beneficios serán medibles. En caso de incumplimiento del requerimiento legal o solicitud legal realizada por ente regulador externo indique la penalización que implica para la organización</i>	
Beneficio:	Indicador de medición:

g. Riesgos asociados
<i>Mencione los principales riesgos identificados, si se seleccionada o rechaza esta opción.</i>

Control de versiones				
Versión	Fecha	Estado	Preparado por	Resumen de los cambios

Aprobación			
Nombre	Rol	Fecha	Firma de aprobación
Aval de las áreas de CONAPE involucradas			
Nombre	Área	Fecha	Firma de aprobación

ANEXO 5: F03-PR-ES-01.04 – Acta de inicio de proyecto

Acta inicio de proyecto

Nombre del proyecto		
[Nombre del proyecto]		
Fecha de inicio de proyecto		
[Fecha de recepción preliminar]		
Descripción del proyecto		
Firma de inicio		
Los abajo firmantes, dan por iniciado el proyecto		
En San José al [Fecha de firma].		
Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 6: F04-PR-ES-01.04 – Acta de inicio de fase

Acta inicio de fase

Nombre del proyecto		
[Nombre del proyecto]		
Fecha de inicio de fase		
[Fecha de recepción preliminar]		
Descripción de la fase		
Firma de inicio		
Los abajo firmantes, dan por iniciado la fase		
En San José al [Fecha de firma].		
Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 7: F05-PR-ES-01.04 – Solicitud de cambio

Solicitud de cambio

Solicitud N°	[Solicitud]	Nombre del proyecto	[Proyecto]
Fecha de solicitud	[Fecha]	Solicitado por	[Solicitado por]

Descripción del cambio propuesto		
Razón para el cambio		
Prioridad		
Alta <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>
Consecuencias de no hacer el cambio		
Impacto en alcance		
Impacto en productos		
Impacto en esfuerzo de trabajo		
Impacto en el calendario		
Impacto en recursos específicos		

Impacto en recursos externos		
Impacto		
Crítico <input type="checkbox"/>	Moderado <input type="checkbox"/>	Menor <input type="checkbox"/>
Solución planteada		
Entregado por		
<p>Los abajo firmantes, dan el entregable indicado en el presente documento.</p> <p>En San José al [Fecha de firma].</p>		
Nombre y apellidos	Rol	Firma

Resolución final		Fecha de resolución
Aprobado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	[Fecha]
Firma		

En San José al [Fecha de firma].

Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 8: F06-PR-ES-01.04 – Acta de cierre de fase

Acta de cierre de fase

Nombre del Proyecto		
[Nombre del proyecto]		
Fecha de cierre		
[Fecha de cierre]		
Entregado por		
En San José al [Fecha de firma].		
Nombre y apellidos	Rol	Firma
Aprobación del informe de cierre de fase y aceptación del cierre de fase		
<p>De conformidad con los requerimientos solicitados para fase por parte de los abajo firmantes, se da el visto bueno correspondiente para la finalización.</p> <p>Se procede con el cierre de la fase con el acuerdo de los abajo firmantes</p> <p>Las metas alcanzadas que respaldan el cierre son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• {meta 1}• {meta 2}• {meta n} <p>En San José al [Fecha de firma].</p>		

Nombre y apellidos	Rol	Firma

Lecciones aprendidas

ANEXO 9: F07-PR-ES-01.04 – Acta de cierre de proyecto

Acta de cierre de proyecto

Nombre del proyecto		
[Nombre del proyecto]		
Fecha de cierre		
[Fecha de cierre]		
Entregado por		
En San José al [Fecha de firma].		
Nombre y apellidos	Rol	Firma
Aprobación del informe de cierre y aceptación del cierre		
<p>De conformidad con los requerimientos solicitados para el proyecto y una vez finalizada las etapas por parte de los abajo firmantes, se da el visto bueno correspondiente para la finalización.</p> <p>Se procede con el cierre del proyecto con el acuerdo de los abajo firmantes</p> <p>Las metas alcanzadas que respaldan el cierre son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• {meta 1}• {meta 2}• {meta n}		

En San José al [Fecha de firma].

