

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional

Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.

Realizado por:
Valeria Vargas Jiménez

Cartago, agosto, 2024

DEDICATORIA

A Dios por ser parte de mi luz, al Espíritu Santo por brindarme sabiduría, entendimiento y creatividad en este proceso de investigación.

A mis padres por ser mi ejemplo a seguir de lucha, constancia y disciplina ante la vida. Gracias por el apoyo durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Elisa y padre Arturo por estar en mi vida. A mi abuelo Melvin que desde el cielo está orgullosa de mí y por darme ánimos con esas enseñanzas que me dejó para la vida.

A mis queridos amigos y amigas principalmente a Cata y Joseth por estar para mí en los momentos complejos que este proceso investigativo llevó ¡gracias por esas palabras de aliento, esos abrazos y esa motivación!

A mi pareja Mel ¡gracias! Por ser luz, por incentivar me a ser mejor y a luchar por mis metas y anhelos, usted me inspira a volar alto.

Al personal del Vicedecanato del CIDE de la UNA, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación. Un reconocimiento importante y especial a Susana Jiménez Sánchez y Erika Vásquez Salazar por la paciencia y apoyo brindada siempre.

A los docentes de la Maestría en Gerencia de Proyectos, por brindarme enseñanzas tan innovadoras que me permitirán crecer académica y profesionalmente. Principalmente ¡gracias al tutor Marco Ramírez Chacón! Por esa guía en este trabajo final de graduación.

¡Que Dios los llene de muchas bendiciones y luz en sus vidas!

EPÍGRAFE

“Mantén tus sueños vivos. Comprende que para lograr cualquier cosa requiere fe y creer en ti mismo, visión, trabajo duro, determinación y dedicación. Recuerda que todo es posible para aquellos que creen. Gail Devers”

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
EPÍGRAFE.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	13
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	13
1.1 Marco de referencia organizacional.....	14
1.1.1 Estructura y marco estratégico.....	15
1.1.2 Proyectos en la organización.....	18
1.2 El problema y su impacto.....	21
1.3 Objetivos	34
1.3.1 Objetivo general.....	34
1.3.2 Objetivos específicos.....	34_Toc173519132
1.4 Alcance y limitaciones	35
1.4.1 Alcance.....	35
1.4.2 Limitaciones.....	37
Capítulo 2 Marco teórico	38

2.1	Generalidades de los proyectos	38
2.1.1	Definición de Proyectos	38
2.1.2	Definición de Gestión de proyectos.....	39
2.1.3	Proyectos de índole educativa.....	40
2.1.4	Buenas prácticas en gestión de proyectos.....	41
2.1.5	Oficina de gestión de proyectos.....	42
2.1.6	Tipos de PMO.....	43
2.1.7	Seguimiento de los proyectos.....	44
2.2	Capacidades organizacionales	45
2.2.1	Concepto de capacidades organizacionales	45
2.2.2	Gobernanza.....	46
2.2.3	Procesos	47
2.2.4	Cultura en proyectos.....	50
2.2.5	Recursos Humanos.....	51
2.2.6	Tecnología.....	51
2.3	Indicadores de desempeño gestión del alcance, riesgo y presupuesto	53
2.3.1	Gestión del alcance.....	53
2.3.2	Gestión del riesgo	54
2.3.3	Gestión del presupuesto.....	55
Capítulo 3 Marco metodológico.....		56
3.1	Categorías y variables de la investigación.....	56
3.2	Población y muestra - Sujetos de investigación	61
3.3	Fuentes de información.....	63
3.4	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos	64
3.5	Procesamiento y productos de la investigación	68
3.5.1	Productos de la investigación.....	69
3.5.2	Técnicas de procesamiento.....	73
Capítulo 4 Análisis de Resultados		75
4.1	Situación actual del seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE	75
4.1.1	Proyectos de la empresa.....	75

4.2	Capacidades organizacionales	84
4.2.1	Gobernanza.....	84
4.2.2	Procesos	91
4.2.3	Cultura de proyectos.....	95
4.2.4	Recursos humanos en el proceso de seguimiento y control	97
4.2.5	Tecnologías o sistemas que utiliza la organización para el seguimiento y control de los proyectos	99
4.3	Uso de planes en el seguimiento, control y gestión de los proyectos de la organización y sus capacidades organizacionales.....	104
4.4	Principales hallazgos	105
4.5	Buenas prácticas de seguimiento y control de proyectos.....	106
4.5.1	Gobernanza.....	108
4.5.2	Procesos	111
4.5.3	Cultura de proyectos.....	113
4.5.4	Recursos humanos	115
4.5.5	Tecnología.....	118
	Descripción	120
	<i>Capítulo 5 Propuesta de Solución</i>	<i>130</i>
5.1	Propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional	130
5.1.1	Gobernanza, propuesta de reglamentos.....	131
5.1.2	Propuesta para la capacidad de procesos.....	148
5.2	Propuesta de seguimiento y control.....	153
	<i>Apéndices del manual.....</i>	<i>159</i>
	Apéndice A. Plantilla asignación de las tareas.	159
	Apéndice B. Plantilla Plan de comunicaciones.....	160
	Apéndice C. Plantillas formatos tipos documentales del plan de comunicaciones del Vicedecanato.	161
	<i>INFORME.....</i>	<i>168</i>

Apéndice D. Plantilla medición de riesgos	171
Apéndice E. Plantilla matriz de riesgos.	172
Apéndice F. Plantilla propuesta de cambio a los proyectos por parte del Vicedecanato	175
Apéndice G. Matriz de impacto y esfuerzo del Vicedecanato y Vicedecanato con todos los proyectos.....	177
Apéndice H. Plantilla para la estimación de costes de un proyecto.	178
Apéndice I. Ejemplo Diagrama de Gantt con actividades básicas de un proyecto..	179
Apéndice J. Ejemplo de plantilla sobre seguimiento y control de proyectos, actividades y responsables.	180
5.3 Propuesta para la cultura	211
5.3.1 Plan de capacitación y sensibilización para el Seguimiento y Control de Proyectos....	211
5.3.2 Plan de acción para la sensibilización sobre el control y seguimiento de los proyectos 213	
5.3.3 Glosario sobre la gestión de proyectos	214
5.3.4 Seminario de gestión de proyectos	214
5.4 Propuesta para el Recurso Humano	217
5.4.1 Programa de curso	218
5.4.2 Propueta Team Building y seminario	226
5.5 Propuesta la Tecnología.....	238
5.6 Estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.	241
<i>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	<i>240</i>
6.1 Conclusiones.....	240
6.2 Recomendaciones	244
<i>Capítulo 7 Referencias.....</i>	<i>246</i>
<i>Capítulo 9 Apéndices.....</i>	<i>256</i>

9.1	Apéndice A: Guía de entrevista sobre la gestión actual de los proyectos de la organización	256
9.2	Apéndice B: Guía de entrevista sobre el recurso humano en la gestión de proyectos de la organización.....	259
9.3	Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia	261
9.4	Apéndice D. Cuestionario A. capacidades organizacionales.	262
9.5	Apéndice F: Ficha documental A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa, capacidades organizacionales y marcos)	268
9.6	Apéndice G: Ficha bibliográfica A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa)	269
9.7	Apéndice G: Ficha documental A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa)	270
	Capítulo 10 Anexos	271
10.1	Anexo 1: Entrevista A.1 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.....	271
10.1	Anexo 2: Entrevista A.2 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.....	272
10.2	Anexo 3: Entrevista A.3 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.....	273
10.3	Anexo 4: Entrevista A.4 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.....	274
10.4	Anexo 4: Entrevista A.5 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.....	275
10.5	Anexo 4: Entrevista B.1 Aplicada sobre el recurso humano	276
10.6	Anexo 5: Entrevista B.2 Aplicada sobre el recurso humano	277
10.7	Anexo 6: Entrevista B.3 Aplicada sobre el recurso humano	278
10.8	Anexo 7: Entrevista C.1 Aplicada sobre los marcos de referencia	279
10.9	Anexo 8: Entrevista C.2 Aplicada sobre los marcos de referencia	280
10.10	Anexo 9: Entrevista C.3 Aplicada sobre los marcos de referencia.....	281
10.11	Anexo 10. Ficha documental A.1. Gestión de los proyectos,	282
10.12	Anexo 11. Ficha documental A.2. Gestión de los proyectos,	283

10.13	Anexo 12. Ficha documental A.3. Capacidades orgnizacionales	284
10.14	Anexo 13. Ficha documental A.4. Capacidades organizacionales	285
10.15	Anexo 14. Ficha bibliográfica A.1 Gestión actual de los proyectos.....	286
10.16	Anexo 15. Ficha bibliográfica A.2 Gestión actual de los proyectos.....	287
10.17	Anexo 16. Ficha bibliográfica A.3 Gestión actual de los proyectos.....	288
10.18	Anexo 17. Ficha bibliográfica A.4 Gestión actual de los proyectos.....	289

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 Organigrama de la Universidad Nacional.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 1.2 Causas, problema y sus efectos.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 1.3 Solicitudes de cambio ingresados al Sistema de Inforamción Académica (SIA) por parte del Vicedecanato a un proyecto.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 1.4 Evaluación de criterios de calidad por parte del Vicedecanato al proyecto "Apoyo Permanente a Escuelas Indígenas".....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 1.5 Cinco proyectos del CIDE tienen títulos similares sobre el tema "La Niñez y la Adolescencia".....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 1.6 Cinco proyectos del CIDE con información incompleta.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 1.7 Proyecto en estado "Por cerrar".....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2.1 Sucesión para la propuesta del trabajo de investigación.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 3.1 Flujo de trabajo.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 4.1 Características de los proyectos de la empresa.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 4.2 Procedimientos Manual.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 4.3 Características de los informes de los proyectos.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 4.4 Vicedecanato, PMO de Control.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 4.5 Toma de decisiones de los proyectos.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 4.6 ¿Hay un marco de Referencia en Gobernanza?.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 4.7 ¿Están establecidos los roles y responsabilidades en temas de portafolios, programas o gestión de proyectos?.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 4.8 ¿Está documentada la toma de decisiones de proyectos?.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 4.9 ¿La forma en que se orienta la gobernanza permite tener una ventaja competitiva?.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 4.10 ¿En la organización se desarrolla una gobernanza que proporcione detalles sobre cómo lograr los objetivos de los proyectos?.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 4.11 Estructura orgánica del Vicedecanato.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 4.12 ¿El nivel de complejidad de los procesos en seguimiento, control y gestión de los proyectos es alto?.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 4.13 ¿En la organización existe un sistema de control de procesos de los proyectos?.....</i>	<i>94</i>

<i>Figura 4.14 ¿Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar o evitar riesgos en los proyectos?.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 4.15 ¿Se garantiza la importancia del conocimiento sobre la cultura en proyectos?.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 4.16 ¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera para alcanzar los objetivos propuestos?.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 4.17 ¿Se reconocen los logros en los colaboradores que apoyan nuevas aplicaciones en la gestión de proyectos?</i>	<i>98</i>
<i>Figura 4.18 Sistemas de información.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 4.19 Sistema SIA para la formulación y no para la gestión.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 4.20 ¿La organización cuenta con herramientas que permite visualizar la totalidad de proyectos activos, cerrados o finalizados?.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 4.21 ¿La organización cuenta con unas herramientas que permiten identificar la ubicación y el tiempo de cada recurso involucrado en los proyectos?.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 4.22 Recomendaciones sobre la Gobernanza según la entrevista aplicada de los expertos.</i>	<i>108</i>
<i>Figura 4.23 Cultura de proyectos, prácticas.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 4.24 Prácticas Recursos Humanos empresa Hewlett-Packard Enterprise / HPE.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 5.1 Propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales</i>	<i>130</i>
<i>Figura 5.2 Implementación de la propuesta</i>	<i>237</i>
<i>Figura 5.3 Diagrama de Gantt</i>	<i>239</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1 Cantidad de colaboradores en el CIDE.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 1.2 Proyectos académicos que el Vicedecanato debe dar seguimiento</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2.1 Tipos de PMO.....</i>	<i>44</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1.1 Siete proyectos activos en los que se observar que solo uno detalla los productos esperados.....</i>	<i>27</i>
<i>Cuadro 1.2 Sistemas que utiliza el Vicedecanato para realizar las actividades, los procesos y el seguimiento y control de los proyectos.</i>	<i>31</i>
<i>Cuadro 3.1 Categorías de la investigación.....</i>	<i>58</i>
<i>Cuadro 3.2 Sujetos de información</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro 3.3 Fuentes primarias y secundarias.....</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro 3.4 Actividades, recolección de datos, métodos, presentación y entregables.</i>	<i>70</i>
<i>En este trabajo de investigación el análisis detallado se utiliza en todos los objetivos específicos, ya que, la aplicación de los instrumentos permite el análisis y con ello cumplir con los entregables mencionados en el cuadro 3.5.....</i>	<i>74</i>
<i>Cuadro 4.1 Características de los proyectos de la organización.....</i>	<i>78</i>
<i>Cuadro 4.2 Perfil profesional encargadas del Seguimiento y Control de los Proyectos</i>	<i>81</i>
<i>Cuadro 4.3 Principales hallazgos.....</i>	<i>105</i>
<i>Cuadro 4.4 Buenas prácticas de gobernanza en seguimiento y control</i>	<i>108</i>
<i>Cuadro 4.5 Buenas prácticas sobre procesos en seguimiento y control.....</i>	<i>111</i>
<i>Cuadro 4.6 Buenas prácticas en la cultura de proyectos.....</i>	<i>114</i>
<i>Cuadro 4.7 Buenas prácticas en recursos humanos</i>	<i>116</i>
<i>Cuadro 4.8 Buenas prácticas de seguimiento y control en tecnología</i>	<i>118</i>
<i>Cuadro 4.9 Herramientas tecnológicas para el seguimiento y control</i>	<i>120</i>
<i>Cuadro 4.10 Situación actual, buenas prácticas y brechas</i>	<i>123</i>

LISTA DE ABREVIATURAS

AC: Costo real.

CIDE: Centro de Investigación y Docencia.

CPI: Índice de desempeño de costos.

CV: Variación de costo.

EV: Valor ganado.

PM: Project Management Institute.

PMBok: Project Management Body of Knowledge.

PV: Valor planificado.

SPI: Rendimiento del cronograma de proyecto.

SV: Variación del cronograma.

UNA: Universidad Nacional.

RESUMEN

La presente investigación se elaboró en el Vicedecanato del Centro de Investigación y docencia de la Universidad Nacional. Esta instancia se encarga de liderar junto con el Decanato programas de bachillerato y licenciatura en carreras relacionadas con la educación básica, secundaria, rural, administración educativa y orientación, así mismo, ofrece programas de maestrías de acuerdo a las necesidades actuales. Del mismo modo, se encarga de mantener un control y seguimiento de los proyectos que se ejecutan.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar una propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional, mediante la aplicación de buenas prácticas para que estas áreas mejoren la efectividad en el seguimiento en los proyectos. Por lo tanto, se estudió el contexto actual y las buenas prácticas que conforman a dicha instancia.

La metodología desarrollada fue mediante la categorización de investigación, las cuales permitieron el desarrollo del diagnóstico actual, el análisis de las buenas prácticas ejecutadas y las soluciones de acuerdo al alcance.

Cabe mencionar que existen brechas en las capacidades organizacionales: gobernanza, procesos, cultura, recursos humanos y tecnología, estas brechas se describen en el capítulo 4 sobre el análisis de los resultados. Finalmente se desarrolla una propuesta para eliminar y disminuir las brechas localizadas.

Palabras Clave: Proyectos, seguimiento y control de proyectos, gestión de proyectos, sensibilización, cultura, propuesta, capacitación.

ABSTRACT

This research was carried out in the Vicedecanato de del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional. This entity is responsible for leading, together with the Dean's Office, high school and bachelor's programs in careers related to basic, secondary, rural education, educational administration, guidance, and also offers master's programs according to current needs. Likewise, it is responsible for maintaining control and monitoring of the projects that are executed.

The main objective of the research is to develop a proposal to strengthen organizational capabilities in project management for the Vice Dean of the Research and Teaching Center of the National University, through the application of good practices so that these areas improve effectiveness in monitoring the projects. Therefore, the current context and the good practices that make up this entity were studied.

The methodology was developed through categorization and research variables, which allowed the development of the current diagnosis, the analysis of good practices executed, and solutions according to the scope.

It is worth mentioning that there are gaps in organizational capabilities: governance, processes, culture, human resources, and technology; these gaps are described in Chapter 4 on the analysis of the results.

Finally, a proposal is developed to eliminate and reduce localized gaps.

Key Words: Projects, project monitoring and control, project management, sensitization, culture, proposal, capacitación.

INTRODUCCIÓN

El Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia es una instancia que forma parte de la Universidad Nacional. Su importancia radica en que se encarga de liderar junto con el Decanato programas de bachillerato y licenciatura en carreras relacionadas con la educación básica, secundaria, rural, administración educativa y orientación, así mismo, ofrece programas de maestrías de acuerdo a las necesidades actuales. Del mismo modo, se encarga de mantener un control y seguimiento de los proyectos que se ejecutan. Por lo tanto, este trabajo se enfoca en dicha instancia y en sus capacidades organizacionales sobre el seguimiento y control de los proyectos. Para ello se han desarrollado seis capítulos que describen la información general de la empresa, marco teórico, análisis de resultados y la propuesta de solución.

En el primer capítulo se realizan las generalidades de la investigación, conformado por el marco referencial, el problema, objetivos, alcances y limitaciones. El capítulo dos, está desarrollado por el marco teórico, el cual tiene conceptos relacionados con el seguimiento y control de los proyectos. Cabe mencionar que cada concepto está descrito por medio de apoyos teóricos investigados.

Con respecto al capítulo tres, se desarrolla el marco metodológico conformado por categorías, población, muestra, fuentes de información, técnicas, herramientas, procesamiento de la información. Por consiguiente, el capítulo cuatro se conforma del análisis de resultados, en el cual se detalla la información obtenida y analizada de los instrumentos y técnicas aplicadas en este trabajo de investigación. Este se desarrolla de dos temas principales, situación actual y buenas prácticas. En el capítulo cinco se elabora la propuesta de solución de este trabajo de investigación de acuerdo a los objetivos planeado y al alcance.

Finalmente, se concluye este trabajo de investigación con el capítulo seis conformado por las conclusiones y recomendaciones para futuras propuestas.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se expone el marco referencial del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional, lugar liderado por el Vicedecanato, instancias en las cuales se realizará este trabajo de investigación. Del mismo modo, se puede observar el planteamiento del problema con su respectiva justificación. Además, se presenta el objetivo general y los específicos, el alcance de la investigación y las limitaciones que se encontraron.

1.1 Marco de referencia organizacional

La Universidad Nacional creada el 15 de febrero de 1973 mediante el profesor Uladislao Gámez Solano y ratificada por el presidente Don José Figueres Ferrer nace como respuesta a los grupos sociales de cualquier contexto económico que no tenían acceso a una educación superior y con principios establecidos como el conocimiento transformador, humanismo, inclusión, probidad, responsabilidad ambiental y transparencia.

Dicha institución tiene su propia autonomía y se conforma por vicerrectorías, facultades y centros entre los cuales se encuentra el Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) encargado de preparar a educadores para el liderazgo cambiante. Este centro ofrece programas de bachillerato y licenciatura en carreras relacionadas con la educación básica, secundaria, rural, administración educativa y orientación, así mismo, ofrece programas de maestrías de acuerdo a las necesidades actuales. También se encarga de desarrollar la investigación y extensión con programas, proyectos y actividades académicas (CIDE, 2023).

El CIDE tiene 40 años de existencia y es hoy un centro académico de vigorosa actividad pedagógica, que busca responder creativamente a las nuevas necesidades educativas del país y es liderado por el Vicedecanato.

Además, desarrolla proyectos en conjunto con otras universidades costarricenses y de otros países dentro y fuera de la región centroamericana y es un referente de muchas acciones pedagógicas innovadoras en la región (UNA COMUNICA, 2023).

Cabe mencionar que está conformado por 215 colaboradores distribuidos según la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Cantidad de colaboradores en el CIDE

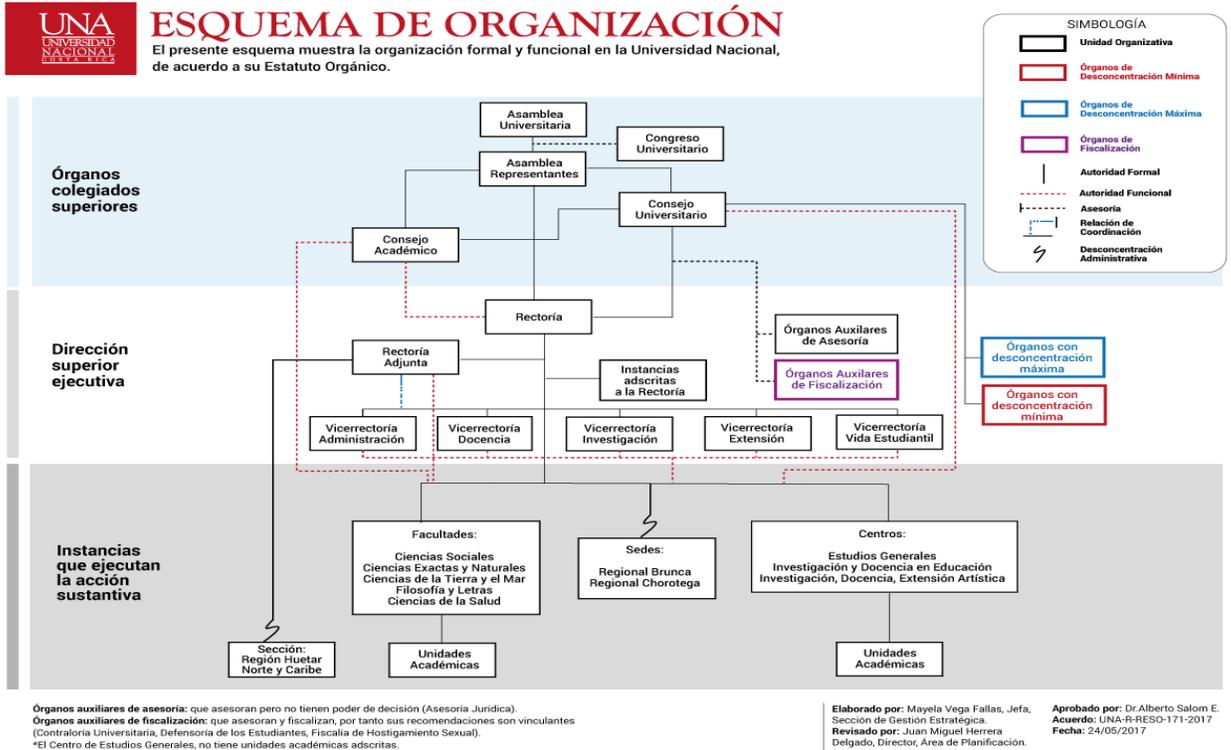
Instancia del CIDE	Cantidad de colaboradores
Vicedecanato	21
El Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia (INEINA)	14
División de Educación Básica	56
División de Educología	53
División de Educación Rural	35
División de Educación para el Trabajo	36
Total	215

Nota. Información obtenida de la entrevista realizada a la decana y vicedecana del CIDE. Seguidamente, se desarrollará el detalle de la estructura y marco estratégico de las instancias en que se desarrollará el proyecto de investigación llamadas Vicedecanato

1.1.1 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se muestra la estructura organizacional representado en la figura 1.1. de la Universidad Nacional de manera general. En este punto se realiza un enfoque específico en los “Centros”, lugares donde se encuentra el CIDE, instancia guiada por el Vicedecanato, lugares encargados del seguimiento de los proyectos del CIDE y en donde se realizará específicamente este proyecto de investigación.

Figura 1.1 Organigrama de la Universidad Nacional



Nota. Consejo Central de Posgrado, instancia que está en análisis su ubicación en el organigrama (UNA-Apeuna-OFIC-202-2017).

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico del CIDE, conformado por la misión, visión, valores y áreas estratégicas.

1.1.1.1 Marco estratégico.

La filosofía medular del CIDE está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; todos expresados en las áreas de Áreas Estratégicas Integradas 2023-2027.

- **Misión.**

El CIDE ha establecido su misión de la siguiente manera:

El Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) promueve el mejoramiento cualitativo y continuo de la educación formal y no formal en los ámbitos institucional, nacional e internacional, y contribuye con el desarrollo integral de las personas y la transformación de la sociedad, mediante procesos de docencia, investigación, extensión y

producción académica, fundamentados en el humanismo, la excelencia, la responsabilidad social y ambiental, la interculturalidad y la diversidad (CIDE, 2023).

- ***Visión.***

El principal referente del CIDE es:

El Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) será referente en los procesos educativos formales y no formales, en el ámbito institucional, nacional e internacional. Desde la vida universitaria con una reflexión crítica, pertinente, innovadora y flexible; los abordajes académicos disciplinarios e interdisciplinarios; el quehacer académico propositivo, comprometido con la vida, la educación como derecho, promotor del desarrollo humano integral, la responsabilidad ambiental y la generación de espacios de pensamiento que promueva la transformación en las instituciones y la sociedad en general (CIDE, 2023).

- ***Valores.***

A continuación, se exponen los valores del CIDE:

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Integridad
- Equidad
- Respeto
- Paz

- ***Áreas Estratégicas.***

Las áreas estratégicas del CIDE son:

- Educación y pedagogía con atención a la diversidad e inclusión
- Desarrollo humano integral
- Educación rural
- Niñez, adolescencia, familia y comunidad
- Gestión pedagógica
- Mediación con la utilización de herramientas tecnológicas
- Derechos humanos y Legislación
- Docencia Universitaria

- Investigación Educativa
- Ecopedagogía

1.1.2 Proyectos en la organización.

El Vicedecanato del CIDE son las instancias encargadas de dar el seguimiento a los proyectos en el ámbito de educación y pedagogía, desarrollo integral, educación rural, gestión, mediación con herramientas tecnológicas, derechos humanos, docencia universitaria, investigación educativa y ecopedagogía. Estos proyectos inician sus procesos iniciales de aprobación en las unidades académicas y después el Vicedecanato son los encargados de llevar a cabo el seguimiento.

En este seguimiento deben refrendar aprobaciones relacionadas con modificaciones, informes de avances, suspensiones o cierres de los proyectos. Del mismo modo, deben garantizar que las nuevas propuestas de proyectos estén acordes con los objetivos y áreas estratégicas de la institución.

Además, el Vicedecanato debe favorecer la articulación de los proyectos entre las unidades académicas y también velar por la presentación de informes de avance de los proyectos.

Cabe mencionar que estos proyectos son académicos y tienen:

Iniciativas de coadyuvar con el mejoramiento continuo de la docencia en sus distintas formas. Su incidencia se materializa y se manifiesta en el estudiantado, el personal académico, el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en las estrategias de evaluación, los recursos didácticos y tecnológicos empleados en los distintos espacios de aprendizaje en el ejercicio de la docencia en la Universidad Nacional y en el sistema educativo nacional. (Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas, 2022, p.14)

Del mismo modo, los proyectos ejecutados se caracterizan por objetivos conformados por el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas, la construcción de conocimientos disciplinares y multidisciplinarios, apoyo y respaldo a los estudiantes o docentes, desarrollo de procesos de investigación, presentación de productos ante la sociedad como artículos, libros, desarrollos de software, contribución del desarrollo científico nacional e internacional, entre otros temas relacionados al ámbito educativo.

A continuación, en la tabla 1.2 se pueden observar 5 proyectos que el Vicedecanato tienen la responsabilidad de brindar seguimiento y están dirigidos al sector de la salud humana y animal y a las relaciones sociales. Se debe señalar, que en la actualidad hay 43 proyectos activos.

Tabla 1.2 Proyectos académicos que el Vicedecanato debe dar seguimiento

Título del Programa, Proyecto o Actividad:	Tipo de Proyecto	Disciplina:	Estado Actual:	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	Area de Desarrollo:	Area de la Ciencia:	Sector de Aplicación:
0024-22 Redescubriendo a la persona en la adolescente madre.	Proyecto de Extensión	Interdisciplinario	Vigente	1-ene-23	31-dic-25	Educación para la niñez y la juventud	Psicología	Protección y mejora de la salud humana y animal
0032-09 Sistematización y difusión de crítica del conocimiento y saberes pedagógicos	Proyecto Disciplinario	Disciplinario	Vigente	1-ene-12	31-dic-25	Educación para la niñez y la juventud	Ciencias de la educación	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)
0048-20 UNA Educación de Calidad para la población estudiantil de la Universidad Nacional, Costa Rica	Proyecto Integrado Docencia/Investigación	Disciplinario	Vigente	01-Enero-2021	31-dic-23	Educación y diversidad	Ciencias de la educación	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)
0064-20 Fortalecimiento Intersectorial para la Atención Integral del Desarrollo de Niñas y Niños en Costa Rica	Proyecto Integrado Docencia/Extensión	Interdisciplinario	Vigente	1-ene-21	31-dic-23	Políticas educativas e innovación	Ciencias de la educación	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)
0066-20 Revista Ensayos Pedagógicos. Fase V	Proyecto de Extensión	Interdisciplinario	Vigente	01-Enero-2021	31-dic-25	Educación e instituciones educativas	Ciencias de la educación	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)

Nota. Tomado de la base de datos de proyectos activos del CIDE.

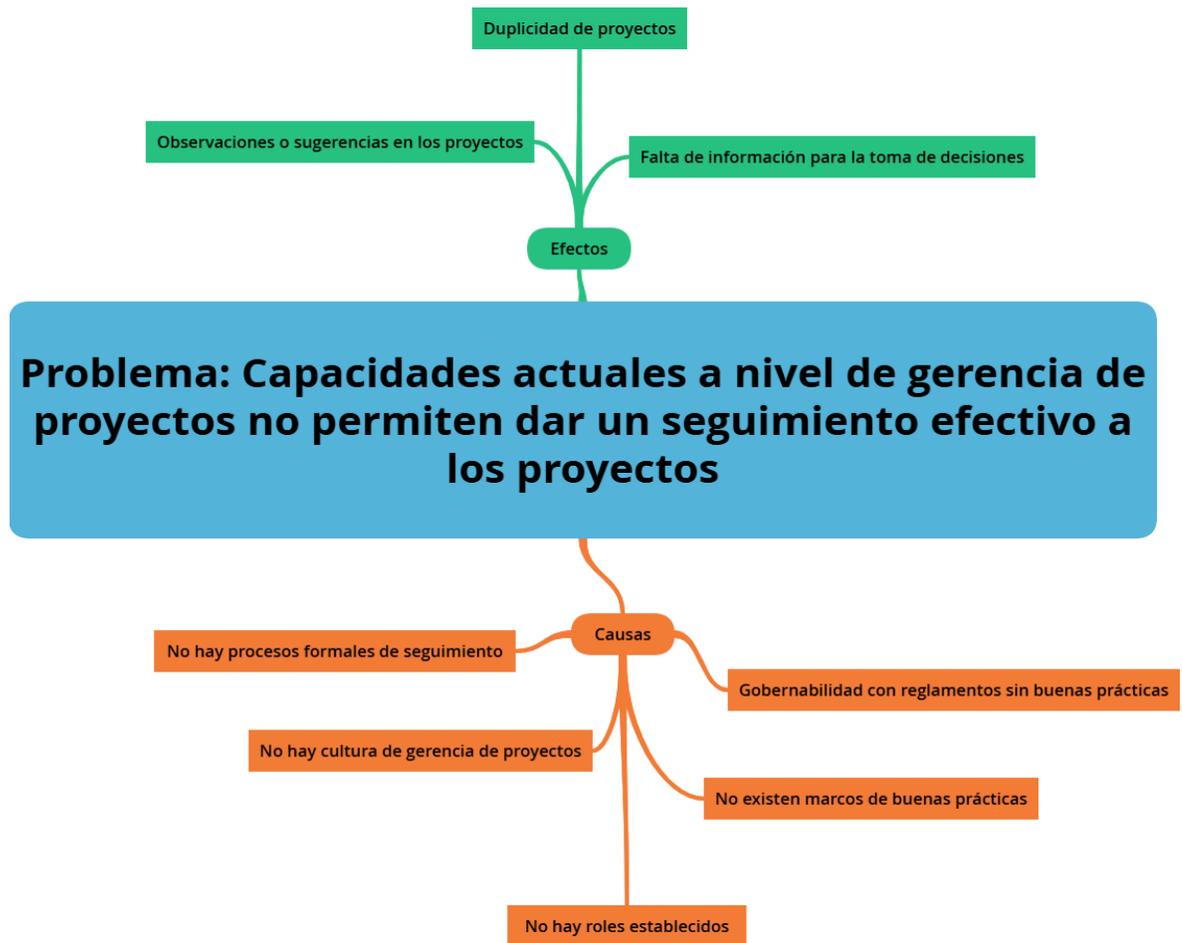
1.2 El problema y su impacto

Después de la descripción del contexto empresarial, seguidamente se explicará el problema de investigación que se localizó en el Vicedecanato, entidades que regulan el CIDE y son los encargados del seguimiento de los proyectos.

El problema que el Vicedecanato ente que regula los proyectos en el Centro de Investigación y Docencia (CIDE) es que sus capacidades actuales a nivel de gerencia de proyectos no permiten dar un seguimiento efectivo a los proyectos bajo su control, seguimiento y apoyo de proyectos de docencia e investigación. Dicho problema se demostrará en cada aspecto del diagrama causa efecto que se observará a continuación.

En la figura 1.2 se encuentran las causas y los efectos que se analizarán en relación con el problema de investigación mencionado.

Figura 1.2 Causas, problema y sus efectos



Nota. Vargas (2023), elaboración propia.

En el tema de procesos, y como causa, el Vicedecanato reguladores de los proyectos del CIDE no han desarrollado procesos formales en las capacidades, que les permita dar el seguimiento adecuado a los proyectos bajo su responsabilidad. En este momento el Vicedecanato del CIDE lo que tienen es el Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (2022), y con ello se orientan a las áreas en sus proyectos.

Este reglamento tiene como objetivo presentar un marco normativo para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) e incluye tanto las fases de formulación / aprobación, ejecución / seguimiento y su finalización / cierre.

Además, regula la evaluación que debe ejecutarse en cada una de las fases, para garantizar el éxito de sus resultados, incluyendo la evaluación posterior para la mejora continua. (Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas, 2022, p.3)

Sin embargo, este reglamento no se encarga de las reuniones de seguimiento, si no que, cada unidad académica por aparte realiza sus reuniones sin que estas instancias intervengan. (Jiménez, S., comunicación personal 12 de noviembre de 2023). Estos entes reguladores de los proyectos del CIDE al no desarrollar procesos formales de seguimiento adecuado, han optado por tener cargos más administrativos y no tanto de la gerencia en proyectos.

Según el Reglamento de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (2022) el Vicedecanato entes regulares en el proceso de gestión de proyectos del CIDE tienen las siguientes responsabilidades: “refrendar la aprobación, la modificación, informes de avance, las solicitudes de prórroga, las suspensiones y el cierre de los proyectos (...) a partir de las decisiones del consejo de la instancia académica, en los términos, las condiciones” (p.23).

Cabe mencionar que, si el Vicedecanato del CIDE realizan solicitudes de cambio a algún proyecto, se solicitan únicamente por medio del Sistema de Información Académica (SIA, sistema por el cual se hacen solicitudes a los proyectos) pero no realizan otras comunicaciones como llamadas telefónicas o envíos de correos electrónicos para que acaten los cambios en cada unidad. (Jiménez, S., comunicación personal 12 de noviembre de 2023).

En la figura 1.3 se podrán observar solicitudes de cambio u observaciones realizadas por parte del Vicedecanato del CIDE al proyecto “Fortalecimiento del aprendizaje del inglés en escuelas unidocentes y en rutas pedagógicas para contextos rurales alternativos”, dicha instancia después de enviado el documento no interviene (Jiménez, S., comunicación personal 12 de noviembre de 2023). Estas solicitudes tienen un carácter administrativo y no de gerencia de proyectos.

Estas observaciones son ingresadas al sistema para que la unidad académica encargada del proyecto las acate, sin embargo, después de enviadas en el SIA, el Vicedecanato no realiza un seguimiento sobre si se cumplieron o no las correcciones solicitadas.

Figura 1.3 Solicitudes de cambio ingresados al Sistema de Información Académica (SIA) por parte del Vicedecanato a un proyecto.