Nombre y apellidos	Rol	Firma

Lecciones aprendidas

Beneficios aportados por el proyecto

ANEXO 10: F08-PR-ES-01.04 – Acta de recepción provisional

Acta de Recepción Provisional

Nombre del proyecto	
[Nombre del proyecto]	
Fecha de recepción provisional	Fecha máxima de observaciones
15/12/2015	17/12/2015
Nombre del entregable	
[Nombre del entregable]	
Referencia del entregable	
Nomenclatura del documento.	
Descripción del entregable	
Este documento contiene los entregables establecidos para la etapa <definir>:	
1	<Definir>
2	<Definir>

Entregado por

Los abajo firmantes, dan el entregable indicado en el presente documento.

En San José al [Fecha de firma].

Nombre y apellidos	Rol	Firma

Firma de recepción

El presente documento, firmado por las partes, establece el acuerdo entre las mismas sobre la recepción provisional del entregable.

Las eventuales reservas referentes a esta recepción se informarán más adelante.

En San José al 15 de diciembre de 2015.

Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 11: F09-PR-ES-01.04 – Acta de recepción definitiva

Acta de Recepción Definitiva

Nombre del proyecto		
[Nombre del proyecto]		
Fecha de recepción preliminar	Fecha de observaciones	Fecha de recepción definitiva
[Fecha de recepción preliminar]	[Fecha de observaciones]	[Fecha de recepción definitiva]
Nombre del entregable		
[Nombre del entregable]		
Referencia del entregable		
Nomenclatura del documento.		
Descripción del entregable		
Este documento contiene los entregables establecidos para la etapa <definir>: 3 <Definir> 4 <Definir> 5 ...		
Entregado por		
Los abajo firmantes, dan el entregable indicado en el presente documento. En San José al [Fecha de firma].		
Nombre y apellidos	Rol	Firma

Firma de recepción

El presente documento, firmado por ambas partes, establece la recepción definitiva del entregable indicado en el presente documento.

Los abajo firmantes, confirman la recepción definitiva del entregable indicado en el presente documento.

En San José al [Fecha de firma].

Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 12: F10-PR-ES-01.04 – Informe de avance

Informe de Avance

Informe N°	[Informe]	Nombre del proyecto	[Proyecto]
Fecha de informe	[Fecha]	Director del proyecto	[Gerente]
Período cubierto	Del [Fecha] al [Fecha]	Elaborado por	[Elabodrado por]

Porcentaje de avance esperado		Estado de avance	
Porcentaje de avance real		Normal	
Porcentaje de diferencia			

	Normal. Avance de acuerdo con lo programado.
	Problema moderado. Se presenta atraso moderado o situaciones que requerirán acción correctiva en un futuro cercano.
	Problema significativo. Se presenta gran atraso o situaciones significativas que requieren acciones correctivas inmediatas.

Resumen ejecutivo

Actividades claves desarrolladas en este período

Actividad	Porcentaje de avance esperado	Porcentaje de avance real

Actividades claves programadas para el siguiente período

Riesgos presentados en este período

Riesgo	Acciones de mitigación	Responsable

Firmas

En San José al [Fecha de firma].

Nombre y apellidos	Rol	Firma

ANEXO 13: TABLERO DE CONTROL OE-AE-OO 2019

Objetivos Estratégicos

DEPARTAMENTO	RESPONSABLE ESTRATÉGICO	PERIODICIDAD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IN ESTRATÉGICO	FORMULA	META 2019
Departamento Financiero	Departamento Financiero	Semestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	$\frac{(\text{Egresos proyectados}) * 100}{\text{Ingresos obtenidos}}$	87%
Departamento de Crédito	Departamento de Crédito	Semestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto)	$\frac{\text{Monto de préstamos aprobados} * 100}{\text{Monto de préstamos solicitados}}$	Pendiente indicar meta
Departamento de Crédito	Departamento de Crédito	Semestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-02 -B Demanda satisfecha conocida (en número de colocaciones)	$\frac{\text{Número de préstamos aprobados} * 100}{\text{Número de préstamos solicitados}}$	Pendiente indicar meta
Departamento de Planificación	Departamento de Planificación	Semestral	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	Cantidad de Lineamientos estratégicos desarrollados con base en las tendencias identificadas	1

Secretaría Ejecutiva	Contraloría de Servicios	Semestral	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes. OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-04 Productos y servicios ajustados	Número de producto y servicios ajustados en Crédito, Cobro y Tesorería	4
Secretaría Ejecutiva	Contraloría de Servicios	Semestral	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes. OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	$\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias} * 100}{\text{Total de personas consultadas}}$	81%
Departamento de Crédito	Mercadeo	Semestral	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-06 Preferencia hacia CONAPE	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria} * 100}{\text{Total de actores sociales consultados que respondan}}$	72%
Departamento de Planificación	Gestoría de procesos	Semestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	$\frac{\text{Procesos que cumplen los parámetros establecidos} * 100}{\text{Total de procesos normalizados}}$	Pendiente indicar meta

Secretaría Ejecutiva	Recursos Humanos	Semestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-09 Satisfacción del cliente interno	Cantidad de respuestas con percepción <u>satisfactoria</u> * 100 Total de personas consultadas	82%
Departamento de Planificación	Departamento de Planificación	Semestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos que cumplen con las <u>metas establecidas</u> * 100 Total de objetivos planteados	84%
Departamento de Crédito	Mercadeo	Semestral	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-07 Tasa de engagement	<u>Likes, comentarios y posts compartidos</u> * 100 Número total de fans activos	3.0%
Departamento de Crédito	Mercadeo	Semestral	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	(Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria/Total de actores sociales consultados que respondieron) *100 en el período actual - (Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria/Total de actores sociales consultados que respondieron) *100 en el período anterior	1%
Secretaría Ejecutiva	Recursos Humanos	Semestral	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	(Cantidad de respuestas satisfactorias/Total de personas consultadas) *100 en el período actual - (Cantidad de respuestas satisfactorias/Total de personas consultadas) *100 en el período anterior	2%

Secretaría Ejecutiva	Recursos Humanos	Semestral	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-13 Aumento en la motivación del personal	(Cantidad de respuestas satisfactorias/Total de personas consultadas) *100 en el período actual - (Cantidad de respuestas satisfactorias/Total de personas consultadas) *100 en el período anterior	2%
Secretaría Ejecutiva	Contraloría de Servicios	Semestral	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-14 Satisfacción del cliente externo	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria} * 100}{\text{Total de personas consultadas}}$	86%

Acciones estratégicas

DEPARTAMENTO	RESPONSABLE A.E	PERIODICIDAD	CÓDIGO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	EJECUCIÓN 2019
Departamento de Crédito	Jefatura Departamento de Crédito	Anual	AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	x
Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Semestral	AE-04	Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE	x
Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Semestral	AE-02	Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles	X
Departamento de Crédito	Jefatura Departamento de Crédito	Anual	AE-06	Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.	x
Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Semestral	AE-13	Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE	x

Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Semestral	AE-09	Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles	x
Departamento Financiero	Jefe Sección de Cobro	Trimestral	AE-01	Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada	x
Departamento de Planificación	Jefe de Informática	Anual	PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)	x
Departamento de Crédito	Jefatura Departamento de Crédito	Anual	PT-01	Plan Anual de Gestión de Crédito	x
Departamento de Planificación	Gestoría de procesos	Anual	AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE	x
Departamento de Crédito	Mercadeo	Anual	PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social	x
Secretaría Ejecutiva	Jefe de Recursos Humanos	Anual	AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)	x
Departamento de Planificación	Control Interno	Semestral	PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo	x
Departamento de Planificación	Gestoría de proyectos	Semestral	PT-06	Plan de continuidad de negocio	x
Departamento de Planificación	Jefe de Programación y Evaluación	Anual	AE-15	Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional	x
Secretaría Ejecutiva	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño	x