MINUTA 5-2022
SESIÓN DE ANÁLISIS

Observaciones solicitadas en el marco teórico u objetivo general del proyecto

Minuta numero 5-2022

De la evaluación del Programa, Proyecto o Actividad titulado:

Fortalecimiento del aprendizaje del inglés en escuelas unidocentes y en rutas pedagógicas para contextos rurales alternativos

Con el Código: 0071-22

Bajo la responsabilidad de:

Carolina Carrillo Artavia.

Celebrada el 10-Mayo-2022 a las 10:30 Horas.

Marco teórico

1. Siento que anota más los aspectos negativos del estado de la cuestión; sugiero añadir cómo el proyecto atreves de sus acciones va a mejor este estado.
2. Persisten muchos errores anotados en la primera evaluación. Por favor, revisar y corregir.
3. a la educación a lanñez: corregir espacios
4. Revisar puntuación: ??o exigen. (p.48). No hay punto antes de página; si se anota la página debe indicarse el texto en comillas. Revisar estilo APA para todas las citas y en la bibliografía.
5. Revisar el deletreo del apellido Oijens (2008); yo lo busqué y se deletrea Ooijens
6. De nuevo, por favor hacer la respectiva referencia: citar quien los creo: proyecto Radio Interactiva, que luego se convierte en Inglés Interactivo
7. Adicionalmente, la Universidad de Costa Rica en conjunto con el MEP ? deben citar la referencia de donde tomaron los datos y específicamente quién realizó estos estudiados.
8. El párrafo ?Muestra de estas pruebas es la inequidad q?? es muy extenso.
9. Marco Común Europeo agregar todo el nombre completo.
10. Agregar la referencia de esta info: ?Adicionalmente, debido a un descenso en la natalidad costarricense dado en los últimos años, se proyecta un creciente aumento en la cantidad de escuelas unidocentes a lo largo del país; razón que debe considerarse también como una prioridad educativa el fortalecer el aprendizaje del inglés en un escenario de un posible aumento a nivel nacional.?
11. ? con la labor realizada desde la escuela unidocente. Sin embargo, este proyecto pretende crear otras rutas paralelas del? en este reglón, cambiar sin embargo.

Obj general

Objetivo General: Fortalecer el aprendizaje del inglés a través de UNA propuesta pedagógica para escuelas unidocentes y como rutas pedagógicas para contextos rurales alternativos.

Mejor esa redacción: "y como...", sintácticamente hablando, no le veo clara función (parece más CC de finalidad).

Agregar punto al objetivo específico 2

Actividades: Al menos 2 participaciones del estudiantado de ambas carreras desde los cursos de práctica profesional supervisada en el pilotaje. Se debe visualizar la importancia de esta población para el proyecto.

En el 1.7.1 Elaboración del documento de validación del pilotaje ? debe leerse elaboración de los resultados.

3.1.1. Participación en al menos 2 actividades académicas para el fortalecimiento del constructo teórico sobre contextos rurales alternativos. Desde 01-JAN-24, Hasta 31-DEC-24, Responsable Todo el equipo de trabajo 3.1.2. No queda claro: debe indicar exactamente cuáles son esas actividades académicas.

3.2. Una propuesta del aprendizaje del inglés en los contextos rurales alternativos. Mi consulta y pregunta es: ¿Qué se va a hacer con esta propuesta? En una de las actividades deberán incluir su socialización con los entes pertinentes.

Referencias:

1. Persiste el problema de que no hay una robusta revisión con el estilo APA
2. Revista Española de Orientacion y Psicopedagogia: tildar

Nota. Captura de pantalla tomada de la entrevista realizada a la decana y vicedecana del CIDE.

Además, relacionado con el tema de procesos en el Vicedecanato del CIDE no existen planes de gestión de proyectos, por ejemplo, solo existe una política institucional de Gestión integral del riesgo de desastres de la Universidad Nacional (2021), pero esta no tiene relación con los riesgos pertinentes a los proyectos lo cual hace que no se maneje el correcto control y seguimiento de los proyectos ejecutados en relación con los riesgos que pueden existir (Jiménez, S., comunicación personal 11 de noviembre de 2023). Entre los riesgos materializados se encuentra que hay proyectos que no cumplen con los criterios de calidad que se solicitan.

En la figura 1.4 se puede observar la falta de capacidad de procesos, la evaluación realizada fue por el Vicedecanato al proyecto nombrado “Apoyo Permanente a Escuelas Indígenas”, en la que se observa que este no cumple con la mayoría de los criterios de calidad solicitados.

Figura 1.4 Evaluación de criterios de calidad por parte del Vicedecanato al proyecto "Apoyo Permanente a Escuelas Indígenas"

2 Criterios de calidad							
2.1	La visión plantea con claridad, coherencia y factibilidad, los alcances del Programa.	1					0.2
2.2	La misión plantea el quehacer del programa, precisando la problemática a atender y la forma de abordarla, en función de los grupos meta.		2				0.4
2.3	La asignación de los recursos de operación es adecuada para lograr los objetivos propuestos.	1					0.25
2.4	La jornada laboral con las que participan las y los académicos es adecuada para lograr los objetivos propuestos.		2				0.5
2.5	La definición y asignación de las responsabilidades de las y los participantes (académicos y estudiantes) guarda coherencia con sus perfiles.				4		2
2.6	La propuesta contribuye al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Nacional				4		2
2.7	La estrategia de gestión del programa permite la articulación de sus iniciativas adscritas (laboratorios, proyectos, actividades, otros).	1					0.2

Nota. Tomada de la base de datos evaluación proyectos Sistema Información Académica (SIA). Estos son criterios para el proyecto “Apoyo Permanente a Escuelas Indígenas”, el 1 es la calificación más baja y el 5 la más alta (Excelente).

Otra causa, localizada en la entrevista que se realizó, es que la gobernanza de la instancia reguladoras del CIDE específicamente Vicedecanato, han permitido que la definición, evaluación y aprobación de los proyectos nazca solo de las unidades académicas, entonces, estas instancias no se han posicionado como esa PMO con capacidad de realizar un asesoramiento adecuado. Los

directores de las unidades académicas de los proyectos, no toman en consideración este asesoramiento, por lo tanto, omiten información relevante como los productos esperados de cada proyecto o trabajan bajo la formulación individual y no organizacional de manera que la toma de decisiones sea desvinculada al Vicedecanato del CIDE. (Jiménez, S., comunicación personal 2 de octubre de 2023).

Es decir, la gobernanza del Vicedecanato de los proyectos del CIDE tiende a ser operativa y solamente de seguimiento, estas instancias no han instaurado en sus recursos una orientación a proyectos, sino simplemente da seguimiento administrativo. En sí, el Vicedecanato, encargados de los proyectos del CIDE se dan la tarea de recibir información, darle seguimiento a estas y no solicitan detalles de los que un proyecto debería tener como los objetivos o los productos.

Por ejemplo, las unidades académicas en la actualidad inician los proyectos omitiendo información importante, y el Vicedecanato al no desarrollar su gobernanza en seguimiento, control y apoyo en proyectos, solo recibe la documentación de los proyectos de las unidades sin verificar si la información de los proyectos está completa. Como se ve en el cuadro 1.1 se denota como siete de los proyectos activos actuales, no se les pide información sobre productos esperado o indirectos, en este caso, menos del 5% de los proyectos detallan sus productos esperados.

Cuadro 1.1 Siete proyectos activos en los que se observar que solo uno detalla los productos esperados.

Título del Programa, Proyecto o Actividad:	Productos Esperados:	Productos indirectos
0024-22 Redescubriendo a la persona en la adolescente madre.		
0032-09 Sistematización y difusión de crítica del conocimiento y saberes pedagógicos	Productos directos: Un documento que justifique la delimitación de las poblaciones escogidas. Un documento que registra	a) Formación y capacitación de docentes universitarios y de enseñanza media.
0048-20 UNA Educación de Calidad para la población estudiantil de la Universidad Nacional, Costa Rica		
0064-20 Fortalecimiento Intersectorial para la Atención Integral del Desarrollo de Niñas y Niños en Costa Rica		
0066-20 Revista Ensayos Pedagógicos. Fase V		
0071-22 Fortalecimiento del aprendizaje del inglés en escuelas unidocentes y en contextos rurales diversos		
0080-21 Semilleros de investigación en acción: Una pedagogía de la investigación para la formación profesional en la atención y educación de la primera infancia		

Nota. Esta es información de la base de datos de los proyectos activos del CIDE, las unidades académicas omiten el ingreso de los productos esperados y el Vicedecanato deberían tener un control y seguimiento de estos proyectos para evitar que la información se omita de manera.

Seguidamente, otra causa analizada en el tema de cultura es, que no existen roles específicos en temas relacionados con la gestión de proyectos. En el Vicedecanato las encargados de liderar los procesos relacionados a proyectos es la decana y vicedecana, las cuales además de cumplir con el rol de liderar los procesos de seguimiento y control de proyectos en el CIDE tienen que cumplir con otras funciones como la representación del CIDE, articulación de las unidades académicas, procurar alianzas entre organizaciones sociales, nombrar o destituir a la dirección ejecutivo, presentar informes anuales, proponer acciones de articulación entre las unidades, rendir cuentas de gestión, entre otras. (Estatuto orgánico, Universidad Nacional, 2015).

Además, a nivel del Vicedecanato no existen marcos de buenas prácticas que engloben pautas, modelos de toma de decisiones y herramientas para llevar a cabo los proyectos, la única guía presente es el Reglamento de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (2022) utilizado por todas las instancias de la Universidad Nacional. En este reglamento se incluye qué se debe cumplir en los procesos de gestión de los proyectos “sin embargo, queda pendiente el reto de establecer uno nuevo basado en la evaluación por resultados y que esté acorde con las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos, las cuales garanticen la pertinencia y la calidad.” (Reglamento de Programas, Proyectos y Actividades Académicas, 2022, p.3) Por lo tanto,

En la misma línea de causas, pero en el tema de tecnología, en el Vicedecanato no se cuenta con la vinculación de sistemas de herramientas tecnológicas que permitan la obtención de datos e información oportuna relacionada a los proyectos. Inclusive, actualmente dicha instancia debe utilizar siete sistemas diferentes para gestionar un único proyecto. Esto también hace que no exista la manera eficiente o rápida de obtener los datos sobre cuándo finalizarán los proyectos de la cartera actual del CIDE, o cuáles proyectos ya están cerrados del todo. Estos sistemas no están interconectados, por lo tanto, se necesita repensar estos procesos y a la vez realizar una transformación tecnológica según lo expresado en la entrevista realizada con la vicedecana del CIDE. (Jiménez, S., comunicación personal 2 de octubre de 2023).

En el siguiente listado se evidencian los nombres algunos de los proyectos que el Vicedecanato tienen a cargo, pero no se tiene con exactitud cuáles de esos proyectos están por cerrar y cuáles ya no están activos, además, no se encuentra la información sobre quiénes son los encargados de los proyectos, objetivos, alcances u otras descripciones importantes sobre los proyectos que se gestionan. Para conocer dicha información es necesario el ingreso a los diversos sistemas.

- Gestión de calidad de la carrera de bachillerato en la enseñanza del francés.
- Redescubriendo a la persona en la adolescencia madre.
- Sistematización y discusión de crítica del conocimiento y saberes pedagógicos.
- Globalización del espacio etnopedagógico de docent4es a través de etnomatemáticas regionales en Costa Rica.
- Fortalecimiento del aprendizaje del inglés en escuelas unidocentes y en contextos rurales diversos.

- Semilleros de investigación en acción, una pedagogía de la investigación para formación profesional en la atención y educación de la primera infancia.
- Factores de protección y de riesgo inherentes a los patrones de crianza que tienen las personas menores de edad con trastorno del espectro autista.
- Actividad permanente un acercamiento o al espacio laboral, académico y de compromiso social.
- Desarrollando las competencias digitales del personal docente interno de la DEB, mediante la metodología del storytelling digital, para incentivar la mediación pedagógica inclusiva.
- Ejercicio de la ciudadanía de las personas menores de edad en medios digitales.
- Orientando familias hacia una convivencia nutricia.
- Programa alfabetización crítica.
- Contexto transfronterizo del triángulo norte-norte de Costa Rica percepción identitaria, realidad socioeducativa y cumplimiento de derechos humanos.
- Proyección para la implementación de un currículo integrado en I y II ciclos de la Educación General Básica costarricense.

Después del análisis de las causas, a continuación, se mencionarán los efectos localizados en la empresa que se relacionan a este problema de investigación.

Uno de los efectos es que el Decano y Vicedecano al no tener la posición como PMO debido a sus capacidades no desarrolladas en el tema, hace que las unidades académicas se coordinen entre ellas o simplemente se vean como unidades separadas, por lo que no hay un flujo de comunicación como tal. Esto hace que se presenten proyectos como unidades separadas y no de manera integral, por lo que al revisar la base de proyectos se encuentran similitudes, campos de acción similares. Esto lleva a pensar que se pueden estar duplicando los recursos en los mismos proyectos. Como se muestra en la figura 1.5 y de acuerdo a los colores señalados, se indica que 4 proyectos tienen títulos y temas similares, en este caso son 4 proyectos dirigidos a la “Niñez y la adolescencia”, los cuales tienen tipos de proyectos similares, disciplinario o de investigación, del mismo modo cuenta con la interdisciplinariedad, áreas de desarrollo ligado la educación, población, desarrollo, niñez y juventud, y la mayoría están en el área de ciencias sociales, con el sector de aplicación “estructuras y relaciones” (educación, humanidades, economía). Dichas

relaciones tienen vinculación o relación que permitirían un trabajo conjunto, sin embargo, las unidades académicas realizan sus procesos de manera individual a pesar de estos detalles.

Figura 1.5 Cinco proyectos del CIDE tienen títulos similares sobre el tema “La Niñez y la Adolescencia”

Título del Programa, Proyecto o Actividad:	Disciplina:	Área de Desarrollo:	Área de la Ciencia:	Sector de Aplicación:	Característica:	Grupos Meta y Destinatarios:	Unidades Académicas: Titular
0170-21 Implementación de UNA Política de Niñez y Adolescencia	Interdisciplinario	Políticas, la pobreza y la distribución de la riqueza	Otras Ciencias Sociales	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)	G: Proyecto	Estudiantes Universitarios, Gobierno de la República de Costa Rica, Núcleo familiar/Sociedad , Patronato Nacional de	INSTITUTO DEL NIÑO
0378-12 Educación continua y asesoría pedagógica en temáticas de diversidad, formación integral y niñez temprana	Disciplinario	Educación y diversidad	Ciencias de la educación	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)	G: Proyecto	Adolescentes, Adulto, Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO) Consejo Interinstitucional a la Madre Adolescente, Consejo Nacional de	DIVISIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA
0411-22 Política de niñez y adolescencia del cantón de Upala y sus distritos	Interdisciplinario	Población y desarrollo humano	Otras Ciencias Sociales	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)	G: Proyecto	Adolescentes, Niños (as)	INSTITUTO DEL NIÑO
0563-20 Observatorio temático Interuniversitario de Derechos de la Niñez y la Adolescencia .	Interdisciplinario	Educación para la niñez y la juventud	Otras Ciencias Sociales	Protección y mejora de la salud humana y animal	G: Proyecto		
0599-21 Asesorías y consultorías en pro de la niñez y la adolescencia	Interdisciplinario	Educación para la niñez y la juventud	Otras Ciencias Sociales	Estructuras y relaciones sociales (educación, humanidades, economía)	G: Proyecto	Núcleo familiar/Sociedad , Organismos no gubernamentales, Sector público (Otras instituciones u organizaciones)	INSTITUTO DEL NIÑO

Nota. Los colores marcan las similitudes existentes en los proyectos. El color gris identifica la similitud en la disciplina, el color anaranjado relación entre el área de desarrollo, color amarillo similitud en el área de la ciencia, el verde la relación entre los sectores, y el color amarillo más fuerte la relación de las unidades académicas. Elaborado a partir de la base de datos de los proyectos activos del CIDE.

Otro de los efectos analizados es que no logran generar información oportuna, o los datos de los proyectos no se encuentran completos para la toma de decisiones, por lo tanto, al Vicedecanato se le dificulta el monitoreo y control, por ende, afecta los resultados de los proyectos ya que la información de estos se encuentra distribuida en distintos sistemas y se desarrolla una productividad lenta en los procesos. (Vásquez, E., comunicación personal, 3 de noviembre de 2023). Cabe mencionar que según en la declaración realizada por la Decana Jiménez no se conoce con exactitud los proyectos que en noviembre y diciembre 2023 se van a cerrar, por lo tanto, no se conoce el estado del avance.

En la figura 1.5 se puede observar que el Vicedecanato cuenta con información incompleta sobre las características de cinco proyectos del CIDE, entre los datos faltantes están, los productos esperados, productos indirectos, educación, institución pública, unidades académicas participantes entre otros. La obtención de estos datos se encuentra distribuidos en distintos sistemas de

tecnología, que se observaran el cuadro 1.2, por lo tanto, el uso de varios sistemas dificulta el correcto control y seguimiento.

Cuadro 1.2 Sistemas que utiliza el Vicedecanato para realizar las actividades, los procesos y el seguimiento y control de los proyectos.

Nombre del sistema	¿Qué proceso realiza?
1. SIGESA-UNA	Nombramientos administrativos y académicos de los proyectos.
2. Sistema Declaración Jurada de Horario	Uniformar la declaración de horario de cada personal contrato en proyectos.
3. Sistema de Información Académica 1.0	Formulación, coordinación, integración, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y actividades académicas, así como a la construcción de indicadores para la toma de decisiones y a la difusión de resultados de la gestión de proyectos.
4. Sistema de Información Académica (SIA)	Captura el almacenamiento, procesamiento, acceso y de información confiable y actualizada sobre programas, proyectos y actividades académicas.
5. Sistema de Archivo y Gestión de Documentos electrónicos (AGD)	Remisión de documentos de los proyectos.

Nota. Elaboración propia, información obtenida de la página de la Universidad Nacional

Figura 1.6 Cinco proyectos del CIDE con información incompleta

Título del Programa, Proyecto o Actividad:	Productos Esperados:	Productos indirectos:	Grupos Meta y Destinatarios:	Educación	Instituciones públicas	Población menor de edad	Diversidad	Otro	Descriptor:	Derechos Humanos	Educación	Salud	Población menor de edad:	Otros
0024-22 Redescubriendo a la persona en la adolescente madre.			Adolescentes, Niños (as), Población femenina			Sí	Sí		Adolescencia, Bienestar De La Madre, Educación Familiar, Educación Para Los Derechos Humanos, Embarazo		Sí		Sí	
0032-09 Sistematización y difusión de crítica del conocimiento y saberes pedagógicos	Productos directos: Un documento que justifique la delimitación de las poblaciones escogidas. Un documento que registra y analiza los resultados del diagnóstico. Un documento escrito que contenga el nuevo programa de formación continua. Al menos 20 talleres diseñados, organizados en ejes y módulos. Al menos 20 talleres implementados con las poblaciones metas. Memoria que recoge las principales valoraciones de los procesos y los resultados. Cinco artículos publicables en revistas de educación o afines. Cinco ponencias. Un nuevo sitio web, que esté vinculado al sitio web de la División de Educología.	a) Formación y capacitación de docentes universitarios y de enseñanza media.	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO), Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Ministerio de Educación Pública, Profesionales en servicio: académicos (docentes), Sector universitario (Universidades privadas), Sector universitario (Universidades públicas), Universidad Nacional (UNA)	Sí	Sí				Eutroficación			Sí	Sí	Sí
0048-20 UNA Educación de Calidad para la población estudiantil de la Universidad Nacional, Costa Rica			Estudiantes Universitarios, Población con discapacidad , Sector universitario (Universidades públicas), Universidad Nacional (UNA)	Sí			Sí		Derechos Humanos, Educación, Enseñanza Superior	Sí	Sí			
0064-20 Fortalecimiento Intersectorial para la Atención Integral del Desarrollo de Niñas y Niños en Costa Rica			Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), Ministerio de Educación, Niños (as), Organizaciones sociales Sector público (Otras instituciones u organizaciones), Universidad Nacional (UNA)	Sí	Sí	Sí			Artes, Desarrollo Del Niño, Política De Desarrollo Salud, Sistema De Información De Gestión			Sí	Sí	Sí
0066-20 Revista Ensayos Pedagógicos. Fase V			Ministerio de Educación Pública, Profesionales en servicio: académicos (docentes), Sector universitario (Universidades privadas), Sector universitario (Universidades públicas), Universidad Nacional (UNA), Universidad de Costa Rica (UCR).	Sí	Sí				Actualización De Los Conocimientos, Educación, Enseñanza		Sí			

Nota. Se pueden visualizar en color rosado los datos que están incompletos sobre cinco de los proyectos del CIDE, lo cual dificulta la toma de decisiones oportunas, el efecto radica en que tanto el Decanato como Vicedecanato toman decisiones basadas en información incompleta como se puede ver en la figura anterior.

Además, otra de las consecuencias analizadas, es que el Vicedecanato y Decanato encargados de los proyectos del CIDE tienen la función de solicitar correcciones y dar el aval de continuación en los proyectos, o el cierre de estos si no se cumple con lo que se solicita, sin embargo, en algunos casos cuando se solicita el aval o el cierre de algún proyecto por no cumplir con lo establecido, hay unidades académicas que omiten las sugerencias, lo que hace que existan proyectos sin cerrar cuando se solicitó su conclusión. (Vásquez, E., comunicación personal, 10 de noviembre de 2023).

Lo anterior debido a que, al no existir una correcta estandarización de los procesos de seguimiento y control, las unidades omiten lo solicitado y hacen que existan proyectos sin modificaciones o sin el respectivo cierre en el sistema.

En la figura 1.7 se puede observar que en un proyecto en su fase II del año 2010 tenía correcciones que nunca se realizaron, por ende, el proyecto no finalizó y tampoco se cerró en el sistema, dicho cierre tuvo que hacerse el 6 de junio de 2010 y aún se encuentra en estado “por cerrar”.

Figura 1.7 Proyecto en estado "Por cerrar"

The screenshot displays the SIA web interface. At the top, there is a red header with the SIA logo and the text 'Sistema de Información Académica'. Below the header is a navigation menu with options: 'Cerrar Sesión', 'Nuevas Formulaciones', 'Lista de Proyectos', 'Solicitudes de Cambio', 'Lista de Informes', and 'Consultas y Reportes'. The main content area is divided into a left sidebar and a main panel. The sidebar contains a 'Menú de Acuerdos' with links like 'Acuerdos y Avaes', 'Observ. Vicerrectoria', 'Observ. OTVE', and 'Observ. AICE'. Below that is a 'Formulación de PPAA' section with links for 'Introducción', 'Información General', 'Agrupaciones', 'Áreas y Unidades', 'Área Geográfica', 'Participantes', 'Presupuesto', 'Justificación del Presupuesto', 'Adjuntar un documento', and 'Consulta de:'. The main panel shows project details for '0002-10: Mejoramiento Cualitativo de los Procesos Educativos en Colegios Rurales: Esperanza Joven'. It includes a 'Registro de Información Básica' section with two red buttons: 'Reporte Formulación' and 'Reporte Presupuesto'. Below this, a message states: 'Al digitar la información, por favor presione el botón **Guardar**, de lo contrario perderá los datos.' The form fields include: 'Fase Nº' (Fase II), 'Cód. Fase anterior' ([Seleccione un código]), 'Fecha Registro' (06-Marzo-2010), 'Estado' (Por cerrar), 'Integración disciplinar' (Multidisciplinario), 'Área Académica' (Integrado), 'Tipo Integrado' (Docencia/Extensión), and 'Mayor Componente' ([Seleccione el de mayor componente]). At the bottom, there is a 'Recordatorio' section with text regarding the execution of PPAA projects involving biomedical research and genetic resources.

Nota. Imagen tomada del Sistema de Información Académica (SIA).

Después del análisis del problema, sus causas y efectos, a continuación, se desarrollan los objetivos de este trabajo de investigación.

1.3 Objetivos

En la presente sección se detallan el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto de investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Desarrollar una propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional, mediante la aplicación de buenas prácticas para que estas áreas mejoren la efectividad en la gestión en los proyectos.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Identificar las capacidades organizacionales actuales en gestión de proyectos que se encuentran en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional mediante técnicas de investigación que permitan la elaboración de un diagnóstico de la situación actual.
2. Analizar las buenas prácticas de mercado mediante técnicas de recolección de datos para la identificación de áreas de mejora en las capacidades organizacionales en gestión de proyectos que se encuentran en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional.
3. Elaborar una propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional mediante técnicas y herramientas para la guía a las personas que laboran en el área de gestión sobre el monitoreo y control de los proyectos.
4. Desarrollar una estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.

1.4 Alcance y limitaciones

En esta sección se presentan el alcance y limitaciones del presente proyecto, en donde se establecen los entregables y se indican los aspectos que serán excluidos del proyecto.

1.4.1 Alcance

El alcance de este proyecto abarca el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional (CIDE), ya que, dicha instancia es la que tiene a cargo el control y seguimiento de los proyectos. Para su desarrollo se consideran las buenas prácticas para que dichas instancias puedan mejorar su efectividad en el seguimiento de los proyectos.

En esta sección se presentan los entregables que se realizarán en este proyecto y se informará sobre los aspectos que se excluyen.

Se consideran los siguientes entregables:

Diagnóstico de la situación actual de las capacidades organizacionales: Este entregable consiste en un documento donde se incluyan conclusiones sobre el estado de la organización en función de sus capacidades en proyectos, se incluirán análisis sobre capacidades de los recursos humanos y tecnológicos, de los activos de la organización a nivel de procedimientos, sobre las relaciones y manuales actuales del Vicedecanato y hacia otras instancias internas. Para esto se van a aplicar técnicas o herramientas de investigación que permitan diagnosticar la estructura, los procesos que utilizan en los proyectos, aspectos tecnológicos y el recurso humano, que se encuentra, además, se realiza una revisión documental, inventario de Software, entrevistas o encuestas para elaborarlo.

Priorización de buenas prácticas aplicables: En este entregable se recopilará información sobre las tendencias de seguimiento en proyectos que se utilizan en las empresas externas y que al mismo tiempo generan valor con su aplicación, con el objetivo de incorporarlas como buenas prácticas para el desarrollo de las capacidades organizacionales en gerencia de proyectos del Vicedecanato del CIDE. Para elaborar esto se utilizan técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener datos sobre las mejoras en capacidades organizacionales de

acuerdo con las buenas prácticas de la gestión de proyectos por medio del internet, libros, artículos, blogs, empresas que trabajen con las buenas prácticas.

Propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos:

Esta consiste en una propuesta integral que incluya documentos, indicadores, normativa, formatos, herramientas tecnológicas, entre otros. Que describa la aplicación de las capacidades organizacionales de acuerdo con las buenas prácticas de gestión de proyectos. Para elaborarlo se requerirá de indicadores, instrumentos, procesos o estandarizaciones sobre el desarrollo de las capacidades organizacionales.

Estrategias de implementación de buenas prácticas: Este entregable está enfocado en desarrollar la solución sobre las buenas prácticas en gerencia de proyectos para fortalecer las capacidades organizacionales en el Vicedecanato antes que regulan los proyectos en el CIDE, mediante la implementación de las buenas prácticas en capacidades organizacionales con un cronograma, matriz de responsabilidades, presupuesto y un plan de capacitaciones que establezca planes que fortalezcan la estructura, los procesos, la tecnología, personas, cultura y capacitación que permita ser un apoyo o guía para el personal que forman parte de las instancias y es encargada de gerenciar los proyectos.

Finalmente, dentro de dicho alcance no se incluye la aplicación de dichas estrategias ni la medición de los resultados obtenidos, los diagnósticos o técnicas de otras instancias o unidades, tampoco se implementará la solución final.

En la figura 1.8 se presenta la sucesión que se va a implementar para lograr la propuesta para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional que permita la gestión de proyectos de acuerdo con las buenas prácticas.

Figura 2.1 Sucesión para la propuesta del trabajo de investigación



Nota. Vargas (2023), elaboración propia.

1.4.2 Limitaciones.

Para efectos de este proyecto de investigación, se debe mencionar que los análisis de la organización y sus propuestas se guiaron únicamente con información obtenida de las comunicaciones personales del Vicedecanato del CIDE. Además, la ejecución y aplicación de las técnicas e instrumentos se aplicaron únicamente en horario laboral, por lo tanto, se dependió únicamente de la disponibilidad de los trabajadores.

Así mismo, para el análisis de los proyectos, estos no se encuentran de manera accesible, ya que, se encuentran en un sistema en el que la autora de este trabajo de investigación no tiene acceso ni los permisos de ingreso al sistema.

Capítulo 2 Marco teórico

En este apartado se exponen los conceptos teóricos que fundamenten este trabajo de investigación. En primera instancia se abordan las generalidades relacionadas con la gestión de proyectos, como es el caso de la definición de proyectos, gestión de proyectos, descripción de los proyectos de índole educativa y las buenas prácticas de gestión de proyectos. Posteriormente, se explican las temáticas relacionadas con las capacidades organizacionales, su significado y los tipos de capacidades existentes.

Cada uno de estos conceptos permiten una mejor comprensión del trabajo final de graduación y con ello ayudar al lector con respecto a la fundamentación y desarrollo del trabajo final. Cabe mencionar que las temáticas descritas tienen relación con el problema y los objetivos de esta investigación.

2.1 Generalidades de los proyectos

En la presente sección se explican las generalidades que permiten la comprensión de la gestión de proyectos, por lo tanto, se detalla el significado de proyectos, la definición de qué es gestión en proyectos, definición de los proyectos de índole educativa, así como, las buenas prácticas en gestión de proyectos existen.

Estas generalidades permiten ser un insumo para cumplir con los alcances de los objetivos generales y específicos, ya que, este trabajo de investigación es desarrollado en un área de una institución pública que gestiona proyectos educativos y a su vez tiene su control y seguimiento. Comprender estos términos, puede brindar un desarrollo teórico y práctico en el alcance que se desea lograr.

2.1.1 Definición de Proyectos

Los proyectos tienen importancia por las múltiples aplicaciones que brindan en el campo del saber (Moreno, Sánchez y Velosa, 2022). Cabe mencionar que la definición de proyectos tiene múltiples conceptos que se abordan a continuación.

Según el Project Management Institute 7^o edición (2021) un proyecto es un esfuerzo temporal que permite la creación de un producto, servicio o resultado único, conformado por una naturaleza temporal que comprende un inicio y un final. Estos pueden ser independientes o formar parte de programas o portafolios.

Relacionada a la definición anterior se puede destacar que para lograr la creación de los productos, servicios o resultados en un proyecto es necesaria la creación de objetivos estratégicos “mediante la producción de entregables tangibles o intangibles, que pueden tratarse de un producto único, un servicio o una capacidad únicos, un resultado único, o bien una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados” (Quirós, 2022, p.72).

Estos entregables deben cumplir con estándares y los objetivos que la empresa selecciona, a su vez se debe tomar en consideración el costo, tiempo y alcance de los proyectos, y con ello lograr la satisfacción del cliente. Meléndez y El Salous (2021) explican que “estos elementos, son parte del proceso gerencial involucrado en la elaboración de estrategias y planes de control que inciden en el alcance de las metas y del éxito de la organización” (p.229).

Cabe mencionar que “un proyecto finaliza cuando se alcanza el objetivo para el cual fue creado (...). Cada proyecto tiene su propia personalidad, plantea sus propios retos y por consiguiente, es único en su naturaleza” (Moreno, Sánchez y Velosa, 2022, p.18). Lo anterior permite desarrollar proyectos exitosos con una visión clara de lo que el mercado busca (Lozano, et al., 2019).

Según las citas anterior se puede destacar que los proyectos son esfuerzos temporales que tendrán sus resultados desde entregables alineados a los estándares de la empresa y sus objetivos estratégicos, los cuales deben tomar en cuenta el costo, tiempo y alcance para cumplir con la satisfacción del cliente. Para lograrlo es necesaria la buena gestión de proyectos, la cual puede facilitar los procesos y sus fases, dicha gestión se explicará a continuación.

2.1.2 Definición de Gestión de proyectos

Otra de las definiciones está la de gestión de proyectos que, según Fuentes (2023) argumenta que “La gestión de proyectos se da en el momento en que una persona aplica conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos de un proyecto de manera que se cumpla con el alcance, tiempo y costos definidos” (p.44). Estos conocimientos tienen como objetivo lograr el producto o servicio final propuesto en el proyecto para lograr cumplir las expectativas dispuestas desde el inicio.

Por su parte, Prado y Orobio (2019) expresan que la Gestión de Proyectos es un enfoque metódico que administra los recursos de los proyectos adaptados a las necesidades planteadas y de

acuerdo con el tiempo, costo y alcance, lo cual permite el éxito del proyecto y a la vez favorecer a la empresa desde los conocimientos sobre la administración de los proyectos.

Además, Meléndez y El Salous (2021) enfatizan que:

La gestión de proyectos conduce al éxito organizacional, al proporcionar una forma flexible de la mejora continua de la calidad y la producción efectiva/eficiente. Los beneficios para la organización se identifican en la estructuración de las actividades, la asignación de los recursos, y los plazos establecidos para guiar los procedimientos en el desempeño de las tareas. (p. 232)

Otra forma de analizar la gestión de proyectos desde un punto de vista más general, es que la gestión de proyectos es un proceso que diseña un ambiente en el que el recurso humano trabaja en grupos para cumplir metas específicas. Navarro (2023) enfatiza que un proyecto consiste en planificar y dar seguimiento a los proyectos utilizando los recursos necesarios para lograr los objetivos, de este modo el recurso humano es necesario para la gestión.

Del mismo modo, “la gestión (...) del proyecto se desempeña a partir de una mezcla de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas fundamentales” (Ugalde, 2022, p.95), que permiten la adecuada administración en los proyectos.

Cabe mencionar que esta gestión administra distintos tipos de proyectos empresariales como por ejemplos los proyectos de índole educativa que se explicarán en el siguiente apartado.

2.1.3 Proyectos de índole educativa

Entre sus características es que se enfocan en objetivos que generen cambios en el entorno de una manera transformadora desde el humanismo, derechos humanos, ecología, entre otros temas críticos de la sociedad. “La máxima de aprender haciendo y desarrollar el pensamiento reflexivo y visible es esencial para entender el propósito” (Monreal y Berrón, 2019, p.25) de los proyectos educativos.

Estos proyectos para el aprendizaje sitúan al estudiante en aprendizajes centrados desde él y para él, es decir, la construcción de proyectos que lo incluyan como eje central de desarrollo exige la búsqueda de las fortalezas y preferencias para aprender y desde ello, generar sus propios aprendizajes, estos también se hacen más significativos, tangibles y provocan autoexigencia académica como recreativa (Álvarez, et al., 2019, p.85).

Además, de situarse en el estudiante, los proyectos educativos también tienen la iniciativa de elaborarlos “con objetivos claramente definidos en función de problemas, necesidades, oportunidades o intereses, de un sistema educativo, de un educador, de grupos de educadores (...), con la finalidad de realizar acciones orientadas a la formación humana, a la construcción del conocimiento y a la mejora de los procesos educativos” (Cruz, 2019, p.9).

Elaborar estos tipos de proyectos requieren del análisis del contexto, definir los objetivos y los alcances que permitan planificar acciones relacionadas a temáticas sociales educativas. Se debe destacar que todo tipo de proyecto siempre requiere de una buena gestión que utilice buenas prácticas para administrarlas.

2.1.4 Buenas prácticas en gestión de proyectos

Las buenas prácticas en gestión de proyectos proporcionan un orden en las fases y procesos de los proyectos que se ejecutan, estas pueden ser determinadas por las empresas y se pueden adaptar a cada tipo de proyecto existente, además “la aplicación de buenas prácticas representadas en normas, metodologías y guías que permitan el proceso de desarrollo de un proyecto” (Cabana, 2019, p.42)

En el Project Management Institute 6° edición (PMBOK) (2017) se conocen como buenas prácticas al consenso general de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de la gestión de proyectos, con el objetivo de generar valor y éxito con los entregables esperados. Estas también están relacionadas con el control del alcance, patrocinio de alto nivel, capacidad de generar valor, inversión del talento humano y presencia de una oficina de gestión de proyectos.

Con respecto al control del alcance “Un proyecto que constantemente incrementa los requerimientos y el presupuesto, cronograma y calidad de los entregables no se ajustan de manera proporcional, el proyecto sufre de una corrupción o arrastre del alcance” (Crispieri, 2019, p.68), por lo tanto, una buena práctica es que el gerente de proyecto tenga la capacidad de entender qué es lo que cliente necesita cuando presenta los requerimientos para la ejecución y con ello evitar estos cambios conocidos como “corrupción del alcance”. Para este control se recomienda la utilización del control de cambios para mantener el orden y la comunicación si llegara a existir algún cambio en el alcance del proyecto.

Otra de las buenas prácticas, es contar con un buen patrocinador, este según el PMBOK 7° edición (2021):

Aporta un liderazgo de decisión sobre la autoridad y la posición de poder del director del proyecto y del equipo de proyecto. El involucramiento activo y la supervisión de un patrocinador del proyecto prestan soporte al director del proyecto, al equipo de proyecto y, en última instancia, impulsan los resultados del mismo. El patrocinador también vincula al equipo de proyecto con la estrategia y la visión general a nivel ejecutivo de la organización. (p.207)

Por lo tanto, todo proyecto requiere un patrocinador capacitado que brinde valor a los proyectos que se ejecutan desde el tiempo, costo y alcance aprobado por el equipo.

Alineado a las buenas prácticas, también es necesario que en los proyectos se genere valor “en términos simples, «crear valor» significa que la inversión en la que está puesto el dinero rinde más de lo mínimo que se espera ganar” (Lira, 2013, p.17), es decir el proyecto tiene un presupuesto establecido para su ejecución, por lo tanto, el buen manejo del tiempo, costo y alcance permite este valor en los proyectos.

Además, es necesaria la inversión en el recurso humano, ya que, el equipo de proyectos es el que define el éxito del proyecto. La competitividad, los cambios en la innovación tecnológica, en la economía global exigen crear un entorno con personas competentes que sepan enfrentarse al cambio y al desarrollo en el área de proyectos. Además, importa que tengan fortalezas no solo en las habilidades duras si no también las blandas que promuevan el liderazgo, motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad, responsabilidad, entre otros (Crispieri, 2019).

En este trabajo de investigación la comprensión de las buenas prácticas en gestión de proyectos permite desarrollar parte del objetivo general conformado por la creación de una propuesta de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos. Y ligado a estas capacidades es necesario la presencia en una organización de una oficina de proyectos conocida como PMO que tenga los conocimientos para aplicarlas.

2.1.5 Oficina de gestión de proyectos

La Oficina de Gestión de Proyectos conocida como PMO “representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas” (PMI, 2021, p.211). Además, la PMO permite un mejor uso del cronograma, calidad, costo y alcance. Además, en el PMBOK 7ª edición (PMI, 2021) se explica que estas oficinas “tienen muchas funciones potenciales en la

alineación del trabajo con los objetivos estratégicos: involucrar y colaborar con los interesados, desarrollar el talento y obtener valor de las inversiones en los proyectos” (p.211).

Además, entre las funciones de la PMO está hacer recomendaciones, liderar transferencias de conocimientos, poner fin a los proyectos, brindar apoyo a los directores de los proyectos, identificar y desarrollar metodologías prácticas, monitorear, realizar auditorías, gestionar las políticas, los procedimientos, coordinar la comunicación entre los proyectos. Cabe mencionar que las PMO varían entre las organizaciones, ya que, el manejo de los proyectos puede ser diferente y el uso de metodologías es diversa (Beltrán, 2019).

Además, en las organizaciones la PMO permite una mejor organización con los líderes de los proyectos, al desarrollar actividades que promueva la comunicación horizontal y asertiva como lo menciona Ambuludí y Ortega (2021):

Con la implementación del PMO, se busca concretar una dirección y gestión de proyectos eficaz y coordinado. De esta manera, se obtendrá como resultado un flujo de trabajo, coordinación, dirección, gestión y organización horizontal, que a su vez brinde oportunidades a todo el personal y áreas que conforman el departamento. (p.832)

En otras palabras, la Oficina de Gestión de Proyectos fortalece la gestión de los proyectos por medio de recurso humano capacitado en el área y con ello desarrollar actividades que agreguen valor a los proyectos y a la empresa. Si no existe una buena regulación de los proyectos por parte de una PMO, se desarrollarán problemas como duplicidad, incumplimientos, falta de información oportuna, no hay procesos claros, entre otros. Cabe mencionar, que una PMO puede gestionar portafolios y también dar un seguimiento de proyectos, los cuales se explicarán con más detalle en el siguiente apartado.

La PMO tiene la capacidad de regular los portafolios en proyectos y brindar el seguimiento oportuno, sin embargo, cuando una organización no tiene el conocimiento sobre cómo regular la gestión, se desarrollan causas y efectos como los mencionados en este trabajo de investigación. Por lo tanto, para lograr la comprensión del alcance de este trabajo el concepto de portafolio y seguimiento también deben desarrollarse.

2.1.6 Tipos de PMO

Según la búsqueda bibliográfica sobre las PMO se encuentran las siguientes, que se detallarán en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Tipos de PMO

Tipo de PMO	Funciones
PMO de Apoyo	“Suministran plantillas mejores prácticas, lecciones aprendidas, capacitaciones, ejerce un grado de control reducido” (Sangurima y Tenasaca, 2022, p.6).
PMO de Control	“Brinda soporte y exige cumplimiento, grado de control moderado” (Sangurima y Tenasaca, 2022, p.6).
PMO directivas	“Ejercen control absoluto de los proyectos. Grado de control Alto” (Sangurima y Tenasaca, 2022, p.6).

2.1.7 Seguimiento de los proyectos

El seguimiento de un proyecto se conforma de la supervisión del cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Mediante el seguimiento se pueden prevenir riesgos y optimizar el trabajo en equipo, el liderazgo y el orden. Además, “el control y seguimiento es permanente en la etapa de ejecución, sustentado desde su concepción por el gran volumen de trabajo y cantidad limitada de actividades que facilitan el control (Guerrero, Nesterenko, Arteaga, 2020, p.438).

El seguimiento y control hace parte de la gestión integral del ciclo de un proyecto, este considera la organización de varias actividades dentro de las cuales vale la pena mencionar el seguimiento del proyecto, su evaluación, la gestión de riesgos y la gestión integrada de cambios. Todas estas están relacionadas con el objetivo de analizar continuamente el desempeño real del proyecto con el plan inicial de desarrollo, para evitar contratiempos de tiempo, costos y alcance. En definitiva, el seguimiento (...) hace parte indispensable de la gerencia de proyectos que busca garantizar que se esté cumpliendo con los objetivos plantados y que se alcancen los resultados esperados (Giraldo, 2020, p.17).

Además, Curiel (2022) comenta que “Mediante un seguimiento riguroso de los proyectos: aseguramos la correcta utilización de los fondos asignados a los proyectos, el cumplimiento de los plazos y la calidad de los resultados” (Curiel, 2022, p.4).

Por lo tanto, para alcanzar un éxito idóneo en los proyectos desarrollados por la corporación, el programa de (...) seguimiento debe involucrar una evaluación de metas y objetivos del proyecto, de forma que se puedan validar en varios lapsos de tiempo y que ofrezcan umbrales de respuesta respecto a criterios basados en indicadores y cuantificadores de éxito. (Cagua, 2023, p.31)

Por último, el seguimiento permite tomar en cuenta el desempeño del equipo de trabajo y a la vez analizar qué requieren las personas para lograr un mejor trabajo y a la vez fortalecer los conocimientos en el área de gestión y seguimiento de los proyectos, del mismo modo, Giraldo (2020) argumenta que “el seguimiento concretamente permite la recolección de información sobre el desempeño de cada una de las actividades y actores dentro de un proyecto” (p.19). Para dicho seguimiento se utilizan indicadores como los mencionados a continuación.

2.2 Capacidades organizacionales

En este trabajo de investigación, el objetivo general tiene relación con el desarrollo de una propuesta fortalecimiento de las capacidades organizacionales, por lo tanto, este término y su relación con la gobernanza, procesos, cultura, recurso humano y tecnología se desarrollarán a continuación, ya que, forman parte de las capacidades investigadas en la instancia en la que se realizó este trabajo.

2.2.1 Concepto de capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales son un conjunto de habilidades y destrezas que las empresas tienen para coordinar los recursos relacionados con los proyectos. “En términos generales, diversos autores señalan que las capacidades se refieren a la habilidad de una organización en reunir, integrar y desplegar recursos disponibles, estando adaptadas a procesos y rutinas” (Bermudez, 2021, p.23). Además, Torres argumenta que en estas capacidades se “implementan estrategias para lograr un ajuste o adaptación con su entorno a fin de lograr ventaja competitiva” (Torres, 2020, p.98).

Cabe mencionar que el término de capacidades organizacionales actualmente ha tomado relevancia en la estrategia organizacional y administración de proyectos, ya que, son elementos para que las organizaciones puedan tener herramientas sobre habilidades, conocimientos, destrezas

para organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones técnicas y administrativas que orientan la toma de decisiones para la ejecución de los proyectos. (Quirós,2022)

Estas capacidades según Chinchilla (2023) “constituyen un conjunto de elementos que, al lograr su integración, se fundamenta la gestión exitosa de los proyectos, permitiendo alcanzar los resultados esperados durante la ejecución de cada proyecto en particular” (p.33), pues estas permiten guiar los proyectos y así agregar valor a la empresa también desde el talento humano, por medio de las capacidades y destrezas de los trabajadores que forman parte de la gestión de proyectos. Es importante “integrar dichos componentes a través de capacitaciones, talleres y el desarrollo técnico, permitiendo crear un equilibrio en la comprensión de los procesos y lograr una sinergia de capacidades para la formulación e implementación estrategias de las organizaciones” (Bermúdez, 2021, p.25).

Por lo tanto, “las capacidades organizacionales se desarrollan a través del tiempo, hasta que llegan a aprenderse, de manera tal que, conforme los actores “maduran” en sus prácticas, definen los mejores caminos del quehacer organizacional, para generar un conocimiento, una información y un desempeño eficientes y eficaces” (Brenes, 2019, p.44).

Cabe mencionar que existen distintas capacidades organizacionales en gestión de proyectos, entre ellas se encuentran: la gobernanza, los procesos, recursos humanos, tecnología y cultura de proyectos, dichos términos se explican a continuación.

2.2.2 *Gobernanza*

Entre los términos de las capacidades organizacionales se encuentra la gobernanza, la cual es la que tiene la autoridad sobre los procesos claves alineados con la estrategia de la empresa.

Se caracteriza por tener una estrategia clara, por un manejo adecuado de los riesgos, por su orientación hacia la disciplina, por su carácter de imparcialidad, así como por la búsqueda de la transparencia. Todas estas características moldean la visión y la misión de la organización, y orientan su implementación y su desarrollo en ella. (Quirós, 2022, p.98)

Además, corresponde al marco de trabajo donde se desarrollan las reglas y normas de la organización para llevar a cabo los proyectos. Del mismo modo, establece y define la línea autoritaria por la cual se toma decisiones, lo cual permite el control, la claridad de los roles y responsabilidades del recurso humano (Chinchilla, 2023).

Se debe mencionar que la gobernanza permite establecer y desarrollar elementos con mejores prácticas que permiten estandarizar los procesos en gestión de proyectos de la organización de acuerdo con la estrategia organizacional. Morales (2020) argumenta que:

Un modelo de gobernanza eficaz de proyectos asegura la alineación estratégica, la realización de los beneficios prometidos, una buena comunicación con los interesados acerca de los avances y los problemas; procura que se utilicen herramientas y procesos adecuados; que las decisiones se toman de manera racional y con la justificación correspondiente; y las responsabilidades y obligaciones están claramente definidas y aplicadas. (pp.35-36)

Del mismo modo, “la gobernanza es el medio por el cual se logra definir, aprobar y supervisar el marco de acción que define las políticas, procesos, roles, responsabilidades y liderazgo que permiten dar orientación y apoyo para una correcta toma de decisiones” (Chinchilla Madrigal, 2023, p.111).

Cabe mencionar que la gobernanza al definir y aprobar políticas, tiene la responsabilidad de guiar los procesos de gestión de proyectos de la organización. Los cuales se explican en el siguiente apartado.

2.2.3 Procesos

Es importante que las organizaciones identifiquen los procesos que generan valor en los proyectos y en la empresa, esto permite el aumento en la eficiencia y el orden. Para iniciar con el término se puede mencionar que los procesos son un conjunto de actividades en secuencia lógica para lograr un resultado.

Según el PMI (2021):

La adaptación del proceso se puede utilizar para optimizar el mismo para las necesidades del proyecto. En general, los proyectos grandes tienen más procesos en comparación con los pequeños, y los proyectos críticos tienen más procesos que los proyectos menos significativos. La adaptación toma en consideración las demandas del entorno. (p.21)

Por lo tanto, un director de proyectos debe analizar la empresa en que se encuentra, cuáles son los alcances y de qué manera se establecen los procesos para que el trabajo fluya sin impedimentos y de manera óptima.

Además de ser eficientes, los procesos deben ser eficaces. Es decir, deben cumplir con requisitos de calidad, estándares, políticas internas, conocimiento de lo que desea el cliente para

satisfacer sus necesidades y el desarrollo de las evaluaciones de cada proceso con el objetivo de asegurar la calidad.

Ligado al tema de procesos, en la gestión de proyectos pueden existir cinco grupos de procesos explicados por Valenzuela (2020):

- Grupo de Procesos de inicio: En este se encuentra la definición de un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto ya existente.
- Grupo de procesos de planificación: En este se desarrolla el alcance, definición de los objetivos y definición de la línea base requerida.
- Grupo de procesos de ejecución: En estos procesos se coordina con las personas y los recursos para gestionar las necesidades de los interesados, además, se integran y realizan las actividades.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: En este proceso se rastrea, analiza, dirige el progreso y desempeño de los proyectos.
- Grupo de procesos de cierre: En este grupo se realizan los procesos que permiten finalizar las actividades de los grupos de procesos.

Por ejemplo, en el Project Management Institute 6° edición (2017), cada grupo de proceso de proceso tiene descrita sus propias actividades y se conforman por áreas de conocimiento que se encuentran reflejadas en la figura 2.1.

Figura 2.1 Grupos de procesos de la dirección de proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: Tomado de Project Management Institute 6° edición (2017).

Como se puede observar en la imagen anterior, se presenta los procesos del PMBOK, los cuales, tienen detallado qué realizan y en qué área de conocimiento se está desarrollando. Sin

embargo, los procesos pueden cambiar según la metodología seleccionada por la empresa, ya que, pueden existir otras como la SCRUM (“Es un framework o marco de trabajo desarrollado bajo el manifiesto ágil, que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos” (Zalimben, 2022, p.4). o Prince2 (“PRINCE por sus siglas en inglés que significa Projects In Controlled Environment es decir proyectos en un ambiente controlado, es una metodología estructurada y flexible para hacer un manejo efectivo de la administración y gerencia de proyectos de cualquier tamaño” (Guillén, 2021, p.2))

Es importante considerar que las acciones ejecutadas en cada proceso deben estar gestionado por un director de proyectos que permita influir sobre la importancia de cada proceso y cómo poder ejecutarlos de la mejor manera para cumplir con los requerimientos del patrocinador, clientes e interesados. Es ahí donde la cultura de proyectos debe tener la madurez para desarrollar cada proceso desde el conocimiento y la práctica.

2.2.4 Cultura en proyectos

La cultura de proyectos es un conjunto de normas, creencias, valores, supuestos, acciones, direcciones, que tienen relación con el equipo de proyectos. “La cultura se pondera como una dimensión fundamental en la gestión del desarrollo y un elemento necesario para el bienestar de las personas y las comunidades. reconoce que la misma es un componente esencial del desarrollo humano” (Bayón, 2019, p.47).

Corrales (2021) considera que la cultura de proyectos:

Es la imagen que las empresas desean transmitir a la sociedad y cómo quieren ser percibidas y También es un elemento que aumenta el compromiso organizacional y promueve en los colaboradores consistencia en su comportamiento laboral. Además, establece un norte para los trabajadores, debido a que indica la manera en que se deben hacer las cosas y los elementos importantes para la empresa. (p.26)

Es ahí donde el compromiso organizacional y cultural, cuando es positivo, permite el desarrollo de fortalezas en los trabajadores mediante el reconocimiento y crecimiento individual mediante capacitaciones, talleres, promociones de cómo desarrollar los proyectos, cómo trabajar en equipo o desarrollar habilidades blandas.

Por lo tanto, incorporar este tipo de cultura requiere la comprensión del contexto de la empresa, cómo son los colaboradores, cuáles son sus necesidades y con ello fortalecer la cultura de proyectos desde el buen liderazgo, la comunicación, la equidad social y el buen manejo de la

economía. Relacionado a la cultura, se puede mencionar que la organización siempre en esta capacidad cultural va a requerir de un recurso humano capacitado y comprometido con el buen manejo de los proyectos (Polanco, 2020).

2.2.5 Recursos Humanos

Los recursos humanos son un conjunto de personas que trabajan en una empresa, estos deben cumplir con el reglamento interno de la empresa y los estándares establecidos según el cargo que posean. “En este sentido, las personas constituyen el activo máspreciado de toda compañía, pues estas no funcionan por sí mismas, sino que requieren del recurso humano para poder operar y funcionar” (Chinchilla, 2023, p.39). Además, “los Recursos Humanos (...) son pilar clave en el éxito de todo sistema (...) su desarrollo y desempeño son fundamental” en la empresa” (Inga y Aroscipa, 2019, p. 312).

Es decir, el recurso humano en una empresa tiene gran relevancia, ya que, promueve el éxito o fracaso de una organización, por lo tanto, siempre es necesario un personal capacitado y con las competencias necesarias para ejecutar de la mejor manera el trabajo asignado, entre esas competencias se encuentra el conocimiento teórico y práctico del trabajo en equipo y el liderazgo en las personas que conforman la organización. Sin embargo, también se debe conocer el contexto individual de cada trabajador y con ello analizar sus necesidades para motivarlos a que cumplan con las actividades diarias asignadas. Vesga (2020) comenta que el recurso humano “debe orientarse más a la experiencia y vivencia de trabajo visto de manera individual” (p.207).

Ahora bien, en las empresas los procesos son efectuados por personas, de ahí que además de la capacitación en trabajo en equipo o individual, la formación y el desarrollo debe tener factores alineados con las metas planteadas por la empresa (Navarro, 2021). En la actualidad, también es necesario el conocimiento de la tecnología por parte del recurso humano, pues esta se encuentra en constante cambio e innovación.

2.2.6 Tecnología

La tecnología son conocimientos científicos que el ser humano ha desarrollado para solucionar problemas específicos y satisfacer las necesidades. Esta “compone un elemento de gran importancia que da soporte a las organizaciones, más en tiempos como los actuales, donde los proyectos son cada vez más complejos y están inmersos en una dinámica de constante cambio” (Chinchilla, 2023, p.40).

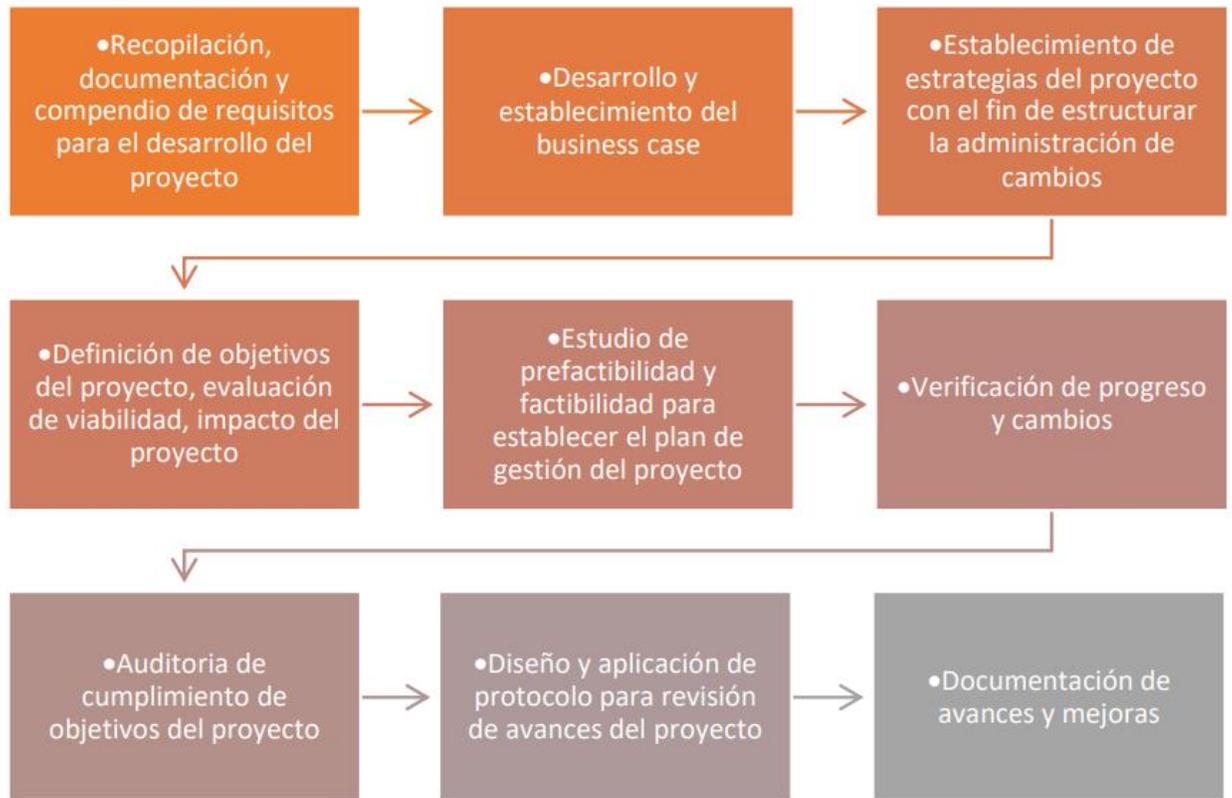
Prendas y Cerdán (2021) argumentan que “las tecnologías están en un proceso continuo de cambio, lo cual impone a su vez un ritmo vertiginoso de cambio en todos los espacios de nuestras vidas y nuestra cotidianidad. Y es precisamente el tiempo la dimensión clave que hace posible entender qué son las tecnologías avanzadas” (p.34).

Por su parte, Cueva (2020) manifiesta que “las tecnologías, son los dispositivos digitales que se pueden conectar con un ordenador o con internet, hoy son, las herramientas más potentes y versátiles que la sociedad haya conocido hasta el momento” (p.343). También se puede considerar como “el arte de hacer las cosas, de navegar, educar, de gobernar” (Sancho, 2019, p.14).

Del mismo modo, “se han convertido en herramientas de gestión laboral para elevar la productividad en las empresas (...) la describen como una serie de cúmulo de conocimientos, estrategias y técnicas empleadas para cristalizar nuevos servicios o productos con el fin de establecer un nuevo paradigma tecno-económico” (Arias, Covinos y Cáceres, 2022, p.567).

Para el análisis de la utilización de las tecnologías correctas en la instancia, la metodología IPMA puede ser una opción que permite guiar al respecto “con esta se plantea que los requerimientos del proyecto deben tener como objetivo cubrir de las necesidades de los usuarios, y que este debe ser enfocado de acuerdo a las oportunidades y amenazas que rodean al mismo” (p.3). En la figura 2.2 se detallan los pasos a seguir de la IPMA.

Figura 2.2 Pasos para implementar metodología IPMA.



Nota. Imagen obtenida de Tovar (2021).

2.3 Indicadores de desempeño gestión del alcance, riesgo y presupuesto

Estos indicadores permiten medir de manera cuantitativa la gestión del alcance, el riesgo y el presupuesto. En este apartado se explicará teóricamente cada uno.

2.3.1 Gestión del alcance

El alcance es el conjunto de productos, servicios y resultados proporcionados por un proyecto. A medida que se crea el alcance, es necesario la identificación de los requisitos. (Project Management Institute, 2017). Del mismo modo, “involucra una serie de procesos necesarios para garantizar que ellos incluyen todo el trabajo requerido, y únicamente el requerido, para ser completados con éxito” (Quirós, 2022, p.201)

Además, el alcance se puede realizar de la siguiente manera:

Preparando un enunciado del alcance para identificar los principales entregables asociados con el proyecto y los criterios de aceptación para cada entregable.

También, se puede elaborar una Estructura de desglose de trabajo (EDT) que es la descomposición del trabajo de cada proyecto. (Quirós, 2022)

Del mismo modo, cada entregable debe tener su finalización según lo indica el Project Management Institute (2017): Criterios de aceptación o finalización: estos deben cumplir lo que el cliente acepta. Medidas de desempeño técnico: Estas se pueden documentar como parte de la EDT. Definición terminada: Es una lista de criterios para que el entregable se considere listo para usar con el cliente.

2.3.2 Gestión del riesgo

La gestión de riesgos permite identificar proactivamente los riesgos que pueden afectar un proyecto. Cabe mencionar que los riesgos negativos son amenazas, los riesgos positivos son oportunidades y todos los proyectos tienen riesgos. Por lo tanto, el equipo de proyecto se encarga de saber en qué nivel se encuentra un riesgo aceptable (Project Management Institute, 2017).

En la gestión de riesgos las amenazas se deben:

- Evitar. Evitar la amenaza es cuando el equipo de proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.
- Escalar. El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.
- Transferir. La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.
- Mitigar. En la mitigación de amenazas se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza. Las acciones de mitigación tempranas son a menudo más efectivas que tratar de reparar el daño después de que se ha producido la amenaza.
- Aceptar. La aceptación de amenazas reconoce la existencia de una amenaza, pero no se planifican medidas proactivas. La aceptación activa de un riesgo puede incluir el desarrollo de un plan de contingencia que se activaría si se produjera el evento; o

puede incluir la aceptación pasiva, lo que significa no hacer nada. (Project Management Institute, 2017, p.123)

Con respecto a las oportunidades estas se deben:

- Explotar. Estrategia de respuesta según la cual el equipo de proyecto actúa para garantizar la ocurrencia de una oportunidad.
- Escalar. Como en el caso de las amenazas, esta estrategia de respuesta a las oportunidades es utilizada cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto están de acuerdo en que una oportunidad se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.
- Compartir. Compartir oportunidades implica asignar la responsabilidad de una oportunidad a un tercero que está en las mejores condiciones para capturar el beneficio de esa oportunidad.
- Mejorar. En la mejora de la oportunidad, el equipo de proyecto actúa para incrementar la probabilidad de ocurrencia o impacto de una oportunidad. Las acciones de mejoramiento tempranas son a menudo más efectivas que tratar de mejorar el beneficio después de que se ha producido la oportunidad.
- Aceptar. Como con las amenazas, la aceptación de una oportunidad reconoce su existencia, pero no se planifican medidas proactivas. (Project Management Institute, 2017, p.125)

2.3.3 Gestión del presupuesto

. Esta práctica se debe realizar en el control y seguimiento de los proyectos porque refleja en qué momento serán los costos de cada proyecto (Project Management Institute, 2017).

Para realizar esta gestión es necesario según Quirós (2022):

- Planificar los costos.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto que es la relación con el proceso de sumar los costos estimados de las actividades del proyecto.

Controlar los costos, lo cual es monitorear

Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación y lograr los productos de los objetivos específicos y la solución a la problemática planteada. Como elementos del diseño metodológico de la investigación se definen las categorías y variables de estudio, además se indican las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos, se identifican los sujetos y fuentes de información, se describen los productos y sub productos a obtener de cada objetivo específico y se definen los métodos y herramientas a usar en la etapa de análisis y procesamiento.

Entiéndase que para la recolección de datos deben definirse las técnicas y desarrollarse los instrumentos además de definir los sujetos y fuentes de información. Para la etapa de análisis y procesamiento de datos deben definirse los métodos y las herramientas de análisis y procesamiento que van a permitir la construcción de los entregables.

Para este trabajo se utiliza el enfoque cualitativo que “por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (Bastar, 2019, p.1).

3.1 Categorías y variables de la investigación

Las categorías y variables de estudio son las características o propiedades sujetas a la observación y análisis en la investigación, y a través de su comportamiento es posible describir un fenómeno o una situación (Hernández, Hernández, C., & Baptista, 2010).

En esta sección se indicarán las categorías que se trabajarán en la investigación, se consideran elementos para recopilar información, analizar y desarrollar soluciones.

En la Cuadro 3.1 se desarrollan las categorías de la investigación planteada, las definiciones de las categorías, sug-categorías, sus definiciones, preguntas generadoras, técnicas y herramientas.

Cabe mencionar que la primera categoría está conformada por la gestión actual de los proyectos de la empresa, a su vez esta se desarrolla por la subcategoría proyectos empresariales, con esta categoría se espera conocer la clasificación de los proyectos, las características, la gestión y las causas raíz de la problemática.

Como segunda categoría está el de Capacidades organizacionales desarrolladas con las subcategorías: gobernanza, procesos, cultura en proyectos, recursos humanos y tecnología, dicha categoría permite conocer los estándares de la organización, grado de madurez en las capacidades

organizacionales, los procesos que se manejan, la definición de la cultura, los conocimientos del recurso humano, herramientas tecnológicas y marcos de buenas prácticas.

Todo lo mencionado anteriormente se realiza por técnicas como, la entrevista, encuestas, revisión documental y bibliográfica, estas se utilizan por medio de instrumentos como cuestionarios, guías de entrevistas, fichas de revisión documental y bibliográfica.

Cuadro 3.1 Categorías de la investigación.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Gestión actual de los proyectos de la empresa	“Consiste en la aplicación de un conjunto de procesos a un conjunto de áreas de conocimientos por lo que se definirán los grupos de procesos implicados, así como las áreas de conocimiento y su interacción” (Ameijide, 2016, p.3).	Proyectos de la empresa	Un proyecto es una iniciativa que busca dar solución a un problema de negocios que no ha sido completamente resuelto por la oferta existente. El proyecto involucra personas, procesos, presupuestos y un objetivo.	¿Cuáles son las características de los proyectos de la organización? ¿Cómo se gestionan los proyectos en la organización?	Entrevista Revisión documental Revisión bibliográfica	Guía de entrevista (Apéndice A). Ficha revisión documental (Apéndice F). Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice G).
Capacidades organizacionales	Son consideradas por los directivos necesarias para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en entornos empresariales altamente cambiantes y caracterizados por una gran dispersión de las fuentes organizativas de innovación y producción. La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa ha generado conceptos y marcos	Gobernanza	“La gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas” (Zurbriggen, 2011, p.40)	¿Cuáles son las normas o estándares que rigen al Vicedecanato en temas de gestión de proyectos? ¿Qué tipo de estrategia tiene definida la empresa?	Revisión documental y bibliográfica. Encuesta	Ficha revisión documental (Apéndice F). Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice G). Cuestionario-encuesta (Apéndice G).
		Proceso de gestión de proyectos	Conjunto de acciones y actividades integradas cuya finalidad es generar la agrupación predefinida de productos, resultados o servicios. Estos de conforman por la planificación, ejecución y control de recursos para lograr objetivos específicos dentro de un plazo y presupuesto determinados en proyectos.	¿Cuáles procesos en gestión de proyectos utiliza la organización? ¿Cómo son los procesos que se utilizan en gestión de proyectos de su organización?	Revisión documental y bibliográfica Encuesta	Ficha revisión documental (Apéndice F). Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice G). Cuestionario-encuesta (Apéndice D).

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
	teóricos que la fundamenta para demostrar su validez y explicar mejor el fenómeno de la permanencia de beneficios extraordinarios y ventajas competitivas (Valencia, 2019, p.195).	Cultura de proyectos.	Es fundamental para el desempeño y por ende el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. Una buena cultura de proyectos es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de un proyecto, sino también el entusiasmo, el compromiso y la mentalidad de su personal.	¿Cómo se define la cultura de proyectos en la organización? ¿Cómo son los procesos utilizados para el desarrollo de la cultura en proyectos?	Revisión documental Encuesta	Ficha revisión bibliográfica (Apéndice F). Cuestionario-encuesta (Apéndice D).
		Recurso humano	“Son vistos como los activos más importantes y preciados con que cuentan las organizaciones, ocupan un lugar cimero, están por encima de los otros recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. Son los factores clave para garantizar los objetivos y metas trazadas para así logara el éxito empresarial” (Armijos, Bermúdez, Mora, 2019, p.165).	¿Cuáles conocimientos tienen las personas en gestión de proyectos? ¿Cómo es el ambiente de trabajo de los proyectos en su organización?	Revisión documental Encuesta Entrevista	Ficha revisión bibliográfica (Apéndice G). Cuestionario-encuesta (Apéndice D). Guía de entrevista (apéndice B).
		Tecnología	Conjunto de técnicas y conocimientos que se aplican para resolver un problema o lograr un objetivo, siguiendo una secuencia planificada y ordenada, además es una herramienta que utiliza la humanidad para mejorar su calidad de vida.	¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que utiliza la organización para gestionar los proyectos? ¿Cómo se utilizan las herramientas en administración de proyectos en su organización?	Revisión documental y bibliográfica. Encuesta	Ficha revisión documental (Apéndice F). Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice G). Cuestionario-encuesta (Apéndice D).

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Marcos de buenas prácticas			Favorece a que éstos culminen con éxito, de allí sus ventajas: genera una práctica estandarizada de gestión de proyectos en la organización, mejora las comunicaciones entre los interesados del proyecto, favorece al trabajo en equipo, facilita el proceso de control y monitoreo, y genera ahorros de tiempo y costos, sin embargo, es el director de proyectos quien define cuáles métodos son los más apropiados según la situación específica que enfrente. Las buenas prácticas se han generado como parte de la evolución de los negocios y la aplicación de la gestión de proyectos a nivel global	¿Cuáles buenas prácticas en gestión de proyectos existen en el mercado? ¿Cuáles son los enfoques de PMO que utilizan en el mercadeo? ¿Cuáles son los tipos de PMO existentes en el mercado? ¿Cuáles son las características de los tipos de PMO existentes en el mercadeo?	Entrevista a experto en gestión de proyectos. Revisión documental.	Guía de entrevista (Apéndice C). Ficha de revisión documental (Apéndice G).

Nota. Elaboración propia.

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

Para este trabajo la población de estudio está conformada por los profesionales del Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE), además de subdirectores de escuelas del CIDE y administrativos y profesores encargados de los proyectos llamados proyectistas.

Con respecto a los sujetos de investigación se debe recordar que estos “constituyen el medio, la vía mediante la cual será estudiado” (Corona, Fonseca y Álvarez, 2021, p.167). Estos se conforman de la siguiente manera:

- 2 directoras del PMO del CIDE (Decana y Vicedecana de la PMO).
- 2 subdirectores de las escuelas.
- 1 administrativo que ayuda con los procesos de los proyectos.
- 10 profesores encargados de los proyectos “proyectistas”.
- 3 expertos en marcos de referencias de empresas externas a la organización.

La selección del muestreo se realizó de manera dirigida y de acuerdo con las personas que tienen relación con la gestión de proyectos en la organización, esta muestra se representa en la tabla 3.2. A partir de lo mencionado anteriormente se aplican instrumentos y técnicas que permiten obtener la información necesaria para cumplir con el alcance y los objetivos de esta investigación.