Departamento de Planificación	Gestoría de proyectos	Semestral	AE-20	Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional	x
Departamento de Planificación	Jefatura Departamento de Planificación	Anual	AE-18	Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)	x
Departamento de Crédito	Comisión de ética y valores	Anual	PT-08	Plan de ética y valores	x
Departamento de Planificación	Comisión de Gestión Ambiental	Anual	PT-09	Plan de gestión ambiental	x
Secretaría Ejecutiva	Comisión de Salud Ocupacional	Anual	PT-10	Plan de salud ocupacional	x

Acciones Operativas

DEPARTAMENTO	RESPONSABLE OPERATIVO	FECHA DE MEDICIÓN	PERIODICIDAD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR OPERATIVO	FORMULA	FUENTE DE DATOS	META 2019
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	SECCIÓN DE GESTIÓN Y ANÁLISIS	2019	Semestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	CRE OO-06 Identificar el monto y número de los préstamos no otorgados con el fin de determinar la demanda insatisfecha global	IN-08 Porcentaje del monto total de préstamos no otorgados	$\frac{\text{Monto Total No otorgado en préstamos}}{\text{Monto total solicitado en préstamos (segregado por causa)}} * 100$	RESOLI - SIC	Pendiente indicar meta
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	SECCIÓN DE GESTIÓN Y ANÁLISIS	2019	Semestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	CRE OO-06 Identificar el monto y número de los préstamos no otorgados con el fin de determinar la demanda insatisfecha global	IN-09 Porcentaje total de préstamos no aprobados	$R - \left(\frac{\text{Número de préstamos No aprobados}}{\text{Número de préstamos solicitados (segregado por causa)}} * 100 \right)$	RESOLI - SIC	Pendiente indicar meta

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	CRE OO-04 Conocer las necesidades de los clientes para formular los ajustes a los productos y servicios de acuerdo con ellas	IN-13 Cantidad de necesidades de clientes viables atendidas	Cantidad de necesidades de clientes identificadas y que sean viables de atender	Cliente (encuesta ejecutada x Contraloría de Servicios y evaluada por equipo de diferentes deptos. Para determinar viabilidad)	Pendiente indicar meta
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	CRE OO-02 Conocer las necesidades de los clientes para formular nuevos productos y servicios de acuerdo con ellas	IN-14 Cantidad productos y/o servicios nuevos	Total producto y /o servicios nuevos implementados de acuerdo con necesidades viables identificadas	RESOLISI - SIC	Pendiente indicar meta

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	PLA OO-01 Actualizar el diagnóstico externo de CONAPE con el fin de determinar tendencias y lineamientos de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país aplicables a CONAPE	IN-18 Cantidad de tendencias identificadas	Número de tendencias identificadas	Diagnóstico externo ejecutado	1
DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECCIÓN DE COBRO	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	FIN OO-02 Gestionar eficientemente los cobros a estudiantes en esta condición para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	IN-01 Porcentaje de recuperación Efectiva	$\frac{\text{Recuperación efectivas} \times 100}{\text{Total de Recuperación Proyectada}}$	Informe de Ejecución Presupuestaria	90%

DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECCIÓN DE COBRO	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	FIN OO-02 Gestionar eficientemente los cobros a estudiantes en esta condición para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	IN-32 Porcentaje índice mensual de mora general administrativa	(saldos adeudados de principal e intereses de operaciones crediticias en estado de morosidad/saldos totales adeudados de principal e intereses de la cartera de cobro) *100	Base de datos de Cobro	12%
DEPARTAMENTO FINANCIERO	DEPARTAMENTO FINANCIERO	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	FIN OO-01 Gestionar eficientemente los egresos de CONAPE para garantizar una mejor utilización de estos	IN-02 Porcentaje de proyección de egresos	$\frac{\text{Egresos proyectados} * 100}{\text{Egresos totales}}$	Informe de Ejecución Presupuestaria	86%
DEPARTAMENTO FINANCIERO	DEPARTAMENTO FINANCIERO	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las	FIN OO-03 Gestionar eficientemente los ingresos por el aporte	IN-33 Porcentaje de monto total recibido por concepto de	$\frac{\text{Monto total recibido} * 100}{\text{Monto total proyectado por recibir}}$ (Por concepto	Informe de Ejecución Presupuestaria	80%

				necesidades de nuestros clientes	bancario que corresponde a CONAPE para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	ingresos por aporte bancario	de ingresos por aporte bancario)		
DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECCIÓN DE TESORERÍA	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	FIN OO-04 Gestionar eficientemente los ingresos por el aporte de las inversiones realizadas por CONAPE para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	IN-03 Porcentaje de monto total recaudado por concepto de intereses sobre inversiones realizadas	$\frac{\text{Monto total recaudado} * 100}{\text{Monto total proyectado por recaudar}}$ (Por concepto de intereses sobre inversiones realizadas)	Informe de Ejecución Presupuestaria	86%
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	SECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de	PLA OO-03 Controlar la efectiva ejecución presupuestar	IN-34 Porcentaje de ejecución de los egresos	$\frac{\text{Monto total Egresos Ejecutados} * 100}{\text{Monto total}}$	Presupuesto ejecutado	95%

				cumplir con las necesidades de nuestros clientes	ia a través del flujo de ingresos y egresos planificados		egresos presupuestados		
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	SECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	PLA OO-03 Controlar la efectiva ejecución presupuestaria a través del flujo de ingresos y egresos planificados	IN-35 Porcentaje de ejecución de los ingresos	Monto total Ingresos obtenidos*100 Monto total Ingresos presupuestados	Presupuesto o ejecutado	95%
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	SECCIÓN DE GESTIÓN Y ANÁLISIS	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	CRE OO-06 Identificar el monto y número de los préstamos no otorgados con el fin de determinar la demanda insatisfecha global	IN-10 Porcentaje de cumplimiento de cantidad de préstamos aprobados	(Número de préstamos aprobados/Número de préstamos programados)* 100	Plan Anual de Crédito.	90%
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	SECCIÓN DE DESEMBOLSOS	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con	CRE OO-06 Identificar el monto y número de	IN-11 porcentaje de cumplimiento	(Número de autorizaciones ejecutadas/Número de	Solicitudes de desembolsos recibidas	100%

				el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	los préstamos no otorgados con el fin de determinar la demanda insatisfecha global	o del Número de autorizaciones de desembolsos financieros	solicitudes de desembolsos recibidas)*100	según reportes de las Sección de Desembolsos y Control de Crédito	
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	SECCIÓN DE DESEMBOLSOS	2019	Trimestral	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	CRE OO-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-12 Porcentaje de cumplimiento en el monto de las autorizaciones de los desembolsos financieros	(Total de monto de las autorizaciones de desembolsos ejecutados/ Total de monto presupuestado para desembolsos financieros a Estudiantes) *100	Monto presupuestado para desembolsos financieros a Estudiantes según reportes de las Sección de Desembolsos y Control de Crédito	100%
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	MERCADEO	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del	CRE OO-03 Desarrollar estrategias que permitan aumentar el nivel de preferencia de CONAPE	IN-15 Cantidad de estrategias desarrolladas	Cantidad de estrategias desarrolladas	Encuesta de percepción	1

				país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes. OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.					
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	MERCADEO	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	CRE 00-03 Desarrollar estrategias que permitan aumentar el nivel de preferencia de CONAPE	IN-38 Preferencia hacia CONAPE	(Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria / Total de actores sociales consultados que respondan)* 100	Encuesta de percepción	72%

				OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.					
SECRETARÍA EJECUTIVA	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	2019	Anual	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	SE OO-01 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la satisfacción con productos y servicios ajustados	IN-26 Satisfacción de los clientes con los productos ajustados	(Cantidad de respuestas satisfactorias / Total de personas consultadas)*100	Encuesta de satisfacción	81%
DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECCIÓN DE TESORERÍA	2019	Semestral	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en	FIN OO-04 Conocer las necesidades de los clientes para formular los	IN-04 Desarrollo del proyecto	Porcentaje de Ejecución del Proyecto	Informe de Mejora Regulatoria	100%

				préstamos para educación en el País.	ajustes a los productos y servicios de acuerdo con ellas				
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	Sección de Informática	2019	Anual	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-19 Porcentaje de satisfacción de los clientes internos con los servicios ofrecidos por la Sección de Informática	(Total de clientes satisfechos/total de clientes consultados)*100	Encuesta de satisfacción del cliente interno.	90%
SECRETARÍA EJECUTIVA	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	2019	Semestral	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	SE OO-02 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la satisfacción de necesidades de los clientes	IN-27 Cumplimiento de estrategias que den seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes	(Cantidad de estrategias ejecutadas/Total de estrategias desarrolladas) * 100	Reportes de seguimiento	80%

SECRETARÍA EJECUTIVA	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	2019	Semestral	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	SE OO-02 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la satisfacción de necesidades de los clientes	IN-39 Satisfacción de los clientes con los productos y servicios que ofrece CONAPE	(Cantidad de respuestas satisfactorias /Total de personas consultadas) * 100	Encuesta de satisfacción	80%
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	GESTORIA DE PROCESOS	2019	Semestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-20 indicadores de procesos establecidos	Cantidad de procesos con indicadores establecidos/ Total de procesos implementados		25%
DEPARTAMENTO FINANCIERO	CONTABILIDAD	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	FIN OO-06 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-05 Días transcurridos posterior a la fecha de entrega	(Fecha de entrega - Fecha de cumplimiento)	Registros contables del sistema contable financiero Estados financieros	0 DIAS

SECRETARÍA EJECUTIVA	ASESORÍA LEGAL	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	SE OO-05 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-28 Cantidad de consultas legales atendidas	(Cantidad de solicitudes atendidas en tiempo/total de consultas realizadas)*100	Documentos Probatorios en custodia de Asesoría legal	90%
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	2019	Anual	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-21 Cumplimiento de objetivos estratégicos	(Objetivos estratégicos que cumplen con las metas establecidas /Total de objetivos planteados)* 100	Plan Estratégico 2019-2023 Informe de seguimiento del PEI.	80%
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	GESTORIA DE PROYECTOS	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-22 Cantidad de informes sobre el avance de los proyectos institucionales	Cantidad de informes de seguimiento de proyectos	Informes ejecutivos entregados a la jefatura	12
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	CONTROL INTERNO	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa	IN -23 Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de informes elaborados / Cantidad de	Informes de seguimiento avance de cumplimiento	100%

				eficiente para cumplir las metas institucionales	a eficiente para cumplir las metas institucionales	o de información pertinente para la toma de decisiones	informes programados	o en fecha de informes de Auditoría Interna	
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	Sección de Informática	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-24 Porcentaje cumplimiento de las actividades asignadas a la Sección de Informática en la mesa de servicio institucional	(Total de actividades ejecutadas/total de actividades asignadas)*100	Solicitudes de atención de incidencias y problemas (mesa de servicio)	100%
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-25 Porcentaje de cumplimiento de las tareas para la implementación de la Herramienta BPMS y GD.	(Total de tareas ejecutadas/Total de tareas asignadas)*100	Cronograma de Proyecto PROA-1	100%