Cuadro 3.2 Sujetos de información

Sujeto	Rol del sujeto	Información que se desea obtener
Directoras de la PMO (Decana y Vicedecana)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar las investigaciones preliminares o procedimientos necesarios para definir y establecer la responsabilidad disciplinaria de los participantes de Proyectos. ✓ Ejecutar las investigaciones preliminares o procedimientos necesarios para definir y establecer la responsabilidad disciplinaria de la población estudiantil que participa en la ejecución de Proyectos. ✓ Dar un seguimiento integral a las competencias y las responsabilidades en la gestión de los Proyectos de sus subdirecciones y vicedecanatos. ✓ Dirigir la ejecución y evaluación de los Proyectos de la unidad en sus diversas modalidades. 	<p>Opiniones relacionadas con la gestión actual de los proyectos de la empresa.</p> <p>Criterios relacionados con las capacidades organizacionales.</p> <p>Gobernanza, sus normas, estándares.</p>
Subdirectores de las escuelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que los proyectos que se implementen estén alineados con los planes estratégicos de su instancia académica. ✓ Coordinar con las vicerrectorías académicas, el asesoramiento necesario durante la gestión y el seguimiento de los proyectos. 	<p>Procesos de gestión.</p> <p>La cultura de proyectos, definición.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar a las vicerrectorías académicas un dictamen que incluya el criterio asesor y la evaluación externa de las propuestas e informes finales de proyectos. ✓ Dar seguimiento a la gestión de los proyectos, manteniendo una comunicación activa con las personas responsables y participantes de los proyectos. ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa universitaria y evaluar los informes de avance anuales e informes finales que presentan los responsables de los proyectos. ✓ Fomentar la participación estudiantil en el quehacer de los proyectos de su instancia académica. ✓ Participar o presidir, cuando corresponda, en las reuniones para la gestión de los proyectos. ✓ Coordinar el apoyo administrativo necesario para que el personal académico participante en los proyectos. ✓ Velar porque la formulación y el desarrollo de los PPAA cumplan con los principios y los fines de la Universidad Nacional, así como con las políticas de inclusión, diversidad, igualdad y equidad de género vigentes. ✓ Verificar que los proyectos que se formulen, estén alineados con los planes estratégicos de su instancia académica, las políticas, lineamientos y normativa universitaria, así como la normativa nacional que resulte aplicable a su ejecución. ✓ Formalizar la activación en el Sistema de Información Académica (SIA), una vez aprobados y refrendados, cuando corresponda, de los siguientes movimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones de proyectos. • Suspensiones de proyectos. • Prórrogas de proyectos. • Cierre de proyectos. 	<p>Los recursos humanos, los conocimientos que tienen los trabajadores en gestión de proyectos, grado de madurez en recursos humanos.</p> <p>¿Cuáles son las herramientas tecnológicas de la organización?</p>
<p>Administrativos de los proyectos de las escuelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo con los procesos relacionados con la gestión de proyectos. 	
<p>Gerentes de proyectos o projectistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de las solicitudes de modificación, prórroga y suspensión, los informes de avance y el informe final de los PPAA. ✓ Rinden cuentas sobre la ejecución de los proyectos aprobado a las instancias universitarias pertinentes. ✓ Presentación de informes de lo actuado a las instancias correspondientes en caso de que finalice de manera anticipada la participación de la persona responsable o de quienes participan en el proyecto. ✓ Atención de las observaciones y recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación desarrollados en las distintas fases de gestión de los proyectos. ✓ Ejecutar adecuada y responsablemente los recursos asignados al proyecto. ✓ Divulgar los resultados de los proyectos. ✓ Cumplir con las disposiciones emanadas de las políticas, lineamientos y normativa universitaria, así como la nacional que resulte aplicable a la ejecución de los proyectos. ✓ Incorporar, visibilizar, promover y reconocer la participación estudiantil en la ejecución de los proyectos. ✓ Dar seguimiento a la ejecución de los PPAA. ✓ Supervisar la correcta ejecución de las competencias y las responsabilidades de los académicos y administrativos participantes y población estudiantil asignada. ✓ Solicitar modificaciones, prórrogas y suspensiones. ✓ Gestionar la inclusión en el SIA del personal académico y la participación estudiantil. ✓ Informar a quien ejerce como superior jerárquico del incumplimiento de las obligaciones de los académicos, administrativos y estudiantes participantes. ✓ Presentar los informes de avance, el informe final y realizar las gestiones del cierre. 	

Expertos en gerencia de proyectos	✓ Expertos en el área de gerencia de proyectos y en marcos de referencias.	Información sobre los marcos de referencia sobre la gestión de los proyectos y las PMO.
-----------------------------------	--	---

Nota. Elaboración propia.

Después de detallar los sujetos, roles y la información que se obtiene al aplicar las técnicas y los instrumentos en el siguiente apartado se detallarán las fuentes de información de este trabajo de investigación.

3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información son documentos que pueden brindar los recursos para el conocimiento, búsqueda y acceso. Además,

Son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo su grado de información. (Cruz, 2019, p.57)

A continuación, se presenta una explicación general en el cuadro 3.3 de las fuentes que se van a utilizar en este trabajo de investigación, se detallarán las fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas de donde se obtendrá información directamente relacionada al tema y que servirá para el análisis y construcción de la solución. Las fuentes secundarias son aquellas que se pueden referenciar al trabajo como artículos, libros y tesis.

Cuadro 3.3 Fuentes primarias y secundarias

TIPO	FUENTE	INFORMACIÓN QUE SE VA A OBTENER
Primarias	<ul style="list-style-type: none"> – Opiniones de los expertos y su tabulación. – Documentos de la empresa relacionados con la gestión de documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos Y Actividades Académicas en la Universidad Nacional. • Proyectos Vigentes en el Centro de Investigación y Docencia. • Áreas Estratégicas Integradas del Centro de Investigación y Docencia. • Registro de los proyectos en el Sistema de Información Académica (SIA-Sistema en el que se manejan los proyectos). • Archivos y documentos electrónicos relacionados con los proyectos. 	<p>Escenario actual sobre la gestión de los proyectos</p> <p>Escenario actual de las causas del problema actual.</p> <p>Escenario actual sobre las capacidades organizacionales de la empresa y la madurez existente en la organización.</p> <p>Conocimiento sobre marcos de referencias existentes en el mercado.</p>
Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> – Documentos nacionales e internacionales que se relacionan a la gestión de proyectos, las buenas prácticas y marcos de buenas prácticas. – Artículos de revistas relacionados con la gestión de los proyectos, las capacidades organizacionales y marcos de buenas prácticas. – Tesis relacionadas con la gestión de proyectos, las capacidades organizacionales y marcos de buenas prácticas. – Libros como el Pmbok (2021) y Pmbok (2017) 	<p>Conceptos o definiciones relacionadas con la gestión de proyectos.</p> <p>Guías o estándares relacionadas con la gestión de proyectos.</p> <p>Marcos de referencias relacionadas con las PMO o gestión de proyectos.</p> <p>Modelo de madurez que den una guía sobre las buenas prácticas sobre la identificación actual de la empresa.</p>

Nota. Elaboración propia

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos sobre los cuales se investiga; estos deben ofrecer confiabilidad y validez al contenido de la investigación, de manera que permitan organizar los datos de acuerdo con el objeto de estudio.

La recolección de la información se realiza con el objetivo de obtener datos mediante la aplicación de técnicas distintas a través de los instrumentos a los sujetos o fuentes de información para la recolección de la información requerida.

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Pueden ser utilizadas en cualquier

rama del conocimiento que busque la lógica y la comprensión del conocimiento científico de los hechos y acontecimientos que nos rodean. (Maya, 2014, p.4)

Cabe mencionar que cada técnica tiene sus instrumentos y estos “se emplean de manera distinta de acuerdo tipo de investigación, al objetivo y técnica seleccionada” (Cisneros, et al., 2022, p.1178), esta investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo tanto, utilizará técnicas que le permita recabar información sobre la opinión de los sujetos que permitan alcanzar los objetivos. A continuación, se detallan las técnicas que se utilizan en este trabajo de investigación con sus respectivos instrumentos.

- **Entrevista:** La entrevista es una técnica que se utiliza en los procesos de investigación de manera dirigida y personal entre el investigador y el sujeto o individuo de investigación.

Tejero (2021) argumenta que:

La entrevista es una de las técnicas cualitativas más utilizadas en la investigación sociológica y, particularmente en los últimos tiempos, ha cobrado una gran importancia en ámbitos como las ciencias de la salud. (...) La entrevista cualitativa genera una oportunidad para comprender los puntos de vista [*sic*] de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal y como son descritos en sus propias palabras. (p.65).

Cabe mencionar que existen distintos tipos de entrevistas como: la estructurada que tiene un guion y un orden con las preguntas, la semi-estructurada, en esa hay preguntas, pero no está en un orden de exposición y la entrevista libre, la cual no tiene guiones o preguntas en orden. (Tejero, 2021). En este trabajo la aplicación será de una entrevista cualitativa, de tal forma que los entrevistados participen y se expresen de manera fluida, al final cada quien de acuerdo a su necesidad plantea el estudio y la toma de decisiones de acuerdo a los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para la aplicación de la entrevista es necesario la utilización de una guía de entrevista para poder realizarse, en esta guía se encuentran las preguntas que se le realizan al sujeto de investigación.

Para este trabajo de investigación se aplicarán tres entrevistas estructuradas, y cada una cuenta con su guía de entrevista, la guía de entrevista A localizada en apéndice A. conformada por 13 preguntas, que desarrolla la categoría “Gestión de los proyectos” y la subcategoría proyectos de la empresa, con una duración de una hora y se aplicará de manera virtual mediante la herramienta Google Meet, a la siguiente muestra: 2 líderes de la PMO (Decana y Vicedecana), 1 subdirector de alguna escuela, y a 2 proyectistas. Esto con el

objetivo de conocer la clasificación, características, gestión, generalidades de las buenas prácticas y los problemas de administración de proyectos existentes en la organización.

Luego la guía de entrevista B. localizada en el apéndice B, conformada por 5 preguntas, que desarrollará la subcategoría capacidad organizacional “Recursos Humanos”, con una duración de una hora aplicada vía virtual mediante la herramienta Google Meet a la siguiente muestra: 2 líderes de la PMO (Decana y Vicedecana), 1 subdirector de alguna escuela, y a 2 proyectistas.

Por consiguiente, también se aplicará la guía de entrevista C. que se encuentra en el apéndice C. y es sobre el desarrollo de la categoría Capacidades organizacionales y la subcategoría de marcos de buenas prácticas, con una duración de una hora, esta se aplicará de manera virtual también, por medio de Google Meet a la siguiente muestra: 3 expertos en gestión de proyectos de empresas externas, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre las buenas prácticas existentes en el mercado para aplicarlas en la organización en que se está realizando el trabajo de investigación.

- **Encuesta:** Es una técnica que se utiliza para tener resultados cuantitativos o cualitativos y está centrada en un orden lógico con un sistema de respuestas. “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.217). Además, la toma de datos de la encuesta se realiza mediante interrogaciones. “La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (Arias, 2020, p.18). Entre las ventajas de la aplicación del cuestionario se encuentran: que puede aplicarse de manera virtual o presencial, se aplicada en la mayoría de áreas, tiene amplia temática y es confiable estadísticamente. (Arias, 2020).

Para este caso de trabajo de investigación se utilizará 1 cuestionario que engloba los temas de la categoría “capacidades organizacionales” aplicando la escala Likert de frecuencia (nunca, algunas veces, casi siempre, siempre). Este se enviará vía correo electrónico y se aplicará mediante la herramienta Forms de Outlook a la siguiente muestra: 2 líderes de la PMO (decana y vicedecana), 2 subdirectores de escuelas y 6 proyectistas. Los cuestionarios se elaboraron mediante la guía de modelo mckinsey 7-s sobre las capacidades

organizacionales, también se utilizaron referencias de tesis para guiar el proceso de creación de cada uno, las tesis son de Chinchilla (2023), Quirós (2022) y Ortiz (2019), todos referenciados en este trabajo.

El cuestionario A. ubicado en el apéndice D. se conforma de 56 preguntas cerradas, y desarrolladas según cada subcategoría “Gobernanza”, “Procesos”, “Cultura en proyectos”, “Recursos Humanos” y “Tecnología”, con el objetivo de conocer cómo se lleva a cabo la situación de los proyectos, cómo es la estrategia, cumplimiento de objetivos organizacionales, plan estratégico, nivel de complejidad de procesos, sistemas, implementación de los procesos, nivel de calidad, tecnología relacionada con los procesos, control, normas, lineamientos, metodología en gestión de proyectos utilizada, métricas que se aplican, capacitaciones, apertura al cambio, conocimiento sobre cultura en la organización, trabajo en equipo o individual, ambiente de trabajo, liderazgo, motivación, innovación tecnológica en gestión de proyectos, herramientas sobre flujo de trabajo, recursos y capacitación sobre las tecnologías.

- **Revisión documental:** La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que permite la búsqueda de información que se relaciona con temáticas que aportan a la tesis. Esta investigación se realiza a través de documentos, libros, artículos, revistas, grabaciones, filmaciones, entre otros. “Como su nombre lo indica, esta técnica consiste en consultar y encontrar fuentes bibliográficas que den sustento a la investigación desde el punto de vista teórico, según la temática de estudio” (Chinchilla, 2023, p.72).

Cabe mencionar que en este trabajo se realizará esta revisión documental en todas las categorías y subcategorías mediante la ficha documental A. ubicada en el apéndice F.

Esta ficha permitirá recabar información documental referente a la organización en el que se realiza este trabajo de investigación. La ficha tiene información sobre la fecha de revisión, tipo de documento, nombre del documento, autor, tema, descripción del documento, resumen del documento y ubicación.

- **Revisión bibliográfica:** Una revisión bibliográfica parte de saber lo que se busca y con el conocimiento identificar palabras claves que permitirán una búsqueda efectiva de las bases de datos, bibliotecas específicamente en internet. Es imprescindible realizar una evaluación crítica sobre la información localizada. Además, se debe disponer de un gestor bibliográfico que facilite la búsqueda, recopilación, sistematización e integración de las

referencias utilizadas (Vilanova, 2011). En este trabajo se realizará esta revisión bibliográfica en todas las categorías y subcategorías mediante la ficha bibliográfica G. localizada en el apéndice G. Esta ficha permitirá recabar información bibliográfica relacionada al tema de investigación. La ficha tiene información sobre la fecha de revisión, nombre, autor, tema, descripción bibliográfica, resumen de la bibliografía y ubicación.

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

En este apartado se detalla por cada objetivo específico cuáles son los productos esperados, en qué consiste cada uno, cómo se procesa la información y de qué manera se van a presentar los productos resultantes. Además, se describe cómo la información obtenida de cada objetivo va a contribuir con el logro de cada objetivo específico y general, y cómo finalmente se logra el producto final de proyecto final de graduación.

En la figura 3.1 se detalla el flujo de trabajo para lograr obtener la información relevante y con ello obtener los productos para cada objetivo. Como primer paso está la selección y análisis de las categorías y variables de investigación, las cuales permitieron analizar preguntas generadoras para la elaboración de las técnicas y herramientas. Después la selección de la población y la muestra donde se detalla la cantidad de sujetos de investigación que se utilizarán para la aplicación de los instrumentos. Por consiguiente, están las fuentes de información primarias y secundarias que permitirán obtener información relevante para el proyecto final de graduación. Después, la selección de las técnicas y herramientas que se van a aplicar en cada categoría, luego el procesamiento de la información de lo aplicado, que van a permitir desarrollar los productos esperados en cada objetivo.

Nota. Elaboración propia.

Después del análisis del flujo de trabajo de esta investigación, a continuación, se detallarán los productos de la investigación y las técnicas que se utilizarán.

Nota. Elaboración propia.

Figura 3.1 Flujo de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Después del análisis del flujo de trabajo de esta investigación, a continuación, se detallarán los productos de la investigación y las técnicas que se utilizarán.

3.5.1 *Productos de la investigación*

En esta sección se indica para objetivo general y específicos, los productos esperados, en qué consisten específicamente, cómo se procesan y presentan la información y productos resultantes. A continuación, en el cuadro 3.4 se detallan dichos procesos.

Cuadro 3.4 Actividades, recolección de datos, métodos, presentación y entregables.

Objetivo				
1. Identificar las capacidades organizacionales actuales en gestión de proyectos que se encuentran en el Decanato y Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional mediante técnicas de investigación que permitan la elaboración de un diagnóstico de la situación actual.				
Técnicas a utilizar				
Actividades	Recolección de datos	Métodos y Herramientas	Presentación de resultados	Entregable o producto
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de proyectos. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.	Apéndice A. Guía de entrevista sobre la gestión de proyectos. Apéndice B. Guía de entrevista sobre el recurso humano. Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia. Apéndice D. Cuestionario sobre las capacidades organizacionales. Apéndice E. Ficha documental. Apéndice F. Ficha bibliográfica	Análisis detallado de datos. Síntesis de datos. Redacción de la información. Triangulación de datos.	Elementos gráficos (como, por ejemplo: matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas). Tablas o cuadros Redacción en prosa	Descripción detallada del proceso actual en gestión de proyectos. Listado de las características de los proyectos de la organización. Listado de las competencias actuales de las personas. Listado de herramientas tecnológicas y documentales actuales.
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión del Recurso Humano. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de Marcos de Referencia. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía del cuestionario. Trasladar la información a la herramienta Form de OneDrive. Solicitar los correos electrónicos de los sujetos de investigación. Enviar el cuestionario. Analizar los datos obtenidos. Tabular la información. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar el formato de la ficha documental. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Desarrollar el formato de la ficha bibliográfica. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Objetivo				
2. Analizar las buenas prácticas de mercado mediante técnicas de recolección de datos para la identificación de áreas de mejora en las capacidades organizacionales en gestión de proyectos que se encuentran en el Decanato y Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional.				
Técnicas a utilizar				
Actividades	Recolección de datos	Métodos y Herramientas	Presentación de resultados	Entregable o producto
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de Marcos de Referencia. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.	Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia. Apéndice E. Ficha documental. Apéndice F. Ficha bibliográfica	Análisis comparativo de la información. Redacción de la información	Matriz comparativa de información con la organización actual y las empresas entrevistadas.	Listado de marcos de referencia relacionados con las buenas prácticas existentes en el mercado sobre la gobernanza. Listado de marcos de referencia

Desarrollar el formato de la ficha documental. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.			Redacción en prosa de la información.	relacionados con las buenas prácticas existentes en el mercado sobre los procesos. Listado de marcos de referencia relacionados con las buenas prácticas existentes en el mercado sobre el recurso humano. Listado de marcos de referencia relacionados con las buenas prácticas existentes en el mercado sobre la cultura en gestión de proyectos. Listado de marcos de referencia relacionados con las buenas prácticas existentes en el mercado sobre la tecnología. Matriz con las brechas existentes entre la organización y los marcos de referencias de las empresas entrevistadas.
Desarrollar el formato de la ficha bibliográfica. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Objetivo	3.Elaborar una propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Decanato y Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional mediante técnicas y herramientas para la guía a las personas que laboran en el área de gestión sobre el monitoreo y control de los proyectos.			
Técnicas a utilizar				
Actividades	Recolección de datos	Métodos y Herramientas	Presentación de resultados	Entregable o producto
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de proyectos. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.	Apéndice A. Guía de entrevista sobre la gestión de proyectos. Apéndice B. Guía de entrevista sobre el recurso humano. Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia. Apéndice D. Cuestionario sobre las capacidades organizacionales. Apéndice E. Ficha documental. Apéndice F. Ficha bibliográfica	Análisis detallado de la información. Síntesis de datos. Diseño y redacción.	Elementos gráficos (como, por ejemplo: matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas). Tablas o cuadros Redacción en prosa	Propuesta para el desarrollo de las capacidades organizacionales.
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión del Recurso Humano. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Tabular la información. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de Marcos de Referencia. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Tabular la información. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía del cuestionario. Trasladar la información a la herramienta Form de OneDrive. Solicitar los correos electrónicos de los sujetos de investigación. Enviar el cuestionario. Tabular la información. Analizar los datos obtenidos. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				

Desarrollar el formato de la ficha documental. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Desarrollar el formato de la ficha bibliográfica. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Objetivo	4. Desarrollar una estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.			
Técnicas a utilizar				
Actividades	Recolección de datos	Métodos y Herramientas	Presentación de resultados	Entregable o producto
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de proyectos. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.	Apéndice A. Guía de entrevista sobre la gestión de proyectos. Apéndice B. Guía de entrevista sobre el recurso humano. Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia. Apéndice D. Cuestionario sobre las capacidades organizacionales. Apéndice E. Ficha documental. Apéndice F. Ficha bibliográfica	Análisis detallado de la información. Diseño y redacción.	Elementos gráficos (como, por ejemplo: matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas). Tablas o cuadros Redacción en prosa	Documento con la estrategia propuesta para el fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales con la implementación de las iniciativas para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión del Recurso Humano. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía de la entrevista de gestión de Marcos de Referencia. Contactar a los sujetos de investigación para aplicar la entrevista. Tabular la información. Elaborar un análisis detallado de los datos obtenidos en la entrevista. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar la guía del cuestionario. Trasladar la información a la herramienta Form de OneDrive. Solicitar los correos electrónicos de los sujetos de investigación. Enviar el cuestionario. Analizar los datos obtenidos. Redactar un informe sobre los datos obtenidos.				
Desarrollar el formato de la ficha documental. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				
Desarrollar el formato de la ficha bibliográfica. Realizar la búsqueda de los documentos. Ingresar la información localizada a la ficha.				

Nota. Elaboración propia.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

En esta sección se detallarán las técnicas que se aplican para procesar la información. Entre estas técnicas están: la triangulación, análisis detallado de la información, síntesis de datos, a continuación, se explica cada una.

3.5.2.1 La triangulación

Consiste en un proceso de investigación que examina problemas o fuentes de datos obtenidos de instrumentos aplicados. “La triangulación de datos (ya sea en el tiempo o en el espacio) implica implantar diferentes estrategias de recolección de datos, con el fin de contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno” (Forni y De Grande, 2019, p.166). Además, entre los métodos de triangulación se encuentran los siguientes: “En la triangulación intra método se combinan variantes del mismo método (sea cualitativo o cuantitativo); en cambio, la triangulación inter métodos implica implantar abordajes metodológicos distintos (cuantitativos y cualitativos) en una misma investigación” (Forni y De Grande, 2019, p.166p.166).

Puentes et al. (2018) también argumentan que “la triangulación como técnica se utiliza para “delimitar una mayor objetividad a los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico de las investigaciones científicas mediante las encuestas, entrevistas y observaciones directas” (p.1).

Ahora bien, existen diferentes tipos de "triangulación" para optimizar los resultados; por ejemplo: triangulación de métodos, de técnicas, de datos, de investigadores, de teorías y disciplinas.

En este trabajo de investigación la triangulación se aplica en el objetivo específico 1, sobre la identificación de las capacidades organizacionales actuales de la organización en la gestión de proyectos. En este sentido, se utiliza la información de las entrevistas aplicadas sobre la gestión de proyectos, recursos humanos, marcos de referencia, cuestionario y la documentación y bibliografía localizada, lo anterior permitirá realizar la triangulación de datos.

Además, de la triangulación, también se utiliza el análisis detallado que se explicará a continuación.

3.5.2.2 Análisis detallado

El análisis detallado resume las opiniones obtenidas de los instrumentos localizados. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Flores, p.20). Del mismo modo, “el análisis de contenido como método de interpretación para la construcción de significado” (Mendoza y Esparragoza, p.11).

En este trabajo de investigación el análisis detallado se utiliza en todos los objetivos específicos, ya que, la aplicación de los instrumentos permite el análisis y con ello cumplir con los entregables mencionados en el cuadro 3.5.

Por lo tanto, el análisis se utiliza en todas las entrevistas aplicadas sobre la gerencia de proyectos, recursos humanos y marcos de referencia. Además, se analizará el cuestionario y el análisis comparativo.

Este tipo de análisis permite establecer similitudes y diferencias entre la información obtenida, de manera que se presentan los resultados de análisis mediante una matriz comparativa. “La comparación, su estructura lógica y su presencia en la ciencia y en la vida cotidiana, se avanza hacia la presentación y valoración crítica de las posturas que la definen como método científico” (Piovani, 2017, p.821). En este trabajo se espera elaborar una tabla con la información obtenida y su comparativa entre la situación actual de la empresa, las buenas prácticas y las brechas existentes, esto le permite al investigador tener un orden establecido entre la información empresarial en comparación con otras que gestionan proyectos.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos de las técnicas de investigación aplicadas en el Vicedecanato del CIDE, mediante las cuales se busca determinar la situación actual de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos y con ello, lograr el primer entregable de este trabajo. Del mismo modo, definir marcos de referencia de buenas prácticas y las brechas existentes con el mercado externo sobre las capacidades, para lograr el segundo entregable.

Por consiguiente, el análisis e identificación de las prácticas sobre capacidades organizacionales que permitan cumplir con el tercer entregable y al mismo tiempo lograr con el cuarto entregable, desarrollado por una propuesta de fortalecimiento de estas prácticas para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización. Todo esto se realiza con la información obtenida de los cuadros 3.1 sobre las categorías y variables y el 3.4 sobre las técnicas de procesamiento.

4.1 Situación actual del seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE

La situación actual sobre el seguimiento y control del Vicedecanato se realiza a partir del análisis de resultados que se obtuvieron mediante las distintas técnicas y herramientas seleccionadas en esta investigación. Lo anterior, permite identificar oportunidades de mejora.

4.1.1 Proyectos de la empresa

Esta categoría está conformada por los proyectos de la organización y para su análisis, se aplicó una entrevista que se encuentra en el apéndice A.1 que está conformada por preguntas relacionadas al significado de proyectos en la organización, características de los proyectos, prácticas utilizadas, planes que utilizan, problemas de la gestión, causas raíz, y soluciones. Además, se utilizó la búsqueda documental relacionada a la gestión de los proyectos.

Para la aplicación de la entrevista se contactó a cinco sujetos de investigación conformados por la decana, vicedecana, dos proyectistas y una persona a cargo de la subdirección de una de las escuelas a la que se le brinda seguimiento de los proyectos del Vicedecanato del CIDE.

4.1.1.1 Características de los proyectos de la empresa

Según los datos bibliográficos localizados en repositorios del Tecnológico de Costa Rica y en Google Académico, sobre el significado de proyectos está, que los proyectos son esfuerzos temporales que indican un principio y un final, estos son independientes o forman parte de un programa o portafolio. (PMI, 2021). Además, en el Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas de la Universidad Nacional (2022) se menciona que, un “proyecto es un conjunto de acciones académicas, ejecutadas de manera sistemática y coordinada, para abordar una temática específica, con el propósito de alcanzar los objetivos, metas e indicadores propuestos y generar conocimiento en un período establecido” (p.9).

Por otra parte, entre las respuestas del apéndice A es que un proyecto es una tarea o una serie de tareas que tienen un propósito y una estrategia o metodológica para poder alcanzarla, hay una meta, una definición, que van a determinar el éxito o no, del mismo modo, tiene una estrategia secuencial para alcanzar los objetivos.

De igual manera, las características que conforman los proyectos de la organización es que son acciones sustantivas que buscan atender las áreas de extensión, investigación y docencia, en su mayoría, fortalecen el conocimiento, entre estas áreas están las políticas educativas, identidad, lenguaje y cultura, educación para la niñez y la juventud, educación y diversidad, educación e instituciones educativas, tendencias de educación superior, tecnología y educación, educación rural, entre otros.

Con respecto a los distintos tipos de proyectos que tienen el seguimiento y control del Vicedecanato se puede afirmar que estos se desarrollan por la docencia, investigación y extensión y en su mayoría los que más se controlan son los integrados que se conforman por al menos dos áreas (Docencia, investigación, extensión). En la figura 4.1 se detalla de manera porcentual cuáles tipos de proyectos son los que más se mantienen en seguimiento y control.

Figura 4.1 Tipos de proyectos



Nota. Información tomada de las entrevistas aplicadas de acuerdo al apéndice A.

Los proyectos de docencia son “actividades vinculadas con el aprendizaje y la formación, conducentes o no a un grado académico, desarrollada en espacios de formación específica, permanente o de actualización profesional. Implica aprendizaje, reflexión, mediación, producción de conocimiento y procesos de sistematización de experiencias” (Manual de procedimientos para gestión de los programas, proyectos y actividades académicas, 2022, p.8), con respecto a los proyectos de investigación “es un proceso de generación de conocimiento relevante, pertinente, sistemático e innovador del quehacer universitario, que se complementa con las diferentes áreas de acción sustantiva institucional, con la participación de equipos disciplinarios” (Manual de procedimientos para gestión de los programas, proyectos y actividades académicas, 2022, p.9), el proyecto de extensión “constituye una acción sustantiva sobre la cual el modelo de universidad democrática, dialógica y sustentable establece un compromiso social mediante la búsqueda de la calidad, pertinencia y equidad social” (Manual de procedimientos para gestión de los programas, proyectos y actividades académicas, 2022, p.8) y un proyecto integrado es “aquel que articula e incorpora sistemática y explícitamente al menos dos de las áreas de la acción sustantiva” (Manual de procedimientos para gestión de los programas, proyectos y actividades académicas, 2022, p.9). También, otras de las características de los proyectos expresadas por los encuestados y que puede tener relevancia para este trabajo, es que, no existe una base de datos que defina cantidad específica

de los proyectos nacionales e internacionales existentes y activos. Del mismo modo, otras características mencionadas en el cuadro 4.1 son las siguientes:

Cuadro 4.1 Características de los proyectos de la organización.

Características de los proyectos que se le brinda seguimiento y control por parte del decanato
Las especialidades de las personas que participan en los proyectos son en su mayoría: preescolar, primaria, secundaria, orientación. Y otros de formaciones complementarias a la educación como sociología, antropología, ciencias cognitivas, informática, trabajo social, psicología.
Tienen objetivos académicos
Son sin fines de lucro y hay proyectos nacionales e internacionales.
Pueden ser sistematizaciones como ponencias o trabajos en comunidades.
Se desarrollan en grupos etéreos diversos.
El objeto de estudio está relacionado con la enseñanza (educación, pedagogía y didáctica).
Tiene procesos con estrategias secuenciales.
Tienen una duración de 4 a 5 años.
Generan productos como libros, ponencias y artículos.
Se gestionan por distintas herramientas de tecnología.
La idea del proyecto surge en las escuelas y el seguimiento y control se desarrollo desde el Vicedecanato.
Los recursos son distribuidos en cada escuela, las escuelas deciden cuánto dinero brindar a cada proyecto.

Nota. Información tomada del apéndice A.

Cabe mencionar que el patrocinador de los proyectos que se controlan en el Vicedecanato del CIDE, siempre es la Universidad Nacional desde la Vicerrectoría de Administración, la cual es un órgano rector de la gestión administrativa universitaria que desarrolla la gestión responsable, oportuna, pertinente e integral del presupuesto universitario, y se encarga de asignar el presupuesto a cada unidad académica.

4.1.1.2 Prácticas de seguimiento y control en gestión de proyectos en la organización Vicedecanato (CIDE)

Con respecto a las prácticas de seguimiento y control que se utiliza en la empresa de estudio del Vicedecanato del CIDE, los sujetos participantes decana, vicedecana, subdirectora, proyectistas, comentan en los anexos A1,2,3,4 y 5, que siempre deben guiarse con el reglamento

de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional que inició su vigencia en el año 2022 el cual “tiene como objetivo presentar un marco normativo para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) e incluye tanto las fases de formulación / aprobación, ejecución / seguimiento y su finalización / cierre”, p.3). Por lo tanto, desde este reglamento se elaboran fechas o un calendario anual que las instancias deben cumplir cuando van a iniciar un proyecto, es decir, la calendarización es una práctica utilizada por la organización.

Cabe mencionar, que este reglamento sí es utilizado por el Vicedecanato, sin embargo, los lineamientos descritos no poseen buenas prácticas de cómo realizar el seguimiento, control y gestión de los proyectos. Es decir, el reglamento solo enmarca la descripción de las competencias que tiene el Vicedecanato como Centro de la Universidad Nacional, pero no cómo deben ejecutar su seguimiento y control en los proyectos.

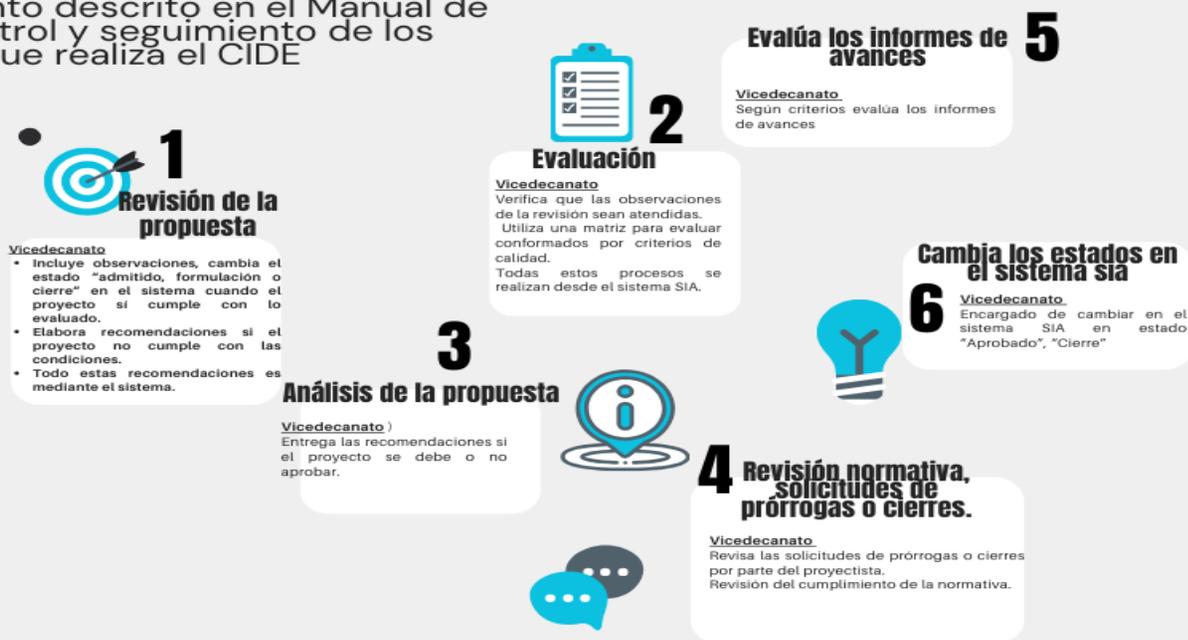
Del mismo modo, existe un manual de procedimiento para la gestión de procedimientos de gestión de programas, proyectos y actividades académicas (2022), en el cual se especifican los procedimientos para desarrollar las distintas fases de los proyectos, en las cuales se me menciona que el Vicedecanato solo revisa las propuestas de los proyectos, coordina la selección de evaluadores de los proyectos, analiza la propuesta, revisa los cumplimientos de la normativa, pero nunca se menciona sobre la aprobación de los proyectos, roles en temas de portafolios, programas o gestión de proyectos, tampoco se detallan buenas prácticas de seguimiento, control o gestión, por lo tanto, esto puede evidenciar algunos efectos o causas desarrollados en este trabajo. Es decir, sí existe un documento formativo sobre la gestión de proyectos, pero no describe cómo el Vicedecanato debe hacer el seguimiento y control de los proyectos.

A continuación, en la figura 4.2 se describe con más detalle este seguimiento y control detallado en el manual.

Figura 4.2 Procedimientos Manual

- Un hallazgo importante es que en el Manual de Proyectos están definidas las responsabilidades del Vicedecanato, pero no cómo hacer el seguimiento.
- Además, el monitoreo y control que se describe parece ser transversal a las fases del proyecto.

Procedimiento descrito en el Manual de gestión, control y seguimiento de los proyectos que realiza el CIDE



Nota. Información tomada del manual de procedimientos manual de procedimientos para gestión de los programas, proyectos y actividades académicas.

Cabe mencionar que una de las personas entrevistadas con el rol de académico y proyectista del CIDE, expresó en el anexo A. 4 que actualmente los involucrados de los proyectos no cuentan con formación en seguimiento, control y gestión de proyectos.

En el siguiente cuadro 4.2, se observa el perfil de las dos personas encargadas del seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato.

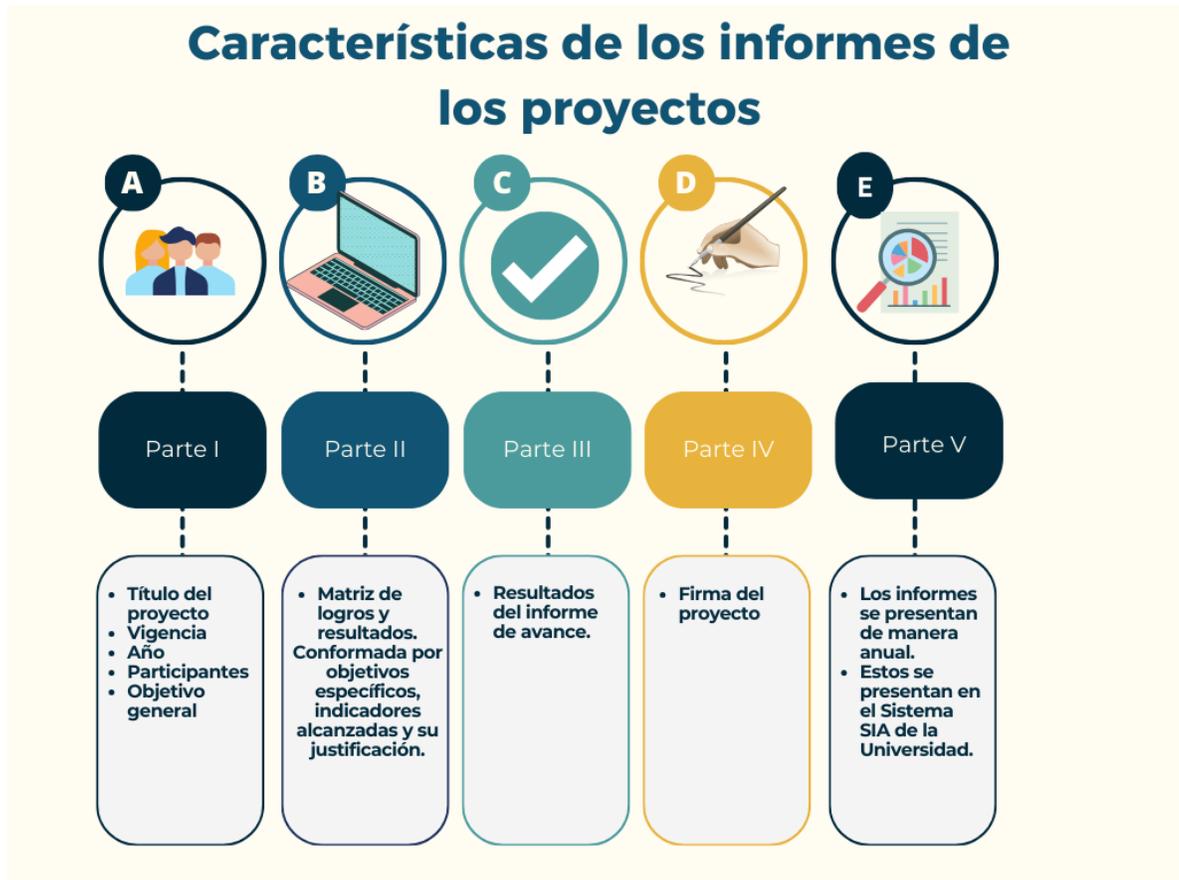
Cuadro 4.2 Perfil profesional encargadas del Seguimiento y Control de los Proyectos

Cargo	Perfil profesional
Decana	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Publicidad. • Bachiller en Educación en I y II Ciclos concentración Inglés Licenciatura en docencia. Maestría en Pedagogía. • 20 años de experiencia como participante o encargada de proyecto. • No cuenta con capacitación formal en gestión de proyecto.
Vicedecana	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Enseñanza de la Química Licenciada en Docencia con énfasis en Ciencias Naturales. • Tecnología educativa y Educación a Distancia. 17 años vinculada a proyectos (como coordinadora). • 1 curso específico en gestión de proyectos.

Nota. Información obtenida de la comunicación oral por parte de las participantes.

Además, las prácticas en utilizadas son solamente por el aprendizaje que se obtiene en el proceso de ejecución de los proyectos y no por capacitaciones. Sin embargo, se menciona que existe la práctica del seguimiento en los informes de avances o de cierre anuales, los cuales están en el sistema o herramienta tecnológica SIA para la revisión y control por parte del Vicedecanato, dicho sistema no es ágil ya que, la información relacionada proyectos no es fácil de obtener o está desactualizada, esto permite evidenciar que el monitoreo y control del Vicedecanato no es oportuno, además, el hecho de elaborar solo un informe anual evidencia una de las causas sobre un seguimiento y control adecuado. Se debe especificar, según el Anexo A.1 sobre la entrevista aplicada, que este sistema o herramienta tecnológica es compleja de utilizar y aún no está al 100% para su uso, por lo tanto, la información de los proyectos no es oportuna para el Vicedecanato. Dichos informes están conformados por las siguientes características en la figura 4.3:

Figura 4.3 Características de los informes de los proyectos



Nota. Información obtenida de un formato de informe de la organización. Solo se hacen informes anuales.

Después del análisis sobre las prácticas de seguimiento y control, se puede indicar que las personas no tienen conocimientos sobre el seguimiento y control, además, el Vicedecanato como ente encargado del seguimiento y control de los proyectos, no cuenta con las herramientas documentales y tecnológicas que permitan llevar dicho seguimiento de manera óptima. Por lo tanto, se puede concluir que en esta instancia no se cuenta con los conocimientos en las capacidades organizacionales relacionados a seguimiento y control de los proyectos.

4.1.1.3 Vicedecanato considerado como PMO

Según el análisis realizado anteriormente, se puede considerar al Vicedecanato como una Oficina de Proyectos (Project Management Office o PMO) de control, ya que, Las PMO de control proporcionan soporte y exigen el cumplimiento de distintos medios. Cabe mencionar que también cumple la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, mediante el uso de plantillas, formularios y herramientas. Este PMO tiene un control en los proyectos (Sierra, 2017).

Figura 4.4 Vicedecanato, PMO de Control



Nota. Elaboración propia

Por lo tanto, según la figura 4.4 el Vicedecanato tiene su seguimiento y control desde una PMO que brinda soporte desde un control los distintos proyectos que tiene a cargo.

La Oficina de Gestión de Proyectos será la responsable de la generación de transformaciones estratégicas en la empresa, siendo el agente que identifique, estudie y

aproveche oportunidades de crecimiento y desarrollo. Si la estructura de la organización es responsable del mantenimiento de las operaciones de la misma, la PMO es la responsable de hacerla crecer a través de iniciativas alineadas a su estrategia (Crispieri, 2019, p.71).

Esto permite analizar las áreas de mejoras que el Vicedecanato debe tener, como el desarrollo de procesos, métodos o marcos más definidos, acciones claras para que los proyectos acaten las observaciones realizadas y mayor capacitación del personal en el área de proyectos.

4.2 Capacidades organizacionales

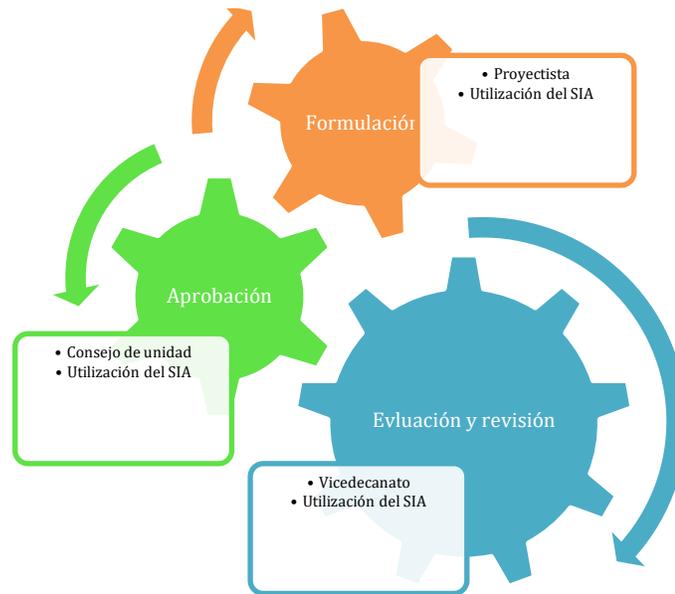
Esta categoría está conformada por la gobernanza, procesos, cultura de proyectos, recursos humanos y tecnología; para el respectivo análisis se aplicó una entrevista que se encuentra en el apéndice D, conformado por 53 preguntas relacionadas a todas las subcategorías mencionadas anteriormente, además, de la búsqueda de bibliografía, documentación relacionada a los temas.

En el cuestionario que se aplicó (apéndice D) se aplicó a una muestra de 10 participantes, de los cuales ocho son proyectistas, una persona es subdirectora y otra es la vicedecana del CIDE. A continuación, se presenta el análisis de resultados de la encuesta aplicada y la información relacionada con la documentación y bibliografía localizada.

4.2.1 Gobernanza

Cada organización debe ajustarse según las políticas que se desarrollan, y en la búsqueda documental se localizó que el Vicedecanato del CIDE utiliza el Reglamento de Gestión de Programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional (2022), el cual regula la evaluación que debe ejecutarse en cada una de las fases de los proyectos, para garantizar el éxito, además, se incluye la evaluación posterior para la mejora continua de los proyectos. Por lo tanto, las organizaciones mencionadas anteriormente deben alinearse siempre con lo que indica el reglamento, sin embargo, la normativa actual solo define las responsabilidades que tiene el Vicedecanato del CIDE. Además, en dicho reglamento se visualiza al Vicedecano como una instancia, pero no como PMO, tampoco se definen los temas de monitoreo y control que se lleva a cabo en este vicedecanato, además, las acciones son desarrolladas desde la implementación de observaciones y evaluaciones establecidas en el sistema SIA, pero la toma de decisiones sobre aprobaciones o rechazo de proyectos nunca es ejecutado por el Vicedecanato.

Figura 4.5 Toma de decisiones de los proyectos

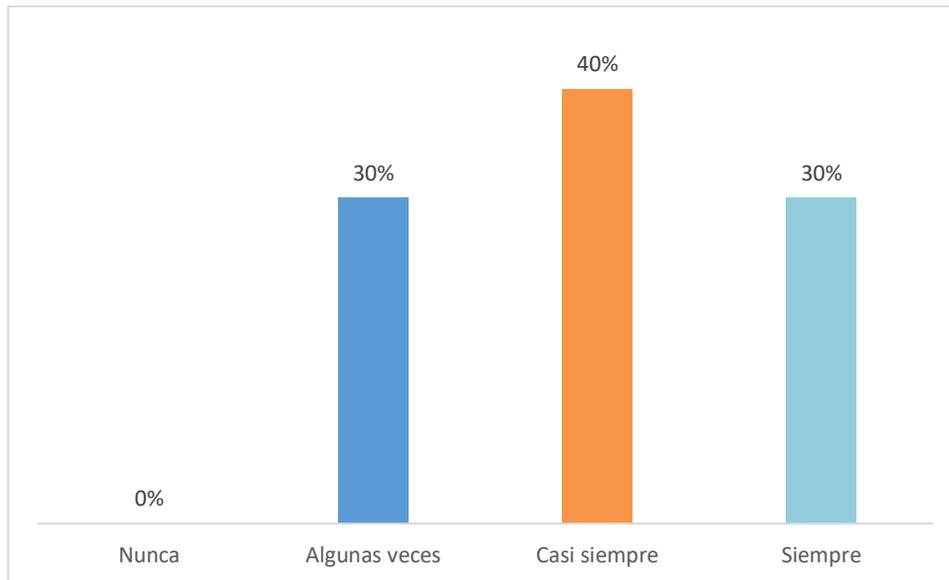


Nota: Información obtenida de los instrumentos aplicados apéndice A. y B. El vicedecanato solo interviene con observaciones y evaluaciones.

En la figura 4.5 se puede visualizar que el Vicedecanato no tiene la potestad de la formulación y aprobación de los proyectos, solamente evalúa y los revisa.

En el Vicedecanato del CIDE la gobernanza es parte de dichas instancias, por lo que, se aplicó un cuestionario ubicado en el apéndice A. y en la pregunta inicial se les consultó a los participantes si en el Vicedecanato hay un marco de referencia sobre gobernanza y los resultados fueron los siguientes reflejados en la figura 4.6.

Figura 4.6 ¿Hay un marco de Referencia en Gobernanza?

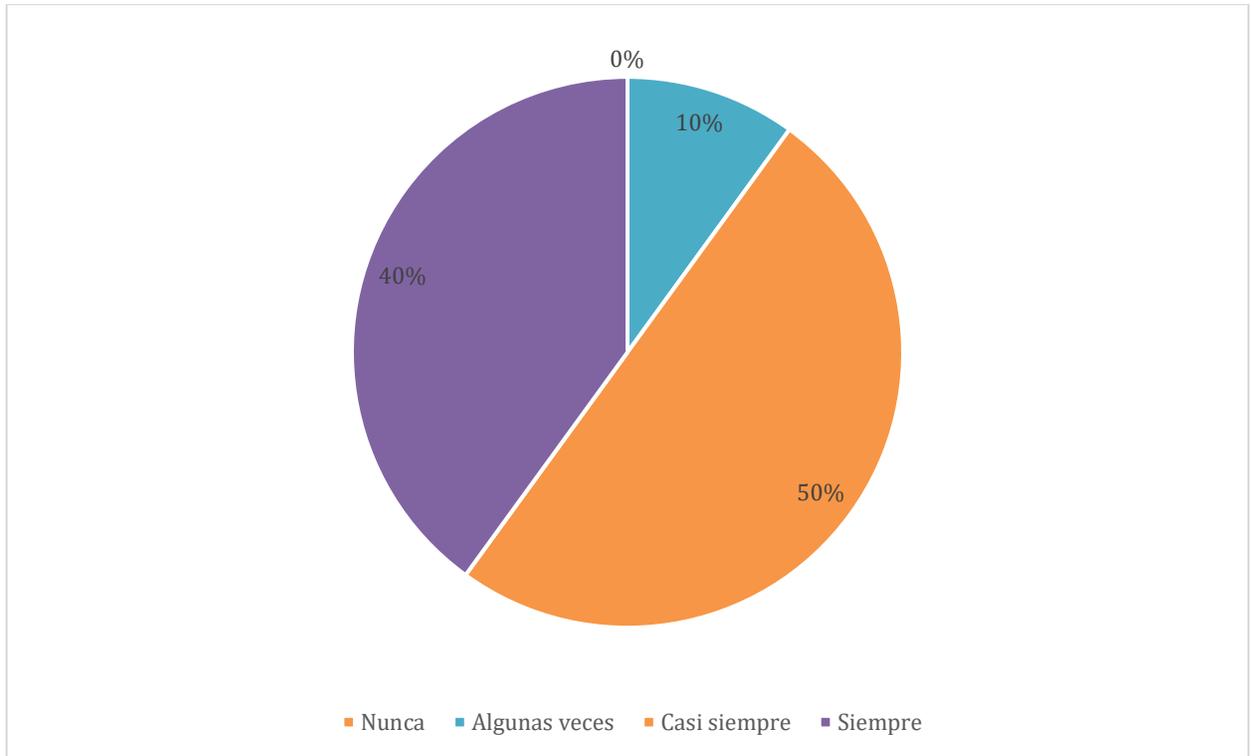


Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Este análisis permite mencionar que los colaboradores de los proyectos siempre tienen conocimiento sobre el marco de referencia en gobernanza, ya que, tienen conocimiento y práctica sobre los reglamentos que enmarcan a los proyectos, y los datos obtenidos sobre algunas veces según las preguntas del apéndice A, es porque no hay claridad en el marco establecido por la instancia. Del mismo modo, el análisis elaborado permite detallar que no hay un 100% de respuesta en la respuesta “siempre” porque los reglamentos tienen cambios constantes, hay saturación de correos relacionados a nuevas normas, cambios jurídicos y además, no existe capacitación constante en dichos cambios.

Lo anterior permite tener una percepción general sobre la existencia de un marco de referencia, sin embargo, se identifican áreas de mejora, entre estas está el fortalecimiento de los marcos existentes, más comunicación entre los colaboradores, contar con políticas claras y desarrollarlas mediante capacitaciones. Además, se observa la falta de planes de comunicación en el Vicedecanato, la falta de lineamientos sobre el seguimiento y control de los proyectos y la falta de capacitaciones que se efectúan sobre la gestión de proyectos.

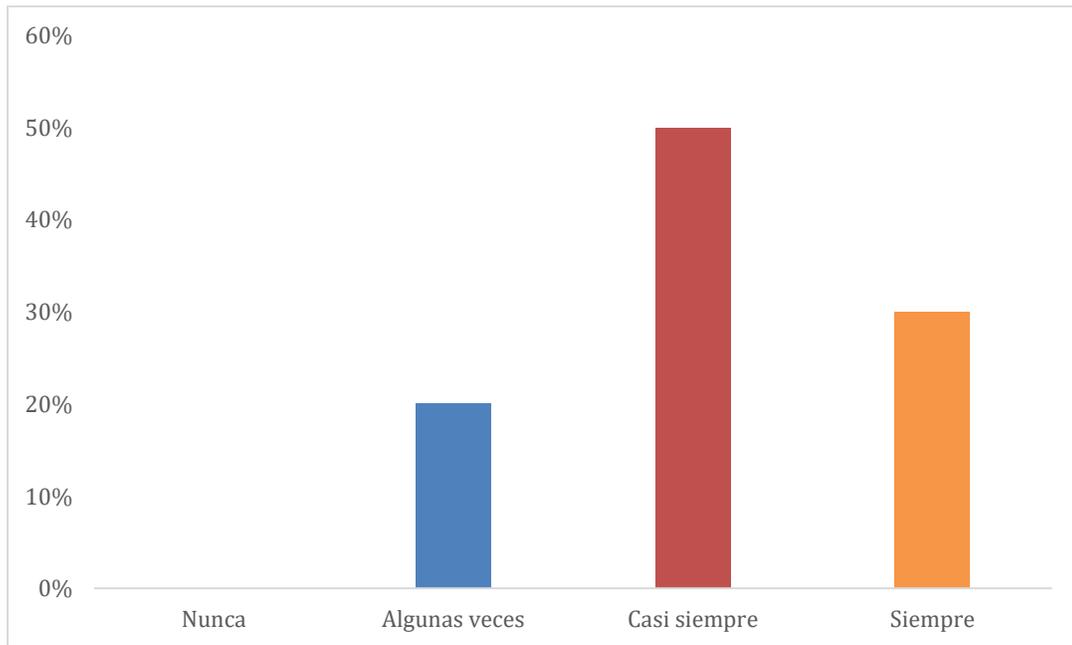
Figura 4.7 ¿Están establecidos los roles y responsabilidades en temas de portafolios, programas o gestión de proyectos?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Además del marco de referencia, y también en el área de gobernanza, se consultó si se han establecido roles y responsabilidades en temas de portafolios, programas o gestión de proyecto y según las respuestas visibles de la 4.7 se puede analizar que dentro de los aspectos más relevantes de este estudio está, que sí hay claridad en los roles asignados sobre las tareas en gestión de proyectos pero no sobre portafolios y programas, por lo tanto, es necesario el fortalecimiento de estas áreas mediante una comunicación activa interna, capacitación constante sobre las asignaciones en su trabajo, creación de nuevos roles sobre portafolios y programas y planes de comunicación que permitan una mejor comprensión de los roles. Esta incidencia evidencia la causa sobre la no existencia de roles en dichas áreas, lo cual ocasiona esa falta de capacidad para dar un seguimiento y control oportuno.

Figura 4.8 ¿Está documentada la toma de decisiones de proyectos?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

En el desarrollo de la encuesta, otra de las preguntas destacadas en la figura 4.8 fue, si la información de toma de decisiones de proyectos está documentada, y la respuesta con mayor porcentaje es “casi siempre” permite evidenciar que la toma de decisiones sí está documentada, esta documentación se encuentra ubicada en el sistema SIA, el cual tiene las formulaciones, acuerdos, aprobaciones, evaluaciones o cierres. Sin embargo, según la entrevista aplicada localizada en el apéndice A. no toda la información está al alcance de todos los participantes de manera ágil, lo cual causa que la toma de decisiones no sea oportuna esto evidencia uno de los efectos mencionados en el capítulo I.

En la misma línea, se consultó si la forma en que se orienta la gobernanza permite tener una ventaja competitiva y ambos grupos reconocen la importancia de la gobernanza como ventaja competitiva, un grupo ve la gobernanza como un factor determinante en el casi siempre y el otro considera el factor de ventaja competitiva como algo ocasional. Con respecto a lo ocasional y según la triangulación elaborada, es porque la gobernanza en proyectos debe fortalecerse en nuevas estrategias, propuestas, marcos claros, normativas e instrucciones claras, ya que, los lineamientos no permiten desarrollar propósitos claros y que los participantes tengan conocimientos de los propósitos. Por lo tanto, se sugiere que la gobernanza de la empresa debe fortalecer el control

interno que proporcione una cultura en proyectos mediante capacitaciones relacionadas con la gobernanza corporativa, nuevos reglamentos alienados con las necesidades de los proyectos y claridad en las instrucciones para ejecutarlos. En la siguiente figura 4.9 se visualizará lo comentado anteriormente.

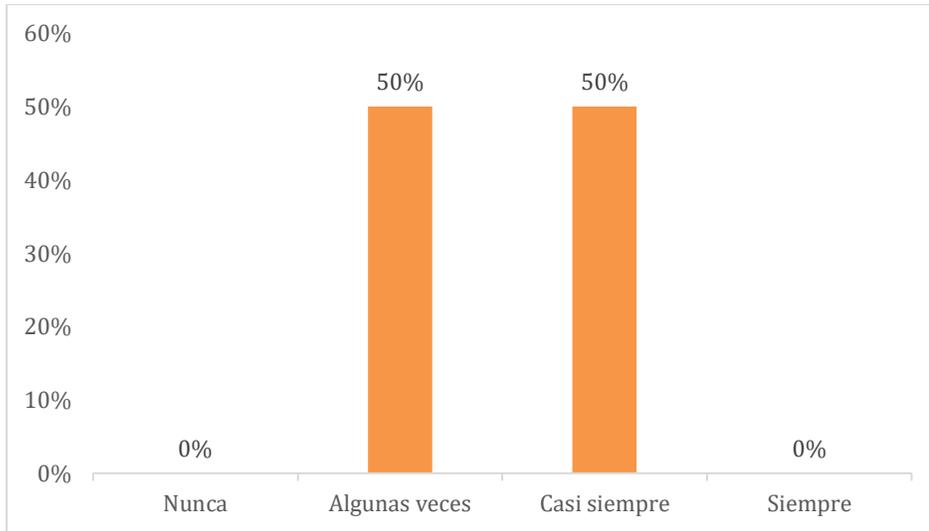
Figura 4.9 ¿La forma en que se orienta la gobernanza permite tener una ventaja competitiva?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Del mismo modo, otra de las consultas fue, si en la organización se desarrolla en una gobernanza que proporcione detalles sobre cómo lograr los objetivos de los proyectos y las respuestas en algunas veces, de acuerdo a la triangulación elaborada de acuerdo a los instrumentos aplicados, esto sucede porque las personas encargadas de seguimiento, control y gestión de los proyectos no son expertos en esta área, además, no hay matrices para la medición de los objetivos de los proyectos, además, la utilización de nuevas matrices requieren de procesos burocráticos y de nuevos pensamientos desarrollados desde la cultura en proyectos.

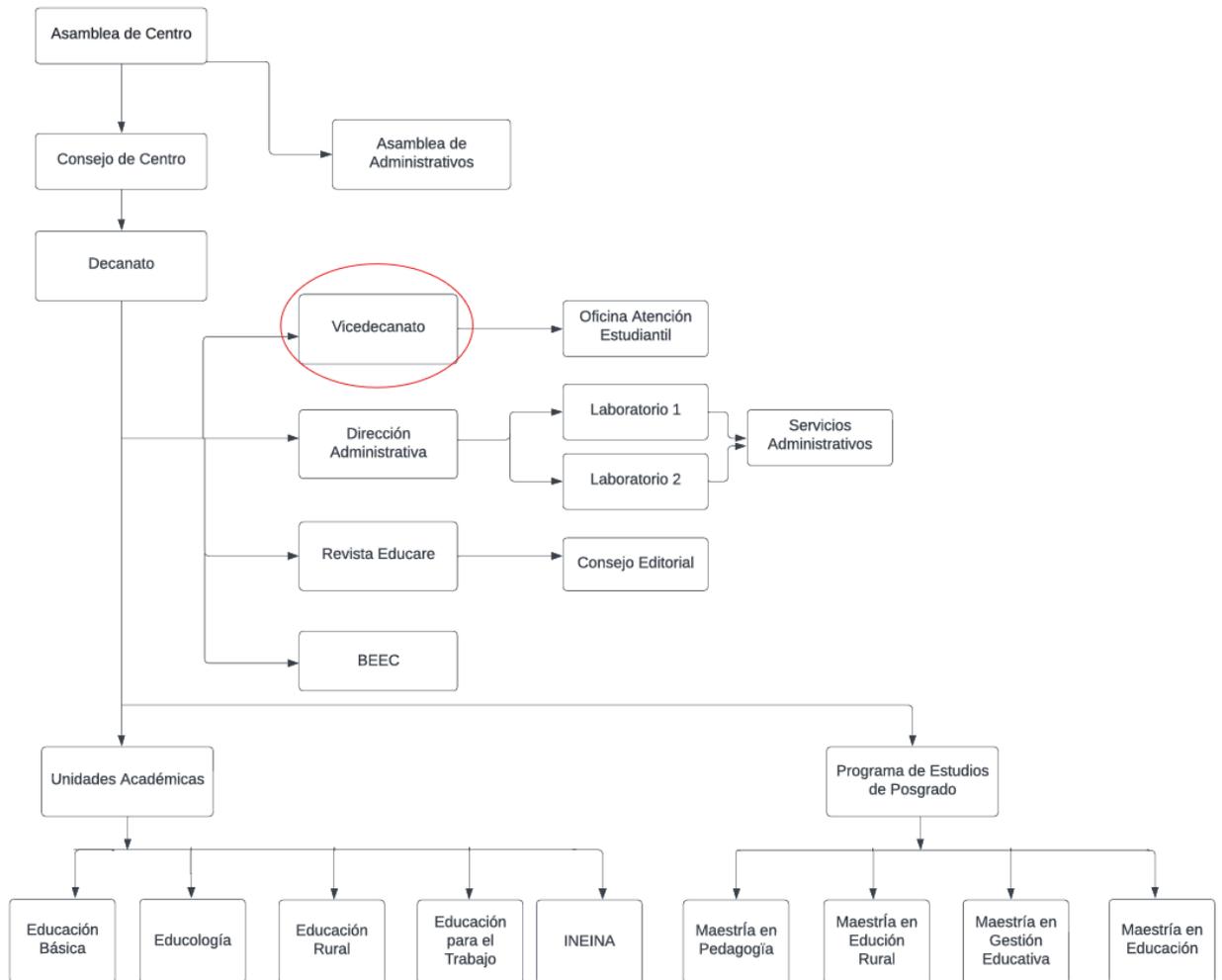
Figura 4.10 ¿En la organización se desarrolla una gobernanza que proporcione detalles sobre cómo lograr los objetivos de los proyectos?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Se puede concluir que se debe fortalecer la mejora con el manejo de procesos que propicien herramientas que desarrollen una mejor evaluación de los objetivos de los proyectos y su relación con la estrategia además, según el análisis de la figura 4.10, se debe desarrollar la comunicación efectiva en la cultura de proyectos y la creación de planes que permitan el desarrollo de cómo lograr los objetivos de los proyectos que se deben controlar según la estructura orgánica, dicha estructura se describe a continuación.

Figura 4.11 Estructura orgánica del Vicedecanato



Nota: Imagen obtenida de la búsqueda documental del Vicedecanato.

Cómo puede observar en la figura 4.11, el Vicedecanato tiene el control y seguimiento de los proyectos de las unidades académicas y los programas de estudios de posgrados.

Después del análisis de resultados sobre Gobernanza, en el siguiente apartado se desarrollará el análisis de resultados sobre los procesos de la organización Vicedecanato del CIDE utilizan.

4.2.2 Procesos

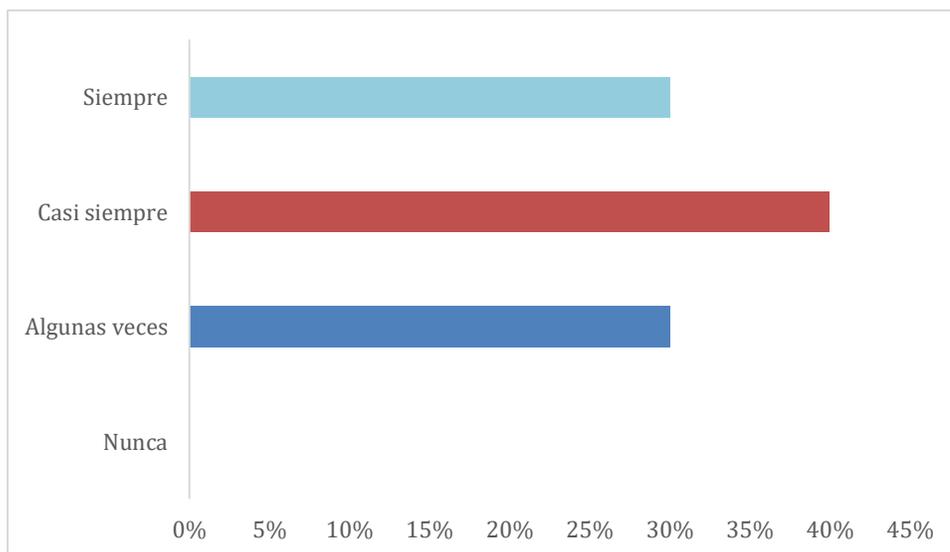
Los procesos de la gestión en las empresas permiten desarrollar procedimientos eficientes basados en métodos tradicionales y marcos ágiles para la toma de decisiones “las cuales en las primeras fases de la ejecución de los proyectos contribuyen al desarrollo exitoso de sus metas

empresariales” (Melendez y El Salous, 2021, p.228). En la figura 4.2 del apartado “Prácticas de seguimiento y control” se detalla con claridad cuáles específicamente el proceso de seguimiento y control que realiza el Vicedecanato.

Cabe mencionar que en la búsqueda documental relacionado a los procesos de la organización, el uso del Manual de procedimiento para la Gestión de procedimientos de gestión de programas, proyectos y actividades académicas, es utilizado para conocer los procedimientos que deben ser utilizados por las instancias ejecutoras para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional, pero en este nunca se menciona sobre el monitoreo o control del trabajo del proyecto, sobre la elaboración de un control integrado de cambios o también sobre la validación y control del alcance de los proyectos, además, tampoco ofrece indicadores o metas para el seguimiento y control de los proyectos que el Vicedecanato debe controlar.

Además, para estudiar los procesos de la organización de estudio Vicedecanato del CIDE de seguimiento y control, se aplicaron las siguientes preguntas aplicadas de acuerdo al apéndice A que se analizarán detalladamente en este apartado.

Figura 4.12 ¿El nivel de complejidad de los procesos en seguimiento, control y gestión de los proyectos es alto?



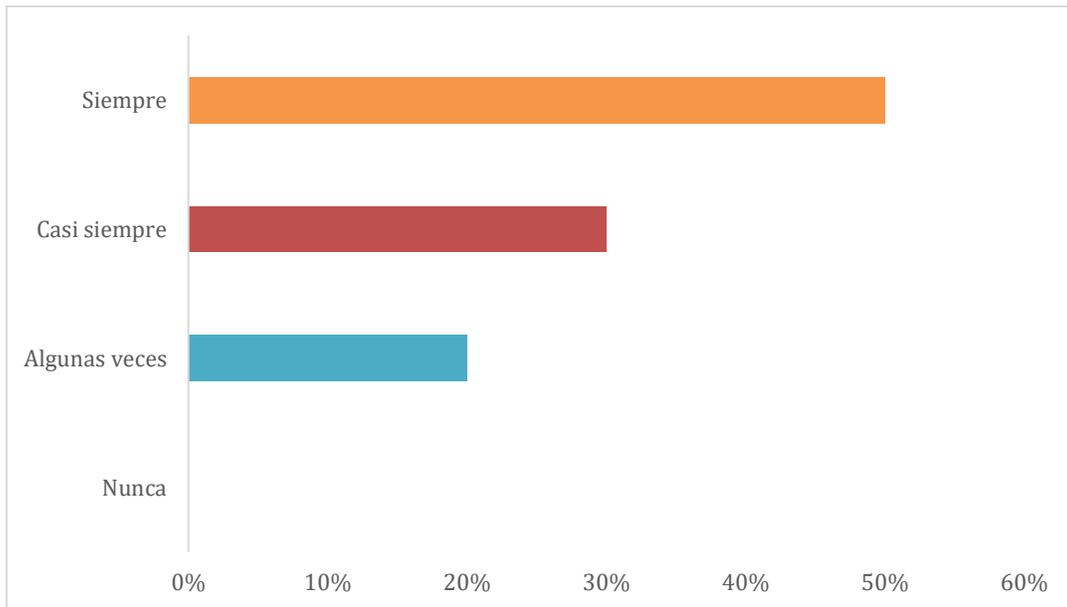
Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Como pregunta inicial reflejada en la figura 4.12 está, si el nivel de complejidad de los procesos de los proyectos es alto, y los participantes expresan en su mayoría que casi siempre y de

acuerdo a la triangulación desarrollada, es porque estos procesos aplicados se ven limitados de tiempo, recursos, lo cual desarrolla la falta de agilidad en la toma de decisiones o en la elaboración de los procesos, además, no hay claridad de mecanismos sobre cómo controlar estos procesos relacionados al control y seguimiento de los proyectos. Esto, permite considerar que es necesaria más efectividad en la claridad de estos procesos.

Seguidamente esta aplicación del instrumento permitió comprender si la organización tiene un sistema de control de proceso de los proyectos y la información visible en la figura 4.13 permite analizar que sí existe un sistema de control de procesos, el cual tiene el nombre de SIA, sin embargo, este sistema según las respuestas brindadas de acuerdo al apéndice A, el 100% de los entrevistados comentan que es el SIA a pesar de permitir el seguimiento de los proyectos no es ágil, ya que, la información de cada proyecto se puede obtener en una hora o puede durar un día o varios días dependiendo de la información que se requiera, ya que, la documentación ingresada de los proyectos no solo depende de una instancia si no de varios (escuelas, vicerreorías, vicedecanato). Además, la información como nombre de los proyectos, proyectos activos, inactivos, cerrados, encargados de los proyectos, nombre de las instancias participantes, presupuesto asignados, no está al alcance de todos los participantes de los proyectos de manera eficiente, en este caso el Vicedecanato sí puede ingresar, pero se debe recordar que el ingreso a la información por parte de dicha instancia no es ágil, si no que requiere tiempo para obtenerla, por dicha razón no hay total seguridad en respuestas afirmativas con la existencia de este sistema de control de procesos.

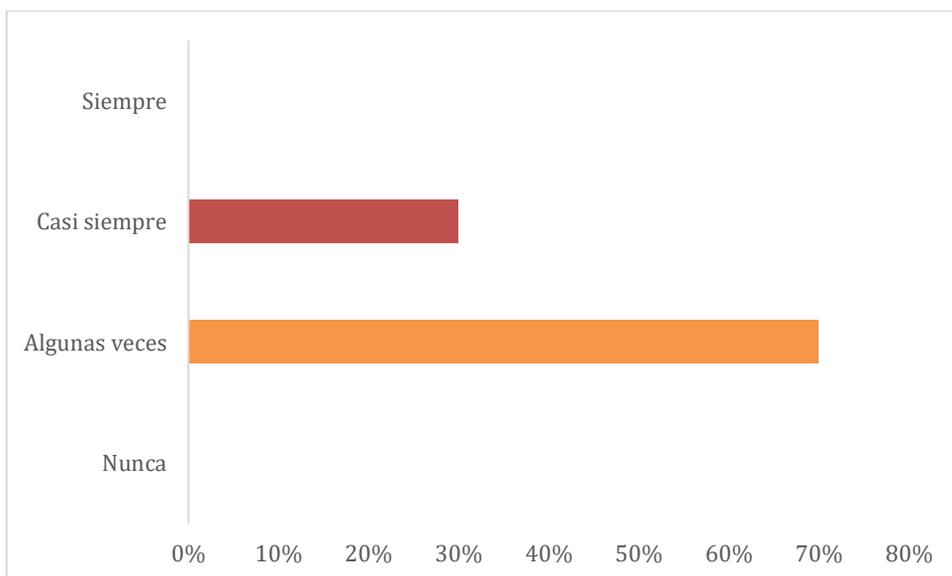
Figura 4.13 ¿En la organización existe un sistema de control de procesos de los proyectos?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Esto permite concluir que se deben sugerir acciones sobre la mejora continua y la efectividad del sistema de control de procesos en la gestión de proyectos, como mejorar la capacitación del personal, optimizar los procesos existentes o implementar tecnologías de seguimiento y control más avanzadas e innovadoras.

Figura 4.14 ¿Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar o evitar riesgos en los proyectos?



Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

En síntesis, los resultados anteriores de la figura 4.14, muestran una división de las opiniones sobre la efectividad de los sistemas de seguimiento y control que se utilizan para detectar o evitar riesgos en los proyectos. Mientras la mayoría comenta que los sistemas pueden ser efectivos algunas veces, la minoría considera que son consistentemente efectivos. Lo cual, permite desarrollar hallazgos que resaltan que es necesaria la mejoría en los sistemas de seguimiento y control en la organización. Relacionada los procesos también está el manejo de los planes que se utilizan en la organización. Sin embargo, en la búsqueda documental relacionada no se localizó algún plan sobre la detección o control de los riesgos de los proyectos, solo, un documento relacionado al “Análisis, Evaluación y Control de Riesgos Químicos” pero no de los proyectos.

Del mismo modo, en las preguntas realizadas de acuerdo al apéndice A. y la búsqueda documental no existe en los procesos control del cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones en el control de seguimiento de los proyectos en el Vicedecanato.

4.2.3 Cultura de proyectos

La cultura de proyectos “es la imagen que las empresas desean transmitir a la sociedad y cómo quieren ser percibidas y conocidas. También es un elemento que aumenta el compromiso organizacional y promueve en los colaboradores consistencia en su comportamiento laboral” (Corrales, 2021, p.29). En este apartado se estudiarán los resultados que se obtuvieron de la entrevista aplicada que se ubica en el apéndice B.

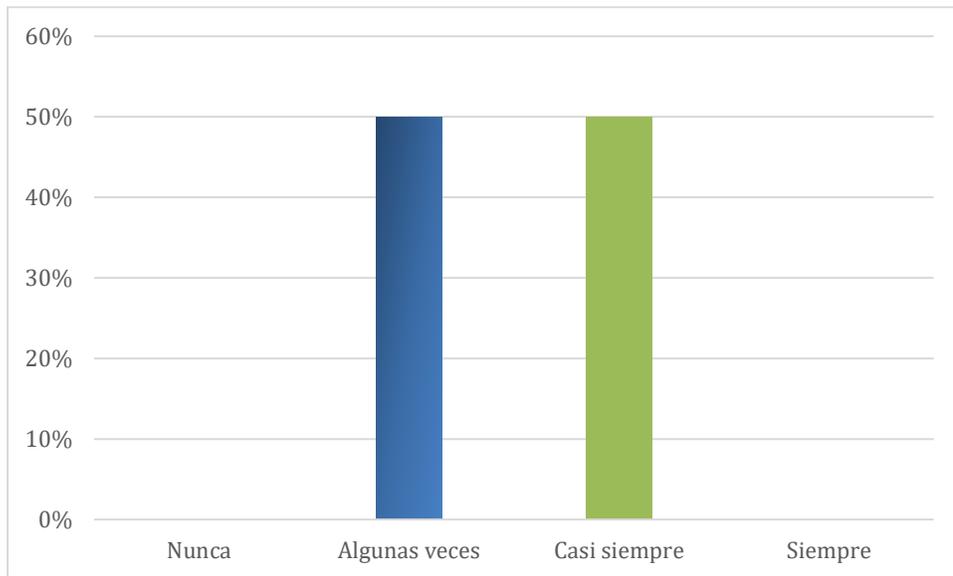
Entre las respuestas obtenidas de la persona entrevistada con el rol de Vicedecana, es que la cultura organizacional tiene un pensamiento con resistencia al cambio sobre la gestión de los proyectos, del mismo modo, esta cultura no ha desarrollado la capacitación en el área de proyectos, por lo tanto, se detalla la importancia de ir mejorando en ese aspecto. Esto permite evidenciar que falta una participación más activa de liderazgo que se alinee a desarrollar programas de sensibilización para ir disminuyendo esa resistencia al cambio de nuevos procesos sobre el seguimiento y control de los proyectos.

Además, se puede detallar según las opiniones obtenidas de las entrevistas aplicadas del Apéndice A. es que la cultura del Vicedecanato sobre el seguimiento y control no está desarrollada desde una cultura sólida en los procesos comunicativos o en la toma de decisiones oportunas, ya que, los sistemas burocráticos no tienen procesos claros sobre este seguimiento y control, además, se enfocan en procesos administrativos y no en proyectos. Del mismo modo, la información

obtenida del apéndice A. permite analizar que la cultura no está enfocada en motivar a las personas involucradas en el proceso de seguimiento y control, por lo tanto, en la cultura de proyectos se debe involucrar la motivación en el personal para fortalecer el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de seguimiento y control de los proyectos.

En otra entrevista aplicada y analizada sobre el apéndice A., la participante con rol de Decana comenta que la instancia debe analizar el contexto en el que se encuentra, comprender qué es lo que se desarrolla en los proyectos, cómo se pueden mejorar y con ello desarrollar estrategias que engloben soluciones desde una cultura con herramientas ágiles, capacitaciones constantes, involucramiento del personal en seguimiento y control de proyectos y el desarrollo de la comprensión de las características de los proyectos que se controlan.

Figura 4.15 ¿Se garantiza la importancia del conocimiento sobre la cultura en proyectos?



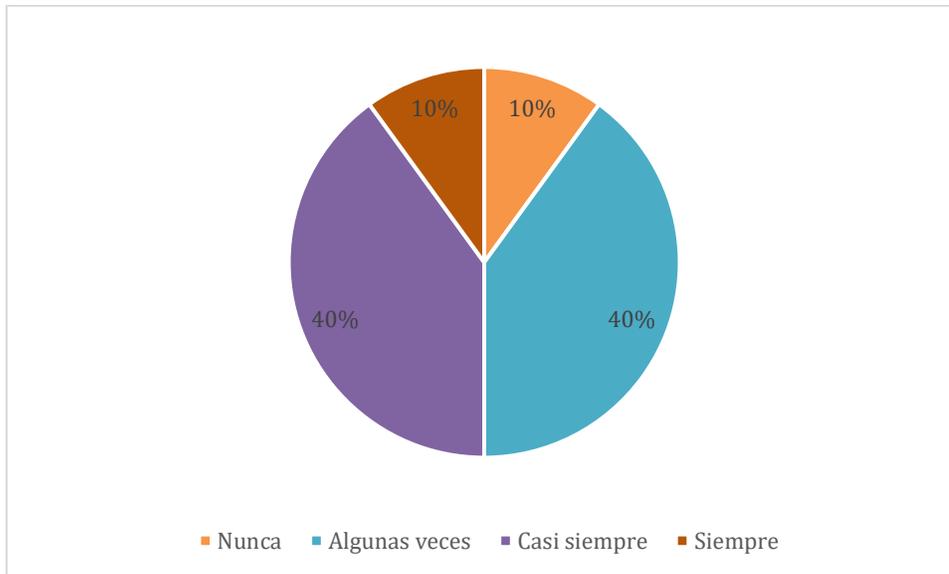
Nota: Datos suministrados del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales

Con respecto a la pregunta aplicada del cuestionario apéndice D y reflejada en la figura 4.15 sobre la cultura de proyectos, se puede destacar según los resultados que hace falta desarrollar una cultura constante en proyectos y mediante programas de sensibilización proactiva que desarrolle el conocimiento y la importancia sobre la importancia del seguimiento, control y gestión de proyectos. Esto podría maximizar el éxito y agregar valor en cada proyecto que se ejecuta.

4.2.4 Recursos humanos en el proceso de seguimiento y control

Según los datos obtenidos de la entrevista aplicada sobre la capacidad recursos humanos, entre una de las preguntas desarrolladas tratan sobre la estimulación de prácticas de trabajo en equipo como manera para alcanzar los objetivos. Y las respuestas están visibles en la figura 4.16.

Figura 4.16 ¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera para alcanzar los objetivos propuestos?

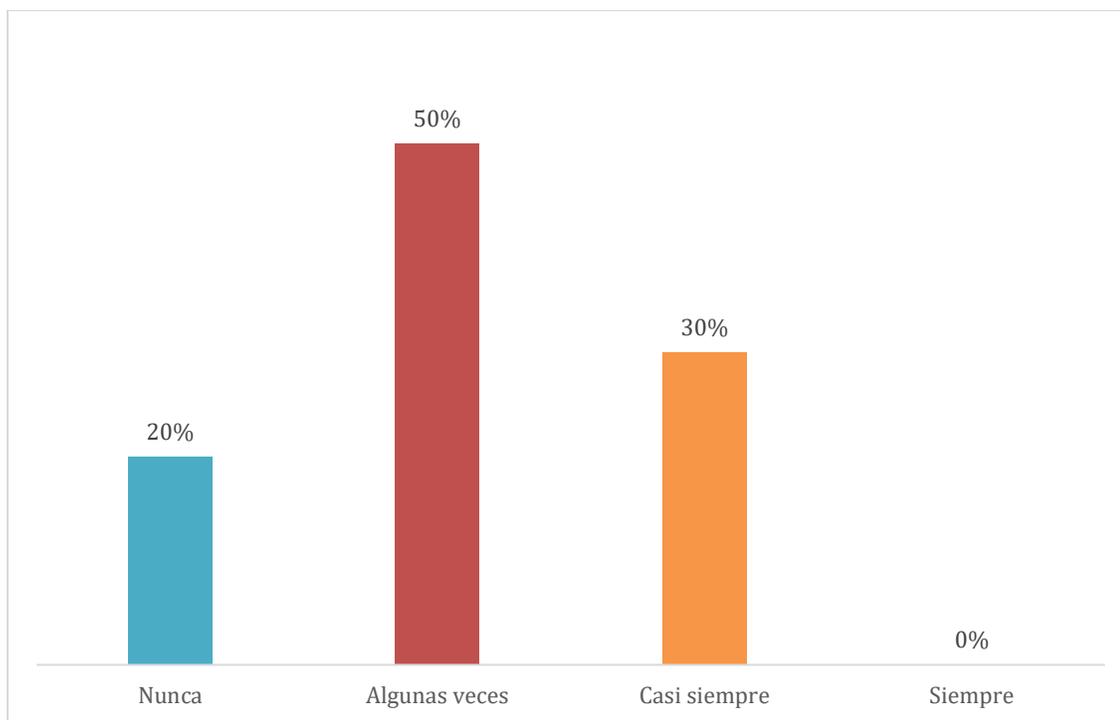


Nota: Datos suministrados del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales

Según la figura 4.16, se puede detallar que hay una diversidad de criterios, ya que, al 100% no se cumple con ese estímulo de prácticas sobre trabajo en equipo, por lo tanto, se resalta la importancia de promover en el recurso humano el valor y promoción del trabajo en equipo como una estrategia fundamental para lograr los objetivos organizacionales en el Vicedecanato.

En la misma línea del reconocimiento sobre la importancia de las competencias en seguimiento y control de los proyectos, se les consultó a los participantes si existe algún incentivo cuando los encargados de este seguimiento y control agregan valor a la organización o cuando cumplen los objetivos propuestos en los proyectos y la mayoría de respuestas recabadas evidencian que los incentivos son relacionados a los proyectos que permitan desarrollar un producto como ponencias, artículos o publicaciones para el ascenso en carrera académica (esta brinda incentivos económico o posibilidad de cambiar de puesto). Sin embargo, no todos los encargados de esta naturaleza, tienen la posibilidad de participar de estos tipos de ascensos.

Figura 4.17 ¿Se reconocen los logros en los colaboradores que apoyan nuevas aplicaciones en la gestión de proyectos?



Nota: Datos suministrados del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales

Con respecto a los roles específicos en gerencia de proyectos, se evidenció en la mayoría de los entrevistados que no existe un rol establecido solo para el seguimiento y control de los proyectos, por lo tanto, falta el desarrollo de este tipo de perfil. El Reglamento de Gestión de programas, proyectos y actividades académicas de la Universidad Nacional establece funciones y responsabilidades para cada persona que interviene en los proyectos, sin embargo, son funciones generales administrativos burocráticos sobre lo que deben hacer los proyectos y se brinda de manera general y no específicamente de roles sobre los de seguimiento y control. Además, los encargados de seguimiento y control son profesionales en educación ver cuadro 4.2 sobre el perfil de los participantes.

Del mismo modo, entre la información que se obtuvo y el análisis triangulado, en las entrevistas aplicadas a los sujetos de investigación, se demostraron los siguientes problemas en relación con los recursos humanos y el seguimiento y control de los proyectos, entre esos, está que no hay recurso humano con los conocimientos, capacidades para planificar y evaluar los

proyectos., solo existen líderes a cargo de los proyectos, pero sin el conocimiento teórico de seguimiento y control de proyectos. Otro, es el interés nulo sobre escenarios futuros sobre capacitación constante y la motivación hacia el recurso humano. Por consiguiente, hay una carencia de estrategias claras, no hay un liderazgo o normas que le permita a los encargados de seguimiento y control desarrollarse, es aquí donde la toma de decisiones o la comprensión sobre qué se debe hacer en un proyecto no es claro y esto puede ocasionar desmotivación, o falta de interés por aprender.

4.2.5 Tecnologías o sistemas que utiliza la organización para el seguimiento y control de los proyectos

La gestión de proyectos también está relacionada con las tecnologías, por lo tanto, herramientas pueden brindar el tratamiento necesario para trabajar con la incertidumbre de los datos y la ambigüedad en los conceptos relacionados a los proyectos de la empresa. (Bron, Cortez y Cornelio, 2022).

La tecnología implementada en el seguimiento y control de los proyectos, en esta organización es uno de los aspectos menos desarrollados en la empresa en que se está realizando este trabajo, se debe recordar que la tecnología “corresponde a las herramientas y/o medios que facilitan y potencian las capacidades del recurso humano de las organizaciones a la hora de aplicar los procesos durante la gestión de sus proyectos” (Chinchilla, 2023, p.39)

En el análisis realizado sobre esta temática, según el apéndice A aplicado, la utilización de tecnologías o sistemas para el seguimiento y control sobre planes de comunicación, riesgos, costos o cronogramas es nula, es decir, no hay sistemas específicos para los planes, solamente existe la utilización de dos sistemas llamados Sistema de Información Académica (SIA) 1.0 o SIA II en los cuales se utiliza para capturar, almacenar, procesar la información relacionada a los proyectos pero no se relaciona con el control y seguimiento de dichos planes.

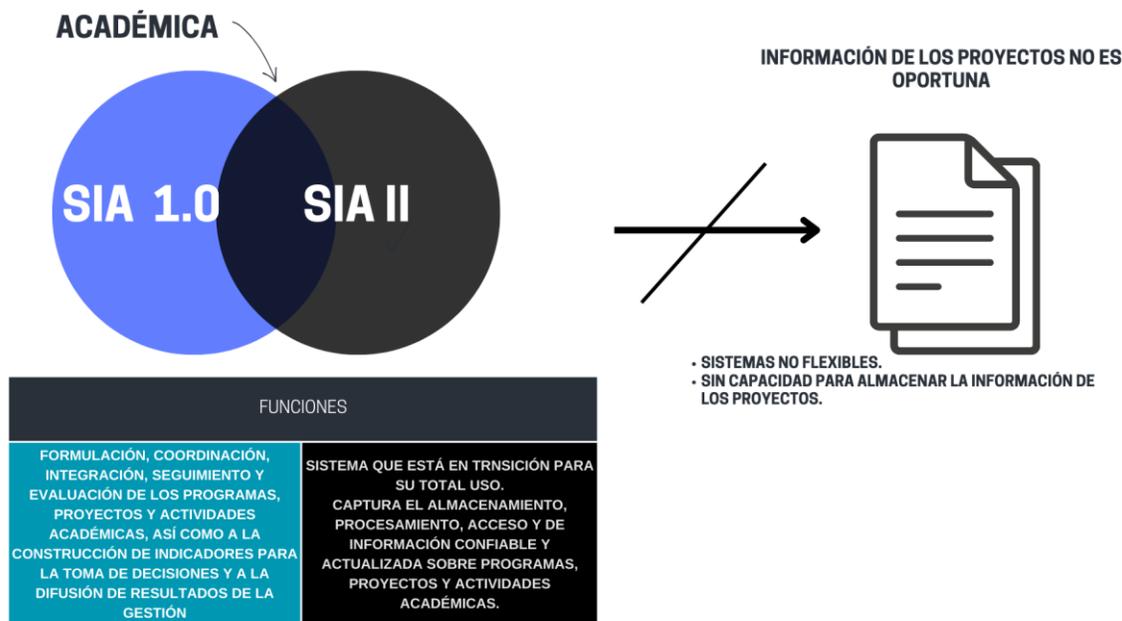
Entre la información documental localizada y relacionada con las tecnologías de gestión de proyectos que se utiliza el Vicedecanato del CIDE, se localizó que:

La Universidad Nacional cuenta con un Sistema de Información Académica (SIA) integrado con el resto de los sistemas informáticos institucionales que proporciona una plataforma informática de trabajo para la interacción de usuarios internos y externos, el cual facilita la captura, el almacenamiento, el procesamiento, el acceso y la salida de información confiable y actualizada, cuyo uso es de carácter obligatorio en la gestión de

todos los PPAA y otras formas de ejecución de la acción sustantiva, y el resguardo del expediente de los PPAA. (Reglamento De Gestión De Programas, Proyectos Y Actividades Académicas en la Universidad Nacional, 2022, p. 42).

Entiéndase PPAA a proyectos, programas y actividades académicas, que requieren del uso de dicho sistema para su formulación inicial, sin embargo, entre los datos analizados se puede afirmar que existen dos sistemas; el Sistema de Información Académica (SIA I) y el Sistema de Información Académica (SIA II), este último está en proceso de transición, es decir, no se utiliza al 100% por el Vicedecanato, ya que, aún están con actualizaciones de sistemas. Por lo tanto, esta práctica según la opinión de los expertos entrevistados con los roles de decana, vicedecanada, proyectista y académico, hace que la información relacionada con los proyectos no sea oportuna. En la figura 4.19 se pueden observar las funciones de cada uno de estos sistemas.

Figura 4.18 Sistemas de información



Nota: Información obtenida de la página de la Universidad Nacional. Elaboración propia.

Es decir, al no existir sistemas adecuados para obtener información de manera ágil, el Vicedecanato no puede visualizar los 80 proyectos activos, por lo tanto, no hay un control y seguimiento ágil de los proyectos existentes. Además, todos los sujetos entrevistados con roles de

administradores de proyectos, comentaron que los sistemas son poco flexibles, confusos y difíciles de utilizar, ya que, la gran cantidad de información que se maneja es alta, por lo tanto, sistematizarla requiere tiempo, además, el sistema que está en transición no tiene suficiente capacidad para ingresar documentación relacionada a los procesos de los proyectos como acuerdos, informes, Gantt. Cabe mencionar, que este sistema solo es para formulación y no para la gestión del proyecto. Por lo tanto, se puede afirmar que no hay un software para las fases de cada proyecto que se controla, se resume esta información en la figura 4.20.

Figura 4.19 Sistema SIA para la formulación y no para la gestión

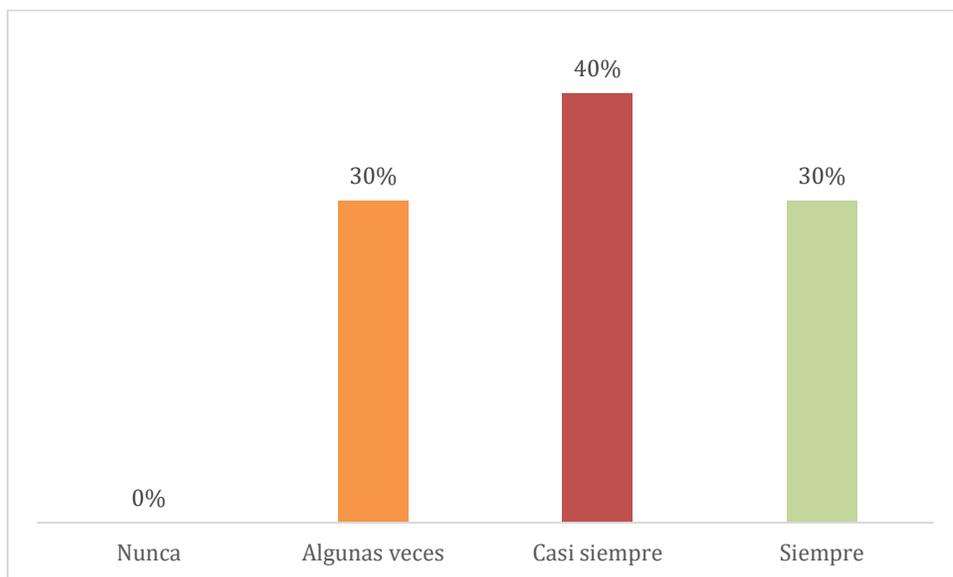


Nota: Elaboración propia obtenida de los instrumentos aplicados.

También se debe especificar que el 100% de los entrevistados expresan que en la organización urge una transformación tecnológica que permita gestionar los proyectos de manera más ágil. “Sin lugar a dudas, la innovación tecnológica tiene como propósito principal impactar en la percepción final de los clientes, creando niveles de satisfacción y de calidad por encima del estándar y logrando el reconocimiento y posicionamiento esperado con base en la diferenciación” (Flores, et al., 2019, p.3).

Prueba de que la tecnología en gestión de proyectos está mal implementada en esta organización, es que existe la utilización de dos sistemas el SIA.1 y el SIA, este último aún está en proceso de actualización, por lo tanto, aún no se puede utilizar al 100% para la gestión de los proyectos. Además, no existe una plataforma que permita el control, seguimiento, almacenamiento, acceso y agilidad para obtener la información de manera eficiente, “los sistemas son poco flexibles, confusos y difíciles de utilizar, ya que, la gran cantidad de información que se maneja es alta” (Entrevista aplicada, 26 de febrero de 2024). Dicha información analizada está en la figura 4.20.

Figura 4.20 ¿La organización cuenta con herramientas que permite visualizar la totalidad de proyectos activos, cerrados o finalizados?



Nota: Datos suministrados del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

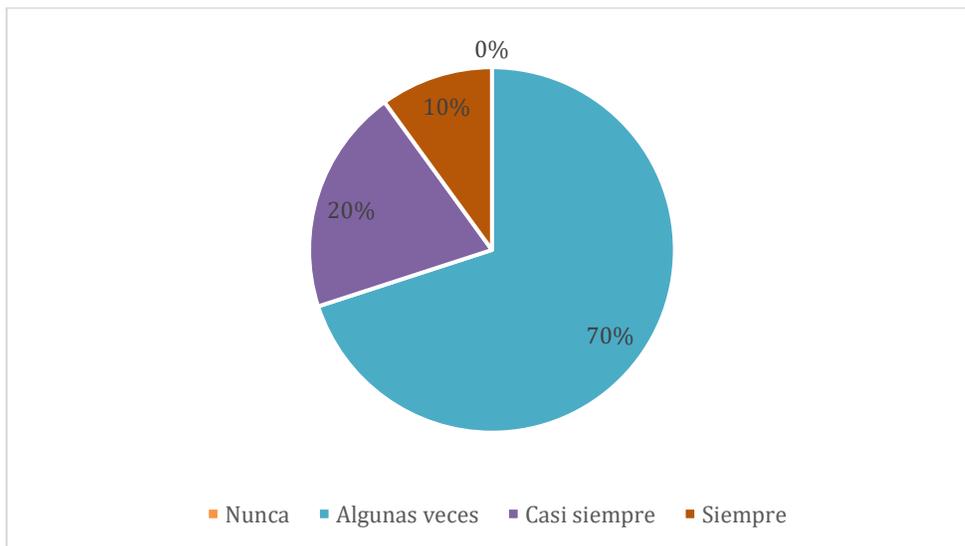
En el cuestionario aplicado del apéndice D se observa con claridad de acuerdo a los porcentajes obtenidos que casi siempre las herramientas utilizadas permiten visualizar la totalidad de los proyectos activos, cerrados o finalizados, sin embargo, el sistema relacionado a proyectos, denominado SIA, actúa como un repositorio y no como una herramienta para que el Vicedecanato lleve el control y seguimiento de los proyectos que tiene a cargo. Además, la herramienta no es ágil, ya que, el ingreso no permite el trabajo colaborativo, tampoco la descarga completa de los proyectos activos, inactivos o cerrados al mismo tiempo. Por lo tanto, no permite un seguimiento

y control de proyectos efectivo, rápido y ágil. Se puede mencionar que el SIA es más un repositorio que una aplicación para el seguimiento y control de los proyectos.

Lo anterior permite comprender que es necesaria una transformación tecnológica que promueva el uso de herramientas ágiles para la visualización de los proyectos activos, cerrados y finalizados en el Vicedecanato y con ello obtener la información de todos los proyectos que se controlan de manera ágil.

Del mismo modo, la herramienta actual que utiliza la empresa llamada SIA, no permite identificar la ubicación del proyecto, el tiempo establecido por proyecto y los recursos que se van a utilizar. Lo anterior se logró concluir por medio de la consulta realizada en el cuestionario desarrollado y aplicado, en el cual se observa en la figura 4.22. Estos hallazgos evidencian la importancia de posibles mejoras con el uso de herramientas para la gestión de proyectos con el fin de aumentar la efectividad en la identificación del tiempo y los recursos disponibles.

Figura 4.21 ¿La organización cuenta con unas herramientas que permiten identificar la ubicación y el tiempo de cada recurso involucrado en los proyectos?



Nota: Datos suministrados del cuestionario aplicado sobre las capacidades organizacionales.

Según el análisis anterior sobre la tecnología de la organización, es necesario mencionar que los sistemas utilizados son repositorios de información, pero no permite un buen seguimiento y control de los proyectos, por lo tanto, el conocimiento, la capacitación y el uso de tecnologías ágiles y accesibles para la organización, y con ello, desarrollar mejores prácticas en la gestión de

proyectos. A continuación, en el siguiente cuadro se detallarán los principales hallazgos de este análisis de resultados.

4.3 Uso de planes en el seguimiento, control y gestión de los proyectos de la organización y sus capacidades organizacionales

Los planes en las empresas permiten desarrollar procedimientos eficientes basados en métodos tradicionales y marcos ágiles para la toma de decisiones “las cuales en las primeras fases de la ejecución de los proyectos contribuyen al desarrollo exitoso de sus metas empresariales” (Melendez y El Salous, 2021, p.228).

En la aplicación del instrumento de entrevista en el apéndice A se consultó sobre el uso de los planes en la organización de estudio Vicedecanato del CIDE y pesar de ser un ente que tiene seguimiento y control, con respecto a los planes para el control, seguimiento y gestión de los proyectos en dicha organización, el 100% de los participantes de esta entrevista, expresan que la instancia no utiliza y no existen planes de gestión de costos, valor ganado, diagramas de Gatt, planes para gestionar recursos o los riesgos. Es decir, se puede asegurar que no hay planes que se utilizan para los proyectos, solo se conocen herramientas como el SIA1.0 y el SIA II, dichas herramientas solo funcionan para formular e indicar observaciones sobre los proyectos como se ha indicado anteriormente. Sin embargo, una persona de las entrevistadas con el rol de subdirector de unidad académica opina que, en la organización se están desarrollando políticas de diseño de planes que permitan a futuro realizar cambios en la gestión de proyectos con relación a estos planes.

Este análisis permite concluir que estos planes no se conocen ni se tienen claros, es decir, en cultura existen los proyectos, pero no existen capacitaciones sobre el seguimiento, control y la gestión, además, hay ideas erróneas sobre el significado de un proyecto, del mismo modo, entre los resultados se confirman que se conoce sobre herramientas para la formulación con el sistema SIA. Además, la población de la universidad es tan extensa que es complejo lograr el interés por conocer nuevas prácticas o capacidades para la administración en proyectos. “El ámbito tan complejo de los proyectos y su naturaleza sistémica hacen que su gestión no sea una tarea fácil” (Crispieri, 2019, p.65). De ahí la importancia de involucrar nuevas prácticas sobre procesos que brinden valor a los proyectos, para eso es necesario implementar el desarrollo de una nueva cultura de proyectos.

4.4 Principales hallazgos

Cuadro 4.3 Principales hallazgos

Categoría	Sub-categoría	Hallazgos
Gestión actual de los proyectos de la empresa	Proyectos de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son proyectos sin fines de lucro. 2. No se cuenta con el porcentaje específico de la cantidad de proyectos que se controlan, nacionales o internacionales. 3. El objeto de estudio es la educación. 4. Para la gestión siempre se utiliza un reglamento y un manual que no contienen buenas prácticas de proyectos.
Capacidades organizacionales	Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se utiliza un reglamento y el manual para la gestión de proyectos, pero no se especifica cómo realizar un seguimiento y control. 2. No hay lineamientos sobre seguimiento, control y gestión de los proyectos. 3. No hay claridad con los roles sobre el seguimiento y control de los proyectos. 4. La información para la toma de decisiones está solo en el sistema SIA. Dicha información no está al alcance de todos.
	Proceso de gestión de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se utiliza el Manual de procedimientos de gestión de programas, proyectos y actividades académicas. 2. La aplicación de los procesos se ven limitados de tiempo, recursos, falta de agilidad en la toma de decisiones. 3. Los procesos de seguimiento y control no son ágiles, se ven limitados de tiempo, recursos, falta de agilidad en la toma de decisiones. 4. No se utilizan ni se tienen claros los planes de seguimiento, control y gestión de los proyectos.
	Cultura de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento de resistencia al cambio. 2. Burocracia que atrasa los procesos de los proyectos. 3. Falta de valor a la capacitación de proyectos.

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Se debe promover el desempeño, los logros y conocimientos a los participantes de los proyectos.
	Recurso humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. El reconocimiento sobre tener competencias en gestión de proyectos no está al alcance de todos los participantes de los proyectos. 2. No todos tienen la posibilidad de obtener un incentivo por poseer conocimiento en gestión de proyectos. 3. El salario percibido requiere de ajustes o incentivos emocionales. 4. No hay recurso humano con los conocimientos, competencias o capacidades para controlar, seguir, planificar un proyecto. 5. Falta del recurso económico. 6. Poco interés de las altas jerarquías por la capacitación contante y la motivación en proyectos. 7. No hay un liderazgo o normas que le permita al proyectista desarrollarse
	Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspecto menos desarrollado en la organización. 2. Uso de dos sistemas SIA 1.0 y SIA II. 3. Estos sistemas no son innovadores, son poco flexibles, sin la capacidad de almacenar toda la información relacionada a proyectos. 4. No permite sistematizar de manera eficiente la información. 5. Este sistema no permite ingresar planes de gestión. 6. No hay una plataforma que permita el control, seguimiento, almacenamiento, acceso y agilidad para obtener la información de manera eficiente.

Nota: Información recabada del análisis de los resultados elaborado.

4.5 Buenas prácticas de seguimiento y control de proyectos

El uso de las buenas prácticas “permite a una empresa aplicar de forma adecuada procesos, herramientas, habilidades y técnicas de dirección o seguimiento de acuerdo con el grado de madurez de la empresa, así como las necesidades de los proyectos que se ejecuten” (Rivera, 2022, p5).

Según el Manual de Buenas Prácticas para la gestión de proyectos, por Carrizosa, et al. (2023) las buenas prácticas:

Son un conjunto de acciones y procesos que adquieren un carácter ejemplar y destacado. Son iniciativas viables técnica, social, ambiental, económica y financieramente que tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, siendo el resultado del trabajo efectivo y coordinado entre diferentes sectores de la sociedad civil. (p.8)

En esta sección se presentan las buenas prácticas para el seguimiento y control de los proyectos, que fueron recabadas a través de la investigación bibliográfica y de las entrevistas realizadas a gerentes de proyectos en empresas como las Cámaras de Gasolineras, Universidad San Juan de la Cruz, Hewlett-Packard Enterprise / HPE.

Cabe mencionar que:

El aspecto principal de dar seguimiento a un proyecto o tarea consiste en recopilar, medir y evaluar las medidas y tendencias que van a permitir mejoras en el proceso. El seguimiento continuo permite al equipo de desarrollo y a los interesados del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir ya sea una atención especial o bien que se pueda optimizar el proceso. (Ricardo, 2020, p.32)

Además, el seguimiento tiene la responsabilidad de actualizar el estado del proyecto durante su ejecución con el propósito de controlar cómo es el desempeño de los proyectos con respecto al plan inicial, en términos de tiempo, costo, trabajo y alcance. (Molina, 2018).

Por lo tanto, es necesaria la aplicación de buenas prácticas en seguimiento y control de los proyectos que permitan determinar el desempeño de los proyectos, la evaluación de las mejoras continuas, la capacidad de proporcionar los datos e información relacionado a informes, estados de avance, riesgos en costo y tiempo y con ello agregar valor en la empresa.

Las buenas prácticas de seguimiento y control de los proyectos además de las entrevistas aplicadas, también se basan en las siguientes fuentes bibliográficas:

A continuación, se desarrollarán algunas buenas prácticas localizadas en la búsqueda bibliográfica y de la entrevista localizada en el apéndice C.

4.5.1 Gobernanza

Las buenas prácticas sobre gobernanza recabadas de las entrevistas aplicadas a expertos, son desarrolladas desde el respeto por la jerarquía, es decir claridad de roles y sus responsabilidades, también regular los lineamientos que promuevan el control de cada modificación y con ello lograre estudios fiables y transparentes.

Figura 4.22 Recomendaciones sobre la Gobernanza según la entrevista aplicada de los expertos.



Nota: Respuesta obtenida de la entrevista aplicada a los expertos.

Cuadro 4.4 Buenas prácticas de gobernanza en seguimiento y control

Buenas prácticas sobre procesos en seguimiento y control		
Buenas prácticas de seguimiento y control según Quirós (022)	Buenas prácticas de seguimiento y control según el Chinchilla (2023) y PMBOK (2017)	Buenas prácticas de seguimiento y control según Mora (2020)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un proceso de identificación de oportunidades de proyectos, que estén alineadas con la estrategia organizacional. 2. Realizar revisiones de los proyectos que incluyan la verificación de los factores críticos de éxito, la 	<p>Ejecución, monitoreo y control:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe contar con un proceso claramente establecido para el control de cambios, donde se contemplen los pasos a seguir y la descripción de 	<p>Las empresas deben adaptarse a las necesidades del entorno, por lo tanto, se recomienda agilidad, innovación y proactividad. Otra de las recomendaciones investigadas sobre el uso de buenas prácticas en procesos es a utilización de metodologías ágiles que le permitan a la empresa desarrollarse de una mejor manera en los procesos de</p>

<p>disponibilidad de los recursos, y validando continuamente el caso de negocios.</p> <p>3. Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos, el cronograma, el presupuesto, y el valor ganado.</p> <p>4. Utilizar la medición del desempeño del proyecto para realimentar a la administración de la organización acerca de la ejecución de la estrategia (Quirós, 2022).</p>	<p>cómo se realizará la aprobación de cada uno de los cambios requeridos.</p> <p>2. Se deben incluir procedimientos de control del desempeño donde se pueda tener acceso a información en tiempo real de los gastos, desembolsos e ingresos, informes de tiempos, etc.</p> <p>3. Diseñar un proceso para la gestión de defectos e incidentes, donde se contemple su identificación, solución y posterior seguimiento a las correcciones realizadas. La organización debe contar con un proceso que permita el control de los recursos, así como la gestión de asignaciones</p> <p>4. Se deben definir y dar a conocer de manera clara y eficaz, a los interesados del proyecto; los requisitos para las comunicaciones de la organización.</p> <p>5. La organización debe velar por la existencia de plantillas para el registro de información como riesgos, incidentes o cambios, etc.</p>	<p>control y seguimiento de los proyectos.</p> <p>“Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptarse a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para desarrollo las necesidades del proyecto según las circunstancias del entorno”. Entre las más utilizadas se explicarán las siguientes :Extreme Programming XP, SCRUM y Kanbam. (Mora, 2020, p.51)</p>
---	--	---

	<p>6. Definir y establecer guías estandarizadas, instrucciones claras de trabajo que den entendimiento sobre lo que se debe realizar y cómo hacerlo, y la formulación de criterios que permitan evaluar el desempeño.</p> <p>(Chinchilla, 2023, pp.117-118)</p> <p>Según el PMBOK (2017) se puede utilizar la guía sobre el “Grupo de Procesos de Monitoreo y Control” conformado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto y a la vez realizar el control integral e cambios. 2. Validar y controlar el alcance. 3. Controlar el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos y el involucramiento de ellos interesados. 	
--	---	--

Nota. Información obtenida de Chinchilla, 2023 y Morales, 2020. Y del PMBOK, 2017.