DEPARTAMENTO FINANCIERO	ARCHIVO CENTRAL	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	PLA OO-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-06 Cantidad de unidades con transferencia documental	(Cantidad de unidades con transferencia documental/ Total de Unidades Institucionales que deben realizar transferencia)*100	Control de transferencias documentales	100%
DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	FIN OO-06 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-07 Porcentaje de satisfacción de los clientes con los servicios brindados por la Sección Administrativa	(Cantidad de clientes internos satisfechos/ Total de clientes internos consultados)*100	Encuesta de satisfacción del cliente interno	90%
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	MERCADEO	2019	Semestral	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al	CRE OO-05 Desarrollar estrategias que permitan aumentar posicionamiento de CONAPE	IN-16 Compromiso con la marca CONAPE	Likes, comentarios y posts compartidos en un período de tiempo establecido ÷ Número total de	Redes sociales	3.0%

				desarrollo del País.			fans activos durante ese mismo periodo de tiempo * 100		
							NOTA: Considerar el promedio de las dos mediciones semestrales para obtener el dato final.		
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	MERCADEO	2019	Semestral	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	CRE 00-03 Desarrollar estrategias que permitan aumentar el nivel de preferencia de CONAPE	IN-17 Mejoramiento de imagen de CONAPE	(Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria/Total de actores sociales consultados que respondieron) *100 en el periodo actual - (Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria/Total de actores sociales consultados que		1%

							respondieron) *100 en el período anterior		
SECRETARÍA EJECUTIVA	RECURSOS HUMANOS	2019	Semestral	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	SE OO-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-29 Satisfacción del cliente interno	Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria * 100 Total de personas consultadas	Encuesta de Satisfacción del Cliente interno	82%
SECRETARÍA EJECUTIVA	RECURSOS HUMANOS	2019	Trimestral	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	SE OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal	IN-42 Porcentaje de cumplimiento de actividades solicitadas por la Sección de Recursos Humanos para	(Cantidad de actividades ejecutadas/ Cantidad de actividades programadas) *100	Programa de sensibilización de CONAPE	98%

					y la calidad en el servicio	desarrollar competencias			
SECRETARÍA EJECUTIVA	RECURSOS HUMANOS	2019	Anual	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	SE OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-43 Contratación Gestionada para diagnóstico de clima organizacional	(Cantidad de actividades gestionadas/ Cantidad de actividades programadas) *100	Expediente de Contratación Administrativa	1
SECRETARÍA EJECUTIVA	RECURSOS HUMANOS	2019	Anual	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	SE OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-31 Aumento en la motivación del personal	(Cantidad de respuestas satisfactorias/ Total de personas consultadas) *100 en el período actual - (Cantidad de respuestas satisfactorias/ Total de personas	Encuesta de Satisfacción del Cliente interno	Pendiente indicar meta

							consultadas) *100 en el período anterior		
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	OFICINA DE PÉREZ ZELEDÓN	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	CRE OO-07 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN- 44 Porcentaje de cumplimiento en la cantidad de préstamos analizados en PZ.	Número de préstamos analizados en Pérez Zeledón	Estadística de casos analizados en PZ y trasladados a Oficinas Centrales para aprobación del CD	325
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	OFICINA DE PÉREZ ZELEDÓN	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	CRE OO-07 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-45 Cantidad de trámites aprobados en PZ	Número de trámites autorizados en Pérez Zeledón	Estadística de trámites realizados en PZ y trasladados a Oficinas Centrales para tramitar	1750

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	OFICINA DE PÉREZ ZELEDÓN	2019	Trimestral	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	CRE 00-07 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-46 Cantidad de informes realizados	Número de reportes realizados	Reportes de control de que llevan los funcionarios de la oficina regional.	4
-------------------------	--------------------------	------	------------	--	--	--	-------------------------------	--	---