4.5.2 Procesos

Se detallarán a continuación en el cuadro 4.5 buenas prácticas para el seguimiento y control de los procesos en los proyectos:

Cuadro 4.5 Buenas prácticas sobre procesos en seguimiento y control

Buenas prácticas sobre procesos en seguimiento y control		
Buenas prácticas de procesos según Quirós (2022)	Buenas prácticas de procesos según Chinchilla (2022) y PMBOK (2017)	Buenas prácticas de procesos según Mora (2020)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un proceso de identificación de oportunidades de proyectos, que estén alineadas con la estrategia organizacional. 2. Realizar revisiones de los proyectos que incluyan la verificación de los factores críticos de éxito, la disponibilidad de los recursos, y validando continuamente el caso de negocios. 3. Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos, el cronograma, el presupuesto, y el valor ganado. 4. Utilizar la medición del desempeño del proyecto para realimentar a la administración de la organización acerca de la ejecución de la estrategia (Quirós, 2022). 	<p>Ejecución, monitoreo y control:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe contar con un proceso claramente establecido para el control de cambios, donde se contemplen los pasos a seguir y la descripción de cómo se realizará la aprobación de cada uno de los cambios requeridos. 2. Se deben incluir procedimientos de control del desempeño donde se pueda tener acceso a información en tiempo real de los gastos, desembolsos e ingresos, informes de tiempos, etc. 3. Diseñar un proceso para la gestión de defectos e incidentes, donde se contemple su identificación, solución y posterior seguimiento a las correcciones 	<p>Las empresas deben adaptarse a las necesidades del entorno, por lo tanto, se recomienda agilidad, innovación y proactividad. Otra de las recomendaciones investigadas sobre el uso de buenas prácticas en procesos es a utilización de metodologías ágiles que le permitan a la empresa desarrollarse de una mejor manera en los procesos de control y seguimiento de los proyectos. “Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptarse a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para desarrollo las necesidades del proyecto según las circunstancias del entorno”. Entre las más utilizadas se explicarán las siguientes: Extreme Programming XP, SCRUM y Kanban. (Mora, 2020, p.51)</p>

	<p>realizadas. La organización debe contar con un proceso que permita el control de los recursos, así como la gestión de asignaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se deben definir y dar a conocer de manera clara y eficaz, a los interesados del proyecto; los requisitos para las comunicaciones de la organización. 5. La organización debe velar por la existencia de plantillas para el registro de información como riesgos, incidentes o cambios, etc. 6. Definir y establecer guías estandarizadas, instrucciones claras de trabajo que den entendimiento sobre lo que se debe realizar y cómo hacerlo, y la formulación de criterios que permitan evaluar el desempeño. <p>(Chinchilla, 2023, pp.117-118)</p> <p>Según el PMBOK (2017) se puede utilizar la guía sobre el “Grupo de Procesos de Monitoreo y Control” conformado por:</p>	
--	---	--

	<p>4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto y a la vez realizar el control integral e cambios.</p> <p>5. Validar y controlar el alcance.</p> <p>6. Controlar el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos y el involucramiento de ellos interesados.</p>	
--	---	--

Nota. Información obtenida de Quirós, 2020, Chinchilla, 2023 y Mora, 2020. Y del PMBOK, 2017.

4.5.3 Cultura de proyectos

En el tema de cultura de proyectos los entrevistados de las empresas Cámara de Gasolineras, San Juan de la Cruz y Hewlett-Packard Enterprise expresan que una buena acción de cultura es la capacitación constante con el equipo de trabajo para ver los problemas, entregables, lo que se ha logrado, lo que se requiere, cómo va el cronograma. Además, por el buen trabajo y la participación se brindan incentivos de participación.

También, entra las respuestas brindadas en la entrevista que se encuentra en el apéndice D, la concientización con el personal sobre la importancia de la gestión de proyectos y los beneficios que se obtienen para la organización. Del mismo modo, explicar a los colaboradores la filosofía de la empresa, y esto se obtiene mediante capacitación constante para conocer mejor al personal.

En la figura 4.24 se pueden observar algunas prácticas sobre la cultura de proyectos aplicadas en las empresas Cámara de Gasolineras, San Juan de la Cruz y Hewlett-Packard Enterprise.

Figura 4.23 Cultura de proyectos, prácticas



Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a los gerentes de proyectos de las empresas Cámara de Gasolineras, San Juan de la Cruz y Hewlett-Packard Enterprise.

A continuación, en el cuadro 4.6 se detallarán buenas prácticas en la cultura de proyectos:

Cuadro 4.6 Buenas prácticas en la cultura de proyectos

Buenas prácticas en la cultura de proyectos	
1.	Uso de un estilo de liderazgo flexible que se adapte a dichos cambios.
2.	Uso de técnicas relacionadas con la teoría organizacional puede reducir la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo de un proyecto.
3.	Desarrollo de un nivel de madurez homogéneo en los integrantes del equipo permite que estos puedan determinar, por ejemplo: el tipo de ciclo de vida recomendable para un proyecto, el manejo de recursos y una toma de decisiones más justificada y alineada con la Administración de Proyectos.
4.	Todos estos resultados influyen a su vez en su motivación y en el nivel de compromiso de cada profesional con el proyecto. (Corrales, 2020, p.86)
5.	Llevar a la organización hacia un esquema de aprendizaje, donde se abracen nuevas ideas, conceptos, técnicas, y haciéndoles disponibles para todos los miembros de la organización.
6.	Establecer procesos claros

7. Reconocer los logros y las personas que los alcanzaron, promoviendo una cultura de cambio
8. Conocer y divulgar los límites de la cultura; Involucrar a todos los miembros del equipo de proyectos.
9. Usar un lenguaje y terminología comunes para incluir a todos los miembros de la organización dentro de la gestión de proyectos

Esforzarse en extender la cultura a toda la organización, a pesar del riesgo inherente que representa el cambio.
(Quirós, 2022, pp. 105-106)

Nota. Información obtenida de Corrales, 2020 y Quirós, 2022.

4.5.4 Recursos humanos

En el tema de recursos humanos se evidencia que este recurso, siempre debe mantenerse motivado, y esto se puede lograr brindando incentivos de alimentación o transporte, también se aplica el concepto de llamar la atención en privado si existe algún problema en el proyecto, en la cual se desarrolle una comunicación horizontal, asertiva y la escucha activa. Es decir, lo anterior son competencias que se deben aplicar en las empresas como buenas prácticas en la capacidad del recurso humano.

La importancia de invertir en desarrollar el talento humano radica en que una organización que cuente con personal altamente calificado logrará una tasa de éxito en los proyectos más elevada. Esto se puede comprobar al observar las estadísticas que muestran que tres de cada cuatro organizaciones consideradas exitosas en la implementación de proyectos invierten en el desarrollo del talento humano en los campos de liderazgo, habilidades estratégicas empresariales y habilidades técnicas en proyectos. (Crispieri, 2019, p.70)

Una de las prácticas utilizadas según la gerente de proyectos de la empresa Hewlett-Packard Enterprise / HPE, es la oportunidad de capacitaciones pagas según el rol de la empresa, incentivar las visiones, mediante la posibilidad de ascensos. Además, el salario emocional puede dar buenos resultados, como por ejemplos dar excelentes condiciones de infraestructura o área de trabajo, el salario competitivo, también la flexibilidad de horario o incentivos emocionales.

A continuación, se adjuntan dichas prácticas en la figura 4.24.

Figura 4.24 Prácticas Recursos Humanos empresa Hewlett-Packard Enterprise / HPE



Nota: Información obtenida de la entrevista aplicada apéndice D.

En Hewlett-Packard Enterprise / HPE también se desarrollan métricas que evalúan al recurso humano, lo cual permite que dependiendo de la calificación el personal que puedan obtener un bono, horario de modelo híbrido y posibilidad de ascenso.

Además, se consideran las siguientes buenas prácticas localizadas en la investigación bibliográfica en el cuadro 4.7.

Cuadro 4.7 Buenas prácticas en recursos humanos

Buenas prácticas en recursos humanos	
Buenas prácticas RH según Quirós (2022)	Buenas prácticas RH según Chinchilla (2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar técnicas apropiadas para lograr la exitosa ejecución de la estrategia 2. Asignar personal a los proyectos que sea capaz y creativo. 3. Reconocer el trabajo y recompensar económicamente a los participantes de los proyectos con base en su contribución de objetivos estratégicos cumplidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe gestionar los requisitos de las competencias cualitativas de las personas para todos los involucrados del proyecto (Por ejemplo: el modelo de competencia y la descripción de los roles para cada uno de los puestos de trabajo). 2. Así mismo debe gestionar los requisitos de las competencias cuantitativas de las personas para

<p>4. Motivar la participar activa al equipo de trabajo en la fase de planificación de los proyectos.</p> <p>5. Informar de manera clara y asertiva el plan de comunicación de la organización y de los proyectos.</p> <p>6. Atender con prontitud y resolver los problemas que se producen en la ejecución de los proyectos mediante un liderazgo positivo (Quirós, 2022).</p> <p>Según el PMBOK (2021), existen claves framework para gestionar el recurso humano de la organización, estas se desarrollan de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la gestión del recurso humano, con 1.- el acta de constitución, 2.- el plan de calidad, 3.- los registros de riesgos e interesados, 4.- los documentos de requisitos, 5.- la línea base del alcance y 6.- el cronograma. También 7.- los factores ambientales de la empresa y 8.- los activos de los procesos de la organización. 2. También estimar le recurso humano, mediante plan de gestión de recursos, la línea base del alcance, lista y atributos de actividades identificadas, registros de supuestos y asunciones, estimaciones de costos, calendario de recursos y registros de riesgos. 3. Del mismo modo, adquirir el recurso humano desde la jerarquización. 4. Desarrollo del equipo del proyecto es otra buena práctica, esto permite disponer de un equipo motivado, eficiente y eficaz. 5. Gestión y dirección de los proyectos, aquí una buena práctica es la monitorización y evaluación del desempeño de los miembros del equipo 6. Del mismo modio, mantener la comunicación y el liderazgo. 	<p>todos los involucrados del proyecto (Por ejemplo: recursos humanos y la planificación de la sucesión).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Se deben proporcionar normas y reglamentos que permitan definir, planificar y controlar los requisitos de las competencias de las personas. 4. Estas normas y reglamentos deben ser entendidos y aplicados por todo el personal que participa en la gestión de los proyectos. - Todo el personal encargado de la gestión de proyectos debe brindar retroalimentación para lograr una mejora continua en los requisitos y normas de las competencias de las personas. (Chinchilla, 2023, p.119)
---	--

Nota: Información obtenida de Quirós, (2022) y Chinchilla, (2023), PMBOK (2021).

4.5.5 Tecnología

La correcta aplicación tecnológica en las empresas se convierte en una ventaja competitiva, por lo tanto, el alineamiento de la tecnología debe ligarse a las necesidades actuales, de ahí que la elección inadecuada o la mala administración de esta puede desarrollar una gestión administrativa débil, lo cual repercutirá en el seguimiento, control y gestión de los proyectos (Bustos, 2020).

En este apartado se detallarán las abuenas prácticas de tecnología en seguimiento y control resumidas en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8 Buenas prácticas de seguimiento y control en tecnología

Buenas prácticas de seguimiento y control en tecnología		
Buenas prácticas seguimiento y control según Bustos (2020)	Buenas prácticas seguimiento y control según Quirós (2022)	Buenas prácticas seguimiento y control según Chinchilla (2023)
<p>Evaluación: Asegurarse que la tecnología escogida soportará las necesidades actuales y futuras de la organización.</p> <p>Selección: Análisis multifactorial para determinar beneficios esperados, costos totales y tiempos de implementación.</p> <p>Implementación: Plan comprensivo que garantice que la adquisición tecnológica mejore las posibilidades del negocio.</p> <p>Revisión: Revisar con cierta periodicidad que las tecnologías adquiridas siguen cumpliendo las metas para las que fueron compradas (Bustos, 2020).</p> <p>Como apoyo a la gestión administrativa de la gestión de las tecnologías de información se</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe proveer un medio para el monitoreo y control, así como una continua revisión y ajuste de las prioridades de la organización y de los proyectos. 2. La organización debe poseer herramientas que faciliten el análisis de los proyectos, evaluando el impacto sobre sus objetivos estratégicos. 3. La organización debe disponer los medios necesarios para la administración, la comunicación, y la toma de decisiones sobre las iniciativas que se plantean. 4. La organización debe contar con herramientas que permitan visualizar la totalidad de proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe contar con un medio para el control y monitoreo, la revisión continua y ajuste de las prioridades de la organización y la de sus proyectos. 2. Es necesaria la existencia de herramientas que faciliten el análisis de los proyectos y su impacto en los objetivos estratégicos del negocio. 3. Debe existir la disponibilidad de medios para la administración y comunicación que faciliten la toma de decisiones sobre las iniciativas que plantea la organización. 4. La organización debe contar con una herramienta que le permita visualizar la totalidad del portafolio de proyectos.

<p>pueden mencionar los siguientes marcos de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 46 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 	<ol style="list-style-type: none"> 5. La organización debe contar con herramientas de información que permitan priorizar efectivamente los proyectos. 6. La organización debe contar con herramientas que permitan identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado en los proyectos. 7. La organización debe contar con herramientas que permitan visualizar diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos. Las herramientas utilizadas para la gestión de proyectos en la organización deben integrarse con el flujo de trabajo, para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos. 8. Las herramientas tecnológicas deben brindar accesibilidad y seguridad, según los perfiles de usuario definidos. La tecnología debe ser considerada por la organización como una herramienta habilitadora que propicia la integración con sus diferentes sistemas operativos. (Quirós, 2022, pp.186-187) 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se debe contar con una herramienta por medio de la cual se pueda identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada uno de los recursos involucrados en el proyecto. 6. En la organización debe existir una herramienta que permita visualizar los diversos reportes de desempeño del proyecto. - La herramienta para la administración de proyectos debe integrarse con un flujo de trabajo para garantizar la trazabilidad de la ejecución de los proyectos. (Chinchilla, 2023, p.122)
--	--	--

<p>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. (Bustos, 2020, p.45)</p>		
--	--	--

Nota. Información obtenida de Bustos, 2020, Quirós, 2022 y Chinchilla, 2023 y <https://blog.hubspot.es/marketing/herramientas-gestion-proyectos>

Además, de las buenas prácticas, se detallarán algunas herramientas tecnológicas en el cuadro 4.9, que se pueden utilizar para el seguimiento y control de los proyectos:

Cuadro 4.9 Herramientas tecnológicas para el seguimiento y control

Herramientas de seguimiento y control	Descripción
Tableros Kanban:	Estos tableros suelen tener tres columnas: <i>"Por hacer"</i> , <i>"En proceso"</i> y <i>"Hecho"</i> ; los miembros del equipo pueden mover las tareas a través de las columnas a medida que avanzan en el proyecto. Su gran ventaja es la flexibilidad y la capacidad de personalizar el flujo de trabajo para adaptarse a las necesidades y requisitos de cada equipo y proyecto.
Software de gestión de proyectos:	Algunos ejemplos de software de gestión de proyectos son: <i>Microsoft Project, Asana, Jira, Basecamp, Smartsheet, Monday y Trello.</i>
Herramientas de gestión de tareas	Algunos ejemplos de herramientas para administrar tareas son <i>Todolist, Remember The Milk, Notion y Google Tasks.</i>

Herramientas de colaboración en línea:	En el mercado encontramos herramientas de colaboración como <i>Microsoft Teams</i> , <i>Zoom</i> , <i>Google Workspace</i> , <i>Skype</i> y <i>Slack</i> .
Hojas de cálculo:	Las hojas de cálculo pueden parecer una herramienta simple, pero es realmente efectiva para hacer seguimiento a los proyectos. Sin grandes requerimientos ni complicaciones, permiten a los equipos crear listas de tareas, programar fechas límite y hacer seguimiento al progreso del proyecto.

Nota. Información obtenida de Asana (2024)

Cuadro 4.10 Situación actual, buenas prácticas y brechas

Categoría	Sub-categoría	Situación actual	Buenas prácticas para la situación deseada	Brechas	¿Cómo se atienden las brechas?
Gestión actual de los proyectos de la empresa	Proyectos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos sin fines de lucro. • Su objeto de estudio es la educación. • Para el seguimiento y control siempre se utiliza un reglamento y un manual que no contienen buenas prácticas de proyectos. • El seguimiento de los proyectos es mediante el uso de un sistema. • El seguimiento es mediante informes y evaluaciones. • El vicedecanato se considera como PMO de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe fortalecer la cultura de proyectos. • Desarrollar planes de comunicación que permitan fomentar esta cultura. • Capacitaciones constantes sobre seguimiento, control y gestión desde las directivas o líderes de las instancias. • Mejoramiento y actualización de sistemas que permitan obtener la información de manera ágil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas involucradas en los proyectos no cuentan con formación en seguimiento, control y gestión de proyectos. 2. La información completa sobre los proyectos que se controlan en el Vicedecanato no está actualizada y no se puede obtener de manera ágil por el sistema utilizado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de planes de capacitación para la formación en seguimiento, control y gestión de proyectos. 2. Sugerir la elaboración de un repositorio en OneDrive de la información o expediente de proyecto, para que cada proyecto tenga información actualizada al cierre de mes, y pueda ser consultada por las personas del Vicedecanato.
Capacidades organizacionales	Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se utiliza un reglamento y el manual para la gestión de proyectos. 4. Los roles asignados en proyectos no están al 100% concentrados en el 	<p>Definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los criterios de éxito y aceptación de los entregables. • El proceso para identificar, escalar y resolver incidentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se utiliza un reglamento y el manual para la gestión de proyectos, pero no se especifica cómo realizar un 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración sobre propuesta de reglamento de seguimiento y control. 2. Elaboración propuesta reglamento sobre gobernanza y procesos.

		<p>seguimiento, control y gestión de los proyectos.</p> <p>5. La toma de decisiones le compete al consejo académico de cada escuela, pero no al Vicedecanato</p> <p>6. Se utiliza el sistema SIA para ingresar la información relacionada los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre el equipo del proyecto, los grupos de la organización y los interesados externos. • Los procesos y procedimientos para la comunicación de información. • Los procesos para la toma de decisiones del proyecto. • El enfoque del ciclo de vida del proyecto. • El proceso para la revisión y aprobación de cambios al presupuesto, al alcance, a la calidad y al cronograma que están fuera de la autoridad del director del proyecto • El proceso para alinear a los interesados internos con los requisitos de los procesos del proyecto. • El marco estratégico para seleccionar los proyectos y programas adecuados para el negocio. 	<p>seguimiento y control.</p> <p>2. No hay lineamientos sobre seguimiento, control y gestión de los proyectos.</p> <p>3. No hay claridad con los roles sobre el manejo de portafolios o programas.</p>	
	Procesos de gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza el Manual de procedimientos de gestión de programas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisiones de los proyectos que 	<p>1. No hay plantillas sobre herramientas documentales,</p>	<p>1. Se desarrolla la descripción de indicadores</p>

		<p>proyectos y actividades académicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los procesos de seguimiento y control le corresponden al Vicedecanato utilizando el sistema SIA. 	<p>incluyan la verificación de los factores críticos de éxito, la disponibilidad de los recursos, y validando continuamente el caso de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos, el cronograma, el presupuesto, y el valor ganado. Utilizar la medición del desempeño del proyecto para realimentar a la administración de la organización acerca Capacitaciones constantes sobre los procesos y los planes existentes en el seguimiento, control y gestión de los proyectos. 	<p>plantillas, procedimientos, indicadores, indicadores o metas sobre el seguimiento, control y gestión de los proyectos.</p> <p>2. Se utiliza un reglamento y el manual para la gestión de proyectos, pero no se especifica cómo realizar un seguimiento y control.</p>	<p>de desempeño para la gestión del alcance, tiempo, costo y riesgos, que puede utilizar el vicedecanato del CIDE. Además, se desarrolla una propuesta sobre el paso a paso del seguimiento y control de los proyectos, conformado con su respectiva descripción y plantillas que el Vicedecanato puede utilizar para realizar su seguimiento y control. control y gestión de los proyectos.</p> <p>2. Descripción de los procesos.</p>
	Cultura de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de proyectos que solo se maneja mediante un reglamento y manual. Los encargados de los proyectos aprenden de 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a la organización hacia un esquema de aprendizaje, donde se abracen nuevas ideas, conceptos, técnicas, y 	<p>1. No existe la capacitación constante de los participantes e interesados en proyectos.</p>	<p>1. Plan de capacitación y sensibilización para el Seguimiento y Control de Proyectos.</p>

		<p>gestión en el proceso del proyecto y no antes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacitación realizada es sobre el reglamento y el manual. 	<p>haciéndoles disponibles para todos los miembros de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos claros • Reconocer los logros y las personas que los alcanzaron, promoviendo una cultura de cambio • Conocer y divulgar los límites de la cultura; Involucrar a todos los miembros del equipo de proyectos. 	<p>2. No hay comunicación constante con todas las partes interesadas en proyectos.</p> <p>3. No existe un plan de marketing y comunicación de proyectos.</p>	<p>2. Plan de acción para la sensibilización sobre el control y seguimiento de los proyectos</p> <p>3. Glosario para la gestión de proyectos.</p>
	Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • No hay contrataciones solo para el manejo de proyectos. • Los perfiles no contemplan habilidades y competencias relacionadas con la dirección de proyectos • Se deben mejorar las remuneraciones o bien generar un plan de incentivos económicos o emocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar técnicas apropiadas para lograr la exitosa ejecución de la estrategia • Asignar personal a los proyectos que sea capaz y creativo. • Reconocer el trabajo y recompensar económicamente a los 	<p>1. No hay capacitación para el recurso humano sobre los conocimientos, competencias o capacidades para controlar, seguir, planificar un proyecto.</p> <p>2. No hay un liderazgo o normas que le permita al proyectista desarrollarse.</p>	<p>1. Creación de un programa de curso con los términos y temas básicos de lo que es una gestión de proyectos.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua, para el desarrollo de los involucrados en proyectos. • El reconocimiento sobre tener competencias en gestión de proyectos no está al alcance de todos los participantes de los proyectos. • No todos tienen la posibilidad de obtener un incentivo por poseer conocimiento en gestión de proyectos. • 	<p>participantes de los proyectos con base en su contribución de objetivos estratégicos cumplidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar la participación activa al equipo de trabajo en la fase de planificación de los proyectos. • Informar de manera clara y asertiva el plan de comunicación de la organización y de los proyectos. • Atender con prontitud y resolver los problemas que se producen en la ejecución de los proyectos mediante un liderazgo positivo 	<p>3. No hay planes para motivar al recurso humano en materia de proyectos. No hay planes para el desarrollo de habilidades blandas.</p>	
--	--	---	---	--	--

	<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de dos sistemas SIA 1.0 y SIA II. • Plataformas desactualizadas y poco ágiles en el control, seguimiento y gestión de los proyectos. • Estos software no permiten sistematizar la información de los proyectos de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe contar con un medio para el control y monitoreo, la revisión continua y ajuste de las prioridades de la organización y la de sus proyectos. • Es necesaria la existencia de herramientas que faciliten el análisis de los proyectos y su impacto en los objetivos estratégicos del negocio. • Debe existir la disponibilidad de medios para la administración y comunicación que faciliten la toma de decisiones sobre las iniciativas que plantea la organización. • La organización debe contar con una 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estos sistemas no son innovadores, son poco flexibles, sin la capacidad de almacenar toda la información relacionada a proyectos. 2. No permite sistematizar de manera eficiente la información. 3. Este sistema no permite ingresar planes de gestión. 4. No hay una plataforma que permita el control, seguimiento, almacenamiento, acceso y agilidad para obtener la información de manera eficiente. 	<p>1. Infografía sobre las herramientas que se pueden utilizar en seguimiento y control.</p>
--	--------------------------	---	---	--	--

			<p>herramienta que le permita visualizar la totalidad del portafolio de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe contar con una herramienta por medio de la cual se pueda identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada uno de los recursos involucrados en el proyecto. • En la organización debe existir una herramienta que permita visualizar los diversos reportes de desempeño del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> - La herramienta para la administración de proyectos debe integrarse con un flujo de trabajo para garantizar la trazabilidad de la ejecución de los proyectos. 		
--	--	--	--	--	--

Nota: Información obtenida del análisis de resultados y la búsqueda bibliográfica sobre las buenas prácticas

Capítulo 5 Propuesta de Solución

En este capítulo se presentan las propuestas principales que se priorizaron en el cuadro 4.10. Estas propuestas pretenden reducir y eliminar las brechas identificadas en el Vicedecanato del CIDE, UNA. Cabe mencionar que la propuesta se desarrolló de manera integral con respecto a todas las capacidades organizacionales de este trabajo de investigación.

5.1 Propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional

Esta propuesta se realiza a partir del objetivo 3 denominado “Elaborar una propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional mediante técnicas y herramientas para la guía a las personas que laboran en el área de gestión sobre el monitoreo y control de los proyectos.”

Las propuestas desarrolladas se observarán en la figura 5.1:

Figura 5.1 Propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales



Nota. Elaboración propia.

En la imagen anterior se puede observar cada propuesta, que también será detallada a continuación:

1. **Gobernanza:** Se realiza una propuesta de reglamento de interno, de seguimiento y control y sobre los procesos de los proyectos para el Vicedecanato.

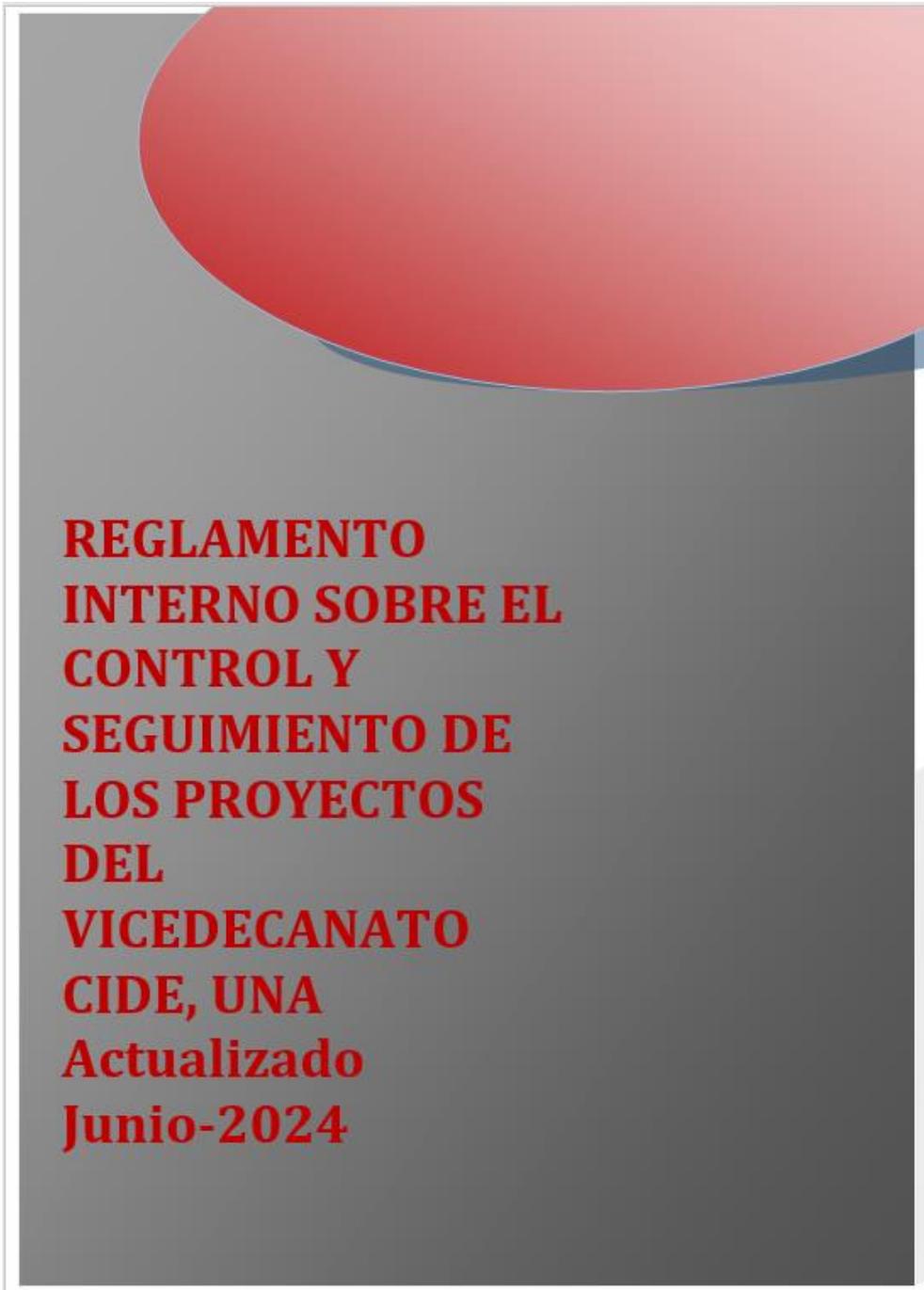
2. **Procesos:** Se elabora una propuesta de indicadores de seguimiento y control. Del mismo modo, se desarrolla una propuesta de proceso de seguimiento y control con sus respectivas plantillas, además de una plantilla sobre matriz de riesgos.
3. **Cultura:** Se desarrolla un programa de curso de capacitación sobre “Sobre gestión de proyectos” con sus respectivos materiales, además, un glosario sobre la gestión de proyectos, y un plan de campaña de sensibilización de proyectos.
4. **Recursos humanos:** Se crea una propuesta de programa de curso para la gestión de proyectos, actividades para el desarrollo de equipos, una propuesta de seminario anual en Gestión de Proyectos y una matriz de Roles.
5. **Tecnología:** Se brinda información sobre las herramientas tecnológicas que pueden utilizar para el seguimiento y control de los proyectos.

Para visualizar esta propuesta, puede ingresar al siguiente vínculo:
<https://sites.google.com/view/propuestadefortalecimientodela/recursos-humanos>

5.1.1 Gobernanza, propuesta de reglamentos

En este apartado se observa la propuesta del reglamento interno para el seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE, el cual consta de ocho capítulos. Además, se detalla otra propuesta de reglamentos para la gobernanza, y los procesos.

**5.1.1.1 REGLAMENTO INTERNO SOBRE EL CONTROL Y SEGUIMIENTO
DE LOS PROYECTOS DEL VICEDECANATO, CIDE, UNA**



**REGLAMENTO
INTERNO SOBRE EL
CONTROL Y
SEGUIMIENTO DE
LOS PROYECTOS
DEL
VICEDECANATO
CIDE, UNA
Actualizado
Junio-2024**

CAPÍTULO I

ART. 1°—El presente reglamento interno de control y seguimiento de los proyectos del Vicedecanato del Centro de investigación y docencia (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA) de la provincia de Heredia. Este reglamento hace parte de los procesos de seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato.

ART.2°—Llámesese en este reglamento al Vicedecanato del CIDE de la UNA como una PMO de control.

ART.3°- La actualización de este reglamento está a cargo por el Comité de Gobernanza PMO (CGP):

CAPÍTULO II

Responsables del seguimiento y control (equipo del seguimiento y control)

ART. 3°—Los responsables del seguimiento tienen los siguientes roles:

Decana: Es responsable de supervisar y coordinar el seguimiento y control de todos los proyectos.

Vicedecana: Responsables del seguimiento y control de todos los proyectos del Vicedecanato del CIDE.

Equipo del seguimiento y control: Conformado por la Decana y Vicedecana del CIDE y son los responsables de llevar a cabo las tareas asignadas de seguimiento y control como:

1. El Monitoreo y control del trabajo que se ejecuta en el proyecto.
2. Aprobación del control de cambios.
3. Validación y control del alcance de los proyectos.
4. Controlar el cronograma.
5. Controlar los costos.
6. Controlar la calidad de los proyectos.
7. Controlar los recursos de los proyectos.
8. Monitorear las comunicaciones.
9. Monitorear los riegos.
10. Controlar las adquisiciones.

Quien aspire a desempeñar un cargo en el equipo de trabajo de seguimiento y control debe hacer la solicitud por escrito en digital para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Currículo actualizado.
- c) Certificaciones o constancias sobre la experiencia en proyectos.
- d) Contar con capacitaciones en seguimiento y control de proyectos.
- e) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

CAPÍTULO III

Sobre el salario emocional

ART. 4°—Cuando el equipo de seguimiento y control cumpla con el plan establecido anual, tendrá derecho a un salario emocional que le permita utilizar su día de cumpleaños como un día de vacaciones pagado, Esto con el objetivo de motivar al personal que forma parte del seguimiento y control de los proyectos.

Período de prueba nuevos colaboradores

Cuando la instancia decide iniciar con un proceso de contratación externa debe realizar lo siguiente:

ART. 5°—La empresa una vez admitida el aspirante podrá estipular con él un período inicial de 3 meses de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART. 6°—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

ART. 7°—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPÍTULO IV

Sobre la planificación del seguimiento de los proyectos

ART. 8°—La decana y la vicedecana debe elaborar un plan al inicio del año en el mes de enero de seguimiento y control anual de los proyectos, con objetivos, indicadores de evaluación de los proyectos, cronograma, presupuestos y recursos establecidos.

ART.9°—El plan siempre debe ser aprobado por el equipo de seguimiento y control de los proyectos del CIDE antes de iniciar con la ejecución de dicho seguimiento y control.

ART.10°—El plan debe tener un formato estándar establecido. Es prohibido la utilización de otro formato. Esto para estandarizar los procesos.

ART.11°—El plan se comparte vía TEAMS en el equipo de trabajo elaborado. Dicha herramienta es utilizada para compartir toda la documentación relacionada al seguimiento y control de los proyectos.

CAPÍTULO V

Sobre la ejecución del seguimiento y control de los proyectos

ART. 12°—El equipo de seguimiento y control supervisará el progreso de cada proyecto y asegurará que se cumplan los hitos y entregables planificados en cada proyecto.

ART.13°—El equipo de seguimiento y control de los proyectos se reunirán semanalmente los martes a las 3pm para revisar los avances de los proyectos y abordar cualquier riesgo o problemas que se pueden presentar.

ART.14°—El equipo de seguimiento y control establece indicadores que permitan evaluar la clave de desempeño utilizando (KPIs) para medir el progreso de los proyectos.

ART.15°—Se realizarán evaluaciones periódicas que permitan identificar desviaciones relacionadas al alcance u objetivos propuestos en cada proyecto.

ART.16—Para el correcto control y seguimiento de los proyectos se deben utilizar los formatos estándares para el control del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos y adquisiciones.

CAPÍTULO VI

Sobre la comunicación

ART. 17°—Se mantendrá una comunicación diaria constante, clara y regular entre el equipo del seguimiento y control y los interesados de los proyectos.

Arti.18°—Realizar una reunión mensual para dar seguimiento a estos temas, y que quede una minuta con los acuerdos tomados.

ART. 19°—Toda reunión tendrá su minuto, acta o acuerdos según corresponda.

ART. 20°—El medio de comunicación formal que se utilizará es TEAMS por su facilidad de elaboración de equipos de trabajo y el almacenamiento eficiente y ágil de la información.

ART.21°—Se elaborarán informes mensuales sobre el seguimiento y control de los proyectos, su alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos y adquisiciones. Además, de los proyectos activos, cerrados o finalizados.

CAPÍTULO VII

Sobre las desviaciones de los proyectos

ART. 22°. —Si se identifica alguna desviación en alguno de los proyectos que se le brinda seguimiento y control, se debe notificar inmediatamente a la Unidad Académica responsable del proyecto. Esta notificación se realiza de acuerdo al formato estándar establecido y se comparte vía TEAMS en el equipo de trabajo que pueda notificar a la unidad correspondiente.

ART. 23°. —El Vicedecanato como PMO (Oficina de Proyectos) realiza un análisis sobre la desviación, cuál es su causa y cómo se puede mitigar el impacto que puede ocasionar.

ART. 24°. — El Vicedecanato como PMO (Oficina de Proyectos) brinda una guía a la unidad académica responsable del proyecto para que puedan mitigar el impacto de la desviación.

CAPÍTULO VIII

Sobre la revisión y actualización de este reglamento

ART. 25°. —Este reglamento se revisará por parte del equipo de trabajo de manera periódica cada año para asegurar la eficiencia, actualización e innovación del seguimiento y control de los proyectos.

ART. 26° — Todos los colaboradores involucrados al seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE están obligados a cumplir con los términos y procedimientos establecidos en este reglamento. Si no hay cumpliendo se pueden tomar medidas disciplinarias según la política de la empresa.

Fecha: _____

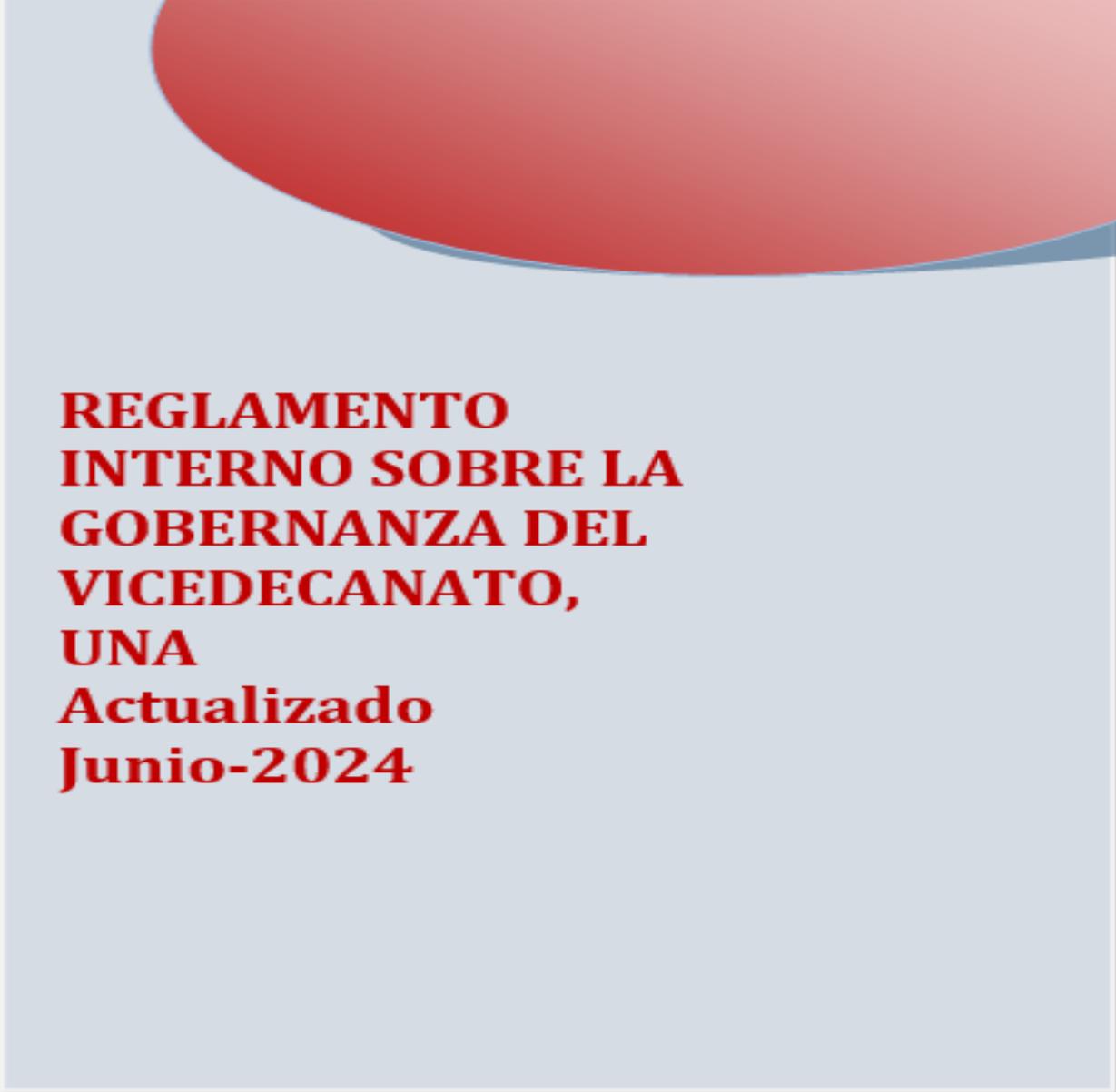
Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____

**5.1.1.2 REGLAMENTO INTERNO SOBRE LA GOBERNANZA DEL
VICEDECANTO, UNA.**



**REGLAMENTO
INTERNO SOBRE LA
GOBERNANZA DEL
VICEDECANATO,
UNA
Actualizado
Junio-2024**

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

ART. 1°— Objetivo: Este reglamento define los fundamentos y directrices generales de la gobernanza del Vicedecanato del CIDE, UNA.

ART.2°—Alcance: El presente reglamento es de aplicación obligatoria para los miembros del control y seguimiento de los proyectos del Vicedecanato del CIDE (Decanatura y vicedecanatura).

ART.3°—A los miembros del control y seguimiento de los proyectos se les nombre como comité.

CAPÍTULO II

Responsabilidades generales

ART. 4°— El comité será el responsable de adoptar las políticas, controles y procesos necesarios para garantizar la confiabilidad de la información, tanto financiera de la empresa como de auditoria operativa de la misma. Además:

Deberá revisar que el tamaño y composición de la estructura organizacional está acorde con las necesidades de la entidad y garantiza que el poder no se concentra de manera indebida. Debe definir los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada uno de los Puestos Claves que conforman la estructura organizacional. Además, establece mecanismos que garanticen la revisión del cumplimiento de estos requisitos en el proceso de contratación del recurso humano y durante la relación de servicio, de manera que la entidad se asegure que sus colaboradores cuentan, en todo momento, con el perfil requerido. Aprobará los roles y responsabilidades.

ART.5°—Los miembros del seguimiento y control de los proyectos en el Vicedecanato del CIDE, deben actuar atendiendo los deberes de cuidado y lealtad y cumpliendo la legislación y la normativa aplicable, participarán activamente de los principales asuntos de la empresa y se mantendrán al día con los cambios sustanciales de la empresa.

ART. 6°—Responsabilidades generales de los miembros del seguimiento y control de los proyectos en materia de Gobernanza están:

Establecer Visión, misión y valores.

Aprobar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de un marco estratégico que defina los segmentos de negocio o actividades principales, los retornos esperados y el Apetito de Riesgo; lo cual debe ser comunicado a la organización.

Nombrar a los miembros de los Comités de Apoyo, cuando corresponda, necesarios para el cumplimiento eficiente de los objetivos asignados a dichos comités

Aprobar y supervisar la aplicación de un marco sólido de Gobierno Corporativo.

Aprobar el Apetito de Riesgo de la entidad.

Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo.

Aprobar el sistema de incentivos y remuneración de la entidad, asegurando que esté alineado con la cultura y Apetito de Riesgo de la entidad.

Asegurar que las transacciones con partes vinculadas sean revisadas para evaluar el riesgo y están sujetas a las políticas definidas para evitar o gestionar conflictos de intereses; asimismo, que dichas transacciones son ejecutadas en condiciones iguales a las realizadas con terceros.

Ejecutar las responsabilidades y funciones que se atribuyen en el marco Normativo.

Aprobar planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información, que aseguran su capacidad operativa y que reducen o limitan las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones.

Establecer los mecanismos de aprobación requeridos para las desviaciones de la estrategia de gestión de riesgos o de los riesgos tomados en exceso respecto del Apetito de Riesgo declarado.

Mantener un registro actualizado de las políticas y decisiones acordadas en materia de gobierno corporativo

CAPÍTULO III

Realizar una cultura corporativa sólida

ART.7º— Promover una cultura de gestión de riesgo sólida, transmitiendo a la organización las expectativas de los miembros del equipo de control, seguimiento y gestión de los proyectos.

Art.8°—Establecer las medidas disciplinarias para los empleados ante desviaciones y transgresiones a la cultura, políticas declaradas, conducta.

CAPÍTULO IV

Comités de apoyo

Art.9°—Se establecerán los Comités de Apoyo que se requieran para la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y el ejercicio de las normas de gobierno corporativo.

Los reglamentos cuentan al menos con los siguientes aspectos:

- a) Propósito, ámbito de aplicación y responsabilidad del Comité
- b) Definiciones
- c) Constitución legal (en caso de que aplique)
- d) Objetivos
- e) Conformación (indicar los puestos o unidad organizacional que deben estar representados en el Comité)
- f) Requisitos de idoneidad de los miembros del Comité
- g) Roles y responsabilidades de los miembros
- h) Rotación de los miembros
- i) Funciones del Comité
- j) Aspectos relacionados con las sesiones: elaboración de orden del día, quórum, esquema de votación, periodicidad, levantamiento de actas haciendo constar aspectos medulares de la deliberación, definición de acuerdos tomados, responsables de la ejecución, definición de plazos razonables para la atención de los acuerdos, comunicación de acuerdos y seguimiento.
- k) Definición de los informes que deben elaborarse de la gestión realizada, así como el destinatario de estos.
- l) Los acuerdos adoptados en las reuniones de los Comités de Apoyo deben constar en un Libro de Actas.

CAPÍTULO V

Planes de capacitación

Artículo 10- Todo nuevo funcionario tendrá que llevar un Plan de Inducción General sobre las políticas de la instancia. Todo empleado es partícipe de dicha inducción y se velará por la capacitación y entrenamiento suficiente para llegar a la idoneidad de la función en el puesto. Además, será obligatorio para todo funcionario, participar en los programas anuales de capacitación sobre el control, seguimiento y gestión de proyectos, procedimientos administrativos o políticas.

CAPÍTULO VI

Prohibiciones de los participantes del Comité

Art.11°—Los miembros del seguimiento y control tienen las siguientes prohibiciones:

Encontrarse en situaciones de conflicto real o potencial de intereses personales y de la organización.

Perseguir intereses personales con sus decisiones.

Utilizar para su beneficio personal las oportunidades de negocio que debido a su cargo ha conocido.

CAPÍTULO VII

POLITICAS DE GOBERNANZA

Art.12°— Los miembros del Comité establecen las responsabilidades y funciones de sus diferentes puestos de trabajo, así como los requisitos académicos, competenciales y de experiencia, a través de la aplicación de procesos de selección que responden a los estándares de calidad y mejores prácticas establecidas.

Art.13°— El presente reglamento rige a partir de su publicación xxxx

ART.14°— Todos los colaboradores involucrados al seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE están obligados a cumplir con los términos y procedimientos establecidos en este reglamento. Si no hay cumpliendo se pueden tomar medidas disciplinarias según la política de la empresa.

Fecha: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____

**5.1.1.3 REGLAMENTO INTERNO SOBRE LOS PROCESOS EN
PROYECTOS DEL VICEDECANTO DEL CIDE, UNA**



**REGLAMENTO
INTERNO SOBRE
LOS PROCESOS
VICEDECANATO
CIDE, UNA
Actualizado
Junio-2024**

**REGLAMENTO INTERNO SOBRE EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS
PROYECTOS DEL VICEDECANATO
CIDE, UNA**

CAPÍTULO I

Generalidades

ART. 1°—El presente reglamento interno de procesos de los proyectos es para el Vicedecanato del Centro de investigación y docencia (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA) de la provincia de Heredia.

ART. 2°—Llámesse proceso a un conjunto de actividades o tareas interrelacionadas. (Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre).

ART.3°—Llámesse a procedimiento como un método para llevar a cabo los procesos de los proyectos.

Principios generales

ART. 4°—TRANSPARENCIA, todos los procesos deben ser claros, entendibles y accesibles para todas las personas involucradas en proyectos.

ART. 5°—EFICIENCIA, los recursos y tiempos se deben utilizar para lograr los objetivos planteados.

ART. 6°—CALIDAD, Se deben cumplir los estándares establecidos para asegurar la excelencia.

CAPÍTULO II

Roles y responsabilidades

ART. 8°—Los colaboradores relacionados a los proyectos tienen las siguientes responsabilidades:

Decanatura y Vicedecanatura: Supervisar y asegurar el cumplimiento de los procesos en cada instancia académica.

Directores y Gerentes: Supervisar y asegurar el cumplimiento de los procesos en sus respectivas áreas.

Empleados: Seguir los procedimientos establecidos y participar en la mejora continua de los procesos.

Departamento de Calidad: Monitorear y auditar los procesos para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

La instancia siempre deberá promover la capacitación a todos los colaboradores en proyectos, para garantizar el conocimiento innovador.

CAPÍTULO III

Sobre documentación y comunicación

ART. 9°—Todos los procesos de los proyectos deben estar documentados. Cada documento debe traer:

Descripción del proceso.

Objetivos del proceso.

Procedimiento

Responsables del proceso.

Indicadores de desempeño.

Cronograma

ART. 10°—Toda modificación debe ser comunicada a los involucrados. Mediante reuniones. Cada uno con su respectiva documentación, toma de actas y acuerdos.

CAPÍTULO IV

Gestión y auditoría de procesos

ART. 11°—Siempre se debe:

Identificar los procesos críticos de la instancia, documentar cada proceso, mantener un seguimiento y control de los procesos. Mantener la mejora continua e identificar oportunidades de mejora.

ART. 12°—Las auditorías internas de los procesos deben realizarse cada 6 meses y con ello evaluar el cumplimiento y los estándares.

ART.13°—El incumplimiento de este reglamento será objeto de sanciones, desde amonestación hasta el despido, dependiendo de la gravedad de la falta y de acuerdo con la normativa laboral vigente.

CAPÍTULO V

Revisión y actualización

ART. 14°. — Este reglamento será revisado y actualizado anualmente o cuando sea pertinente según las necesidades de la empresa y los cambios en la normativa aplicable.

CAPÍTULO VI

Sobre la revisión y actualización de este reglamento

ART. 15°—Este reglamento entra en vigor a partir de su aprobación el xxxxxx

Fecha: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____

5.1.2 Propuesta para la capacidad de procesos

Los proyectos deben ser medidos mediante indicadores de desempeño, estos son útiles en las organizaciones y en los proyectos para realizar la medición de variables establecidas en el momento de decidir qué factores presentan gran influencia o tienen mayor impacto en una organización (Arosemena, 2022).

La presente propuesta de indicadores de desempeño de los proyectos permite tener una línea base de los proyectos en el área del alcance, tiempo, costo y riesgo.

5.1.2.1 Propuesta de indicadores de desempeño para el seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato del CIDE.

Los proyectos deben ser medidos mediante indicadores de desempeño, estos son útiles en las organizaciones y en los proyectos para realizar la medición de variables establecidas en el momento de decidir qué factores presentan gran influencia o tienen mayor impacto en una organización (Arosemena, 2022).

La presente propuesta de indicadores de desempeño de los proyectos permite tener una línea base de los proyectos en el área del alcance, tiempo, costo y riesgo.

5.1.2.2 Gestión del alcance

Para medir el desempeño del alcance de los proyectos del Vicedecanato del CIDE de la UNA, se propone utilizar el indicador del total que debe haberse entregado como el siguiente:

$$\text{Total que debe haberse entregado} = \frac{\text{Total de entregables completados}}{\text{Total de entregables del proyecto}} \times 100$$

Aclaración sobre esta medición del alcance: Cabe mencionar que, quien mide el alcance de un proyecto es el gerente de proyecto, en este caso la decana y vicedecana deben estar al tanto de que estas mediciones de alcance, se realicen por cada persona encargada de los proyectos que se manejan y controlan en esta instancia. Además, la frecuencia con la que se debe medir el alcance de un proyecto debe ser de manera regular y constante durante todo el ciclo del proyecto, mediante revisiones periódicas o el establecimiento de hitos.

Con respecto a la meta de desempeño, se puede especificar que el cumplimiento de entregables, calidad en el proyecto, costo, tiempo establecido es de un 100% de entregables realizados según lo establecido en el alcance. Por lo general, siempre se especifica al inicio del proyecto y es guiado por los objetivos de los interesados. Y el intervalo de aceptación, se puede definir de acuerdo a las metas de desempeño establecidas, es decir si la meta es completar el 100%, se podría aceptar un 95% o 96% de los entregables, lo cual permite aceptar cualquiera de este rango obtenido.

Para elaborar dicho indicador es necesario la creación de una EDT que defina de manera específica la descomposición del alcance de cada trabajo que se debe realizar en el proyecto.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT						
PROYECTO:					MANAGER DEL PROYECTO:	
FECHA:						
PROYECTO	Escribe aquí el nombre del proyecto					
FASE	INVESTIGACIÓN	PLANIFICACIÓN	DESARROLLO	TESTEO	LANZAMIENTO / ENTREGA	
ENTREGABLES	Paquetes de trabajo					

Nota. Información obtenida de Smartsheet.

5.1.2.3 Gestión del cronograma

La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye procesos que permiten administrar el tiempo de un proyecto.

Para evaluar los proyectos con respecto al tiempo, se sugiere utilizar las medidas de desempeño del cronograma de los proyectos del Vicedecanato del CIDE, UNA. Como lo es la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI). Estas se utilizan para evaluar la desviación con respecto a la línea base utilizando la siguiente ecuación.

Aclaración sobre esta medición del tiempo: La gestión del tiempo siempre se mide y gestiona por el equipo del proyecto, por lo tanto, el equipo del seguimiento y control (decana y vicedecana) debe encargarse de supervisar que esta gestión del tiempo se cumpla y con ello que se cumplan con los objetivos propuestos en cada proyecto. Además, la frecuencia con la que se mide la gestión del tiempo depende de la duración del proyecto, por lo tanto, es necesario las reuniones constantes, el seguimiento y control de proyectos. Del mismo modo, es preferible medir el tiempo en

todas las fases de los proyectos. A continuación, se detallan los indicadores que se pueden utilizar para la gestión del proyecto:

$$1.SV=EV-PV$$

$$2.SPI=EV/PV$$

Para comprender mejor las fórmulas anteriores, se explica a continuación el significado de cada nomenclatura y el criterio de aceptación de cada respuesta que se puede obtener al aplicarlas.

SV (Variación del cronograma): Indica si el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la línea base del cronograma. Este obtiene restando el valor planificado (PV) con el valor ganado (EV). Si el SV es positivo, el proyecto está adelantado con el cronograma y si es negativo está retrasado. Aquí se detalla el intervalo de aceptación de esta fórmula.

SPI (Índice de rendimiento): Este permite evaluar el rendimiento del cronograma de los proyectos. Se divide el valor ganado (EV) entre el valor planificado (PV). Si el valor que se obtuvo indica 1 o mayor esto significa que el proyecto está adelantado en el cronograma (buen rendimiento) y si es menor a 1 el proyecto está retrasado (rendimiento deficiente). Aquí se detalla el intervalo de aceptación de esta fórmula.

También es recomendable utilizar la fórmula del avance real versus el avance esperado:

$$3. Avance real vs Esperado (\%) = \frac{Avance Real (\%)}{Avance Esperado (\%)} \times 100$$

Interpretación de la fórmula 3: Si el resultado es mayor a 100% significa que el proyecto progresa más rápido de lo que se esperaba, si es igual a 100% el progreso es idéntico a lo esperado y si es menor a 100% el proyecto progresa más lento de lo esperado. Cada resultado se debe analizar y con ello tomar acciones para mitigar o prevenir riesgos en el proyecto.

5.1.2.4 Gestión del presupuesto

Para evaluar el desempeño de los costos se sugiere utilizar las siguientes fórmulas:

$$1.CV=EV-AC$$

$$2.CPI=EV/AC$$

1. CV (Variación de Costo): Esta es la diferencia entre el valor ganado (EV) y el costo real (AC). Este proporciona una evaluación del rendimiento financiero del proyecto y con ello tomar acciones.

***Nota fórmula 1*:** El EV (Valor ganado), representa el valor de las actividades realizadas en término de presupuesto tiene la diferencia de que es en un momento específico, y se calcula

multiplicando el progreso real de cada trabajo $EV = \% \text{completado} \times \text{BAC}$ (Presupuesto inicial planificado y se obtiene sumando los costos de cada actividad). con respecto al AC, es el costo real hasta el momento del proyecto, es decir la cantidad de dinero gastado hasta la fecha, y se obtiene mediante la suma de todos los costos reales.

2. CPI (índice de desempeño de costos): Esta es una medida para evaluar la eficiencia con el uso de los recursos financieros en términos del trabajo que sí se completó y se obtiene dividiendo el EV entre el AC. Un CPI menor que 1 es porque el proyecto está gastando más de lo planeado. Aquí se detalla el intervalo de aceptación de esta fórmula.

CPI >1: Debajo del presupuesto
CPI =1: Está alineado con el presupuesto.
CPI <1: Está por encima del presupuesto.

Aclaración sobre esta medición del presupuesto: La gestión del presupuesto recae directamente al equipo del proyecto, por lo tanto, el equipo del seguimiento y control (decana y vicedecana) debe encargarse de supervisar que esta gestión del presupuesto se cumpla y con ello que se cumplan con el alcance y los objetivos propuestos en cada proyecto. Además, la frecuencia aconsejada para medir la gestión del presupuesto es que se regular, se pueden hacer mediciones mensuales y trimestrales que permitan identificar desviaciones y con ello mitigar o evitar riesgos.

5.1.2.5 Gestión del riesgo

Para monitorear los riesgos se puede utilizar la matriz de riesgos, la cual debe contener:

1. Identificador de código.
2. Descripción del riesgo.
3. Resultado efecto (positivo o negativo).
4. Síntoma, factores de advertencia.
5. Probabilidad, se evalúa como alta, media o baja.
6. Impacto, alto, medio o bajo.
7. Prioridad: Escala del 1 al 9.
8. Respuestas: Acciones que tomará el equipo de trabajo.

A continuación, se detalla en la figura 5.6 y 5.7, una matriz de riesgos que el Vicedecanato del CIDE puede utilizar.

de planificación de los proyectos. Estos riesgos se pueden evaluar de acuerdo al mapa de calor de la figura 5.4, en la cual se detalla que el color verde es un riesgo aceptable, el anaranjado claro un riesgo tolerable, el anaranjado oscuro un riesgo indeseable y el rojo es inaceptable. Por lo tanto, el análisis final permite ver el nivel de urgencia de cada riesgo que se puede presentar en el proyecto. Esta gestión del riesgo recae directamente al equipo del proyecto, por lo tanto, el equipo del seguimiento y control (decana y vicedecana) debe encargarse de supervisar que esta gestión del se cumpla y con ello que se cumplan con el alcance y los objetivos propuestos en cada proyecto. Cabe mencionar que el criterio de aceptación de un riesgo puede estar entre el color verde y anaranjado claro, de lo contrario los riesgos se deben mitigar o eliminar.

5.2 Propuesta de seguimiento y control

En este apartado se puede observar un manual que describe el proceso de seguimiento y control, cabe mencionar que este tiene sus propias matrices para guiar de manera ágil al personal encargado de seguimiento y control de los proyectos en el Vicedecanato.

5.2.1.1 Descripción del Manual

Este Manual de Formatos de Seguimiento y Control de Proyectos de del Vicedecanato de la Universidad Nacional (UNA) ha sido diseñado para proporcionar a todos los involucrados en el seguimiento, control y gestión de proyectos una guía clara y uniforme sobre un proceso de seguimiento y control. Cabe mencionar que cada proceso tiene formatos u herramientas que pueden utilizar para el seguimiento y control efectivo. Dichos formatos se encuentran en el Drive del correo personalizado seguimientoproycvice@gmail.com en el link:

El éxito de cualquier proyecto depende de una gestión adecuada y proactiva durante todas las etapas de su ciclo de vida. Para lograr este objetivo, es crucial contar con herramientas y procesos estandarizados que permitan a los equipos de proyecto monitorear el progreso, identificar desviaciones, tomar decisiones informadas y garantizar la entrega oportuna y dentro del presupuesto.

Este manual presenta una serie de formatos desarrollados, que permiten capturar información relevante para el seguimiento y control de proyectos de la organización. Se espera que este manual sirva como una herramienta para todos los miembros del equipo de proyecto, y proporcionar una estructura coherente y cohesiva para el seguimiento y control eficaz de proyectos en el Vicedecanato de la Universidad Nacional.

¡Gracias por el compromiso con la excelencia en el seguimiento y control de los proyectos!

Descripción inicial del manual

El seguimiento y control de los proyectos tiene como objetivo vigilar las actividades de cada proyecto. Un adecuado control permite evitar o mitigar desviaciones en los costos o tiempos. Para que se ejecute un correcto seguimiento y control, es necesario que el equipo asignado para este grupo de procesos dedique su tiempo para vigilar el estado de las tareas y a la vez mostrar interés si hay algún retraso. Por lo tanto, es necesario detectar las desviaciones y a la vez analizar las causas y de qué maneja se pueden corregir de manera oportuna para recuperar el tiempo perdido.

A continuación, se detalla la propuesta de flujo de trabajo que se puede utilizar



Tarea	Productos	Técnicas	Participantes y frecuencia
<p>1. Asignación de la tarea.</p> <p>Reparto de las tareas que se deben realizar en el proceso de seguimiento y control.</p>	<p>Ficha de asignación de tarea ver “Apéndice A.” asignación de tareas”</p> <p>Identificación de la tarea que se planifica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la tarea o actividad. • Descripción de la tarea. • Fecha prevista de comienzo. • Fecha prevista de finalización. 	<p>Asignación de recursos.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control. (Decanatura, vicedecanatura, administrativos).</p> <p>Al inicio de cada proyecto que lleva el seguimiento y control.</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>2. Comunicación al equipo de trabajo.</p> <p>Proceso que desarrolla la comunicación sobre cómo se va a realizar el proceso de seguimiento y control.</p>	<p>Plan de comunicación</p> <p>Ver “Apéndice B. Plan de comunicaciones” y “Apéndice C. Plantillas formatos tipos documentales”.</p> <p>Plantilla con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la actividad. • Responsable emisor • Cliente/público meta • Formato • Canal • Frecuencia • Prueba de verificación • Criterio de aceptación • Control de cambios <p>Utilizar para las comunicaciones formatos de tipos documentales.</p>	<p>Reuniones</p>	<p>Equipo de seguimiento y control. (Decanatura, vicedecanatura, administrativos).</p> <p>Cada quince días</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>3. Seguimiento de tareas</p> <p>Realizar revisiones por parte del Vicedecanato semanales, quincenas o mensuales, dependiendo de la necesidad de cada proyecto.</p>	<p>Utilizar el plan de comunicaciones. Ver “Apéndice I. ejemplo diagrama de Gantt con actividades básicas de un proyecto”.</p> <p>“Apéndice J. Ejemplo de plantilla sobre el seguimiento y control de proyectos, actividades y responsables”.</p>	<p>Reuniones periódicas sobre el avance de los proyectos.</p> <p>Remitir información después de cada reunión a los que forman parte de los proyectos.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control.</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>4. Gestión de Riesgos.</p> <p>Permite gestionar, evitar o mitigar los riesgos que pueden suceder en los proyectos.</p>	<p>Ficha de medición de riesgos.</p> <p>Ver “Apéndice D”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto sobre las tareas. • Impacto en horas. • Impacto en fechas. <p>“Ver Apéndice E.”</p> <p>Plantilla matriz de riesgos</p>	<p>Transcripción de la información obtenida.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control. (Decanatura, vicedecanatura, administrativos).</p> <p>Cada quince días.</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>5. Petición de cambio de requisitos</p> <p>Solicitud de cambio a algún proyecto para mejora o cierre.</p>	<p>Registro de petición cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios de cambio Ver formatos “Apéndices F. Plantilla propuesta de cambio”. 	<p>Catalogación en el formulario.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control. (Decanatura, vicedecanatura, administrativos).</p> <p>Encargado del proyecto.</p> <p>Según la frecuencia que el proyecto requiera.</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>6. Aprobación de la solución.</p> <p>Cuando se solicita un cambio en el proyecto, este cambio se debe aprobar por parte del equipo de seguimiento y control.</p>	<p>Registro de cambios:</p> <p>Aprobación/Rechazo de la solución.</p> <p>Utilizar formato “Acta y Transcripción de acuerdo” de los formatos plantillas tipos documentales “Apéndice C”.</p>	<p>Transcripción de la información obtenida.</p> <p>Utilizar formato informe de las plantillas de tipos documentales para detallar las aprobaciones de los cambios.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control. (Decanatura, vicedecanatura, administrativos).</p> <p>Según la frecuencia que el proyecto requiera.</p>

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
<p>7. Estimación del Esfuerzo y la planificación de la solución.</p> <p>7.1. Estimación de esfuerzo para el cambio.</p> <p>7.2. Registro de cambios</p> <p>Análisis del esfuerzo de cada tarea del seguimiento y control y análisis del coste de cada proyecto.</p>	<p>Estimación de esfuerzo. Matriz impacto-esfuerzo. Ver “Apéndice G. Matriz de impacto y esfuerzo.”</p> <p>Variación en Coste. Ver “Apéndices H. Plantilla estimación de costes.”</p>	<p>Estimación</p> <p>Según la frecuencia que el proyecto requiera.</p>	<p>Equipo de seguimiento y control.</p> <p>Encargado del proyecto</p> <p>Sesión semanal, quincenal o mensual de acuerdo a los cambios solicitados en los proyectos.</p>
<p>7.3. Planificación de los cambios.</p> <p>Planificar los cambios aceptados de cada proyecto según cada actividad, donde se visualiza si existirá algún cambio en el alcance.</p>	<p>Planificación de las actividades cambiadas. Ver “Apéndice. I” Ejemplo diagrama de Gantt del proyecto con actividades básicos de un proyecto.”</p>	<p>Planificación</p> <p>Según la frecuencia que el proyecto requiera.</p>	

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
9. Reunión de seguimiento	Informe de seguimiento Ver “Apéndice J. Plantilla de seguimiento y control con las actividades y los responsables.”	Reunión, Utilizar formato plantillas tipos documentales.	Equipo de seguimiento y control. Sesión semanal, quincenal o mensual de acuerdo a los cambios solicitados en los proyectos.

Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
8. Actualización de la planificación Elaboración de informes sobre cada proyecto, sus cambios o incidencias, comprensión de las desviaciones, cómo se pueden corregir, cumplimiento de objetivos y movimientos de recurso humanos y materiales.	Informe de Seguimiento en el período Objetivos alcanzados durante el período Incidencias que existieron durante el período Análisis de las desviaciones Previsión actual Acciones correctoras Objetivos previstos para el siguiente período Movimiento de recursos: humanos y materiales	Sesión, acta y transcripción de acuerdos. Utilizar formato plantillas tipos documentales.	Equipo de seguimiento y control. Encargado del proyecto. Sesión semanal, quincenal o mensual de acuerdo a los cambios solicitados en los proyectos.
Tarea	Productos	Técnicas	Participantes
10. Aceptación Creación del informe de las	Acta de aceptación interna del informe de seguimiento. Ver “Apéndice C.”	Revisión Aprobación del acta de aceptación informe de seguimiento.	Equipo de seguimiento y control.

actividades de seguimiento, responsables, fechas.	Plantillas formatos tipos documentales .	Utilizar formato del acta de plantilla de tipos documentales.	Sesión semanal, quincenal o mensual de acuerdo a los cambios solicitados en los proyectos.
--	--	---	---

A continuación, se detallarán los apéndices mencionados en los productos de este manual de seguimiento y control. Cada apéndice tiene su propia descripción de uso.

Apéndices del manual

Apéndice A. Plantilla asignación de las tareas.

Esta plantilla se utiliza para colocar el nombre de la persona encargada de las tareas asignadas. Como se puede observar, cada actividad tiene una, por lo tanto, cuando la persona encargada cumple con cada subtarea, se puede mencionar que la actividad se ha completado. En el “Seguimiento y control de actividades del proyecto” se verá el porcentaje completado o no completado.

En esta plantilla también se puede describir cada tarea, la fecha que se espera iniciar y finalizar. Del mismo modo, se coloca el recurso utilizado según cada actividad, la cantidad requerida y el costo.

1. Plantilla asignación de la tarea

Nombre la persona encargada de las actividades miembro del equipo de seguimiento y control	
Frecuencia (anotar la frecuencia de acuerdo a las características de cada tarea).	
Almacenamiento (Archivo oficina productora o la nube):	
Aprobación:	Decanatura y Vicedecanatura
Conocimiento:	Equipo e interesados del proyecto

Seguimiento y control de las actividades del proyecto A	
Actividad 1	100%
Actividad 2	100%
Actividad 3	100%

Detalle de actividades	
Actividad 1	100%
Tarea 1	✓
Tarea 2	✓
Tarea 3	✓
Tarea 4	✓

Descripción de la tarea	Fecha de inicio	Fecha prevista de finalización

Recursos que se van a utilizar para el proyecto A.		
Recursos	Unidad	Costo

Apéndice B. Plantilla Plan de comunicaciones

Esta plantilla permite tener un control de las comunicaciones, por lo tanto, se puede detallar el código de cada comunicación, el nombre del proceso comunicativo, la persona responsable, el público meta, formato, canal o herramientas utilizadas, la frecuencia, cómo se verifica, el criterio y si se realizó un control de cambio en las comunicaciones.

El Vicedecanato puede utilizarlo para mejorar los procesos comunicativos y con ello desarrollar la comunicación entre los interesados de cada proyecto que se controla.

Plan de comunicaciones

Herramienta que describe de qué manera deben comunicarse.

Nombre la persona encargada de las comunicaciones/miembro del equipo de seguimiento y control	Vicedecanatura
Frecuencia (anotar la frecuencia de acuerdo a las características de cada tarea).	
Almacenamiento (Archivo oficina productora o la nube):	
Aprobación	Decanatura y Vicedecanatura
Conocimiento:	Equipo e interesados del proyecto

Plan de Comunicaciones Vicedecanato, CIDE, UNA

Id	Requisito (nombre)	Descripción	Responsable (emisor)	Cliente/ Público meta (Receptor)	Formato	Canal/ Herramienta	Frecuencia	Prueba de verificación	Criterio de aceptación	Control de cambios
01AT	Asignación detalladas de tareas	Sesión virtual o presencial en la que se incluye la Minuta VCD-MN-01-2024, para comunicar la asignación de las tareas.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Única	Grabación de la sesión, lista de participantes, minuta firmada por los directores del proyecto.	Asistencia del 100% de los involucrados del proyecto. Presentación de la minuta elaborada en la sesión.	
02COM	Comunicación sobre el plan de comunicaciones	Comunicación sobre el plan de comunicación para su respectiva aprobación en el Acta Ordinaria VCD-01-2024.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Única	Lista de asistencia, acta firmada por los directores del proyecto, envío de la transcripción de acuerdos al patrocinador e inversionista. Envío de todos los entregables incluyendo el plan de gestión de riesgos.	Aprobación del 95% de los acuerdos en el acta. Asistencia total de los involucrados del proyecto.	
03SGT	Seguimiento de tareas	Información detallada sobre cómo se va a realizar el seguimiento y control de las tareas, detallado en el formato 2024-VCD-INFO-01.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Semanal	Entregable del informe firmado por el equipo de trabajo. Lista de asistencia.	Entrega del informe elaborado y aprobado por parte de los equipos de proyecto.	
04IAP	Análisis y Registro de La incidencia	Informe sobre las incidencias de los proyectos, según el formato 2024-VCD-INF-02.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Mensual	Informe firmado por los directores del proyecto. Lista de asistencia.	Entrega del informe elaborado y aprobado por parte de los clientes y los directores del proyecto.	
05PCR	Petición y análisis de cambio de requisitos	Revisión sobre las peticiones de cambios y aprobación, utilizar formato Minuta VCD-MN-02-2024	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Mensual	Minuta firmada por los directores del proyecto. Lista de asistencia.	Presentación de la minuta elaborada sobre la aprobación de cambios de requisitos.	Se le debe comunicar a los interesados del proyecto.
06IAPS	Análisis de petición de cambios de requisitos	Informe sobre la aprobación del análisis de petición de cambios de requisitos en el 2024-VCD-INF-03. Y las aprobaciones serán en el formato Acta Ordinaria VCD-02-2024.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Mensual	Lista de asistencia, informe, acta y transcripciones de acuerdos firmados por el equipo de proyectos.	Aprobación del 95% de los acuerdos en el acta. Asistencia total de los involucrados del proyecto.	Se le debe comunicar a los interesados del proyecto.
07IEPS	Informe aprobación de la solución	Informe sobre la aprobación de la solución, utilizar el formato 2024-VCD-INF-2024.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Mensual	Lista de asistencia.	Presentación del informe elaborado.	Se le debe comunicar a los interesados del proyecto.
08IACPT	Estimación del esfuerzo y la planificación de la solución.	Informe sobre la correcciones elaboradas en los procesos de gestión del tiempo (criterios para identificar las actividades del proyecto, el análisis de la ruta crítica, la estructura del desglose los recursos con su respectiva calendarización), el informe utilizará el formato 2022-BK-IN-04 y cada aprobación será visible en el Acta Ordinaria BK-03-2022.	Equipo de proyectos	Patrocinador UNA Encargado del proyecto Unidad académica	Digital	Reunión y Teams	Mensual	Lista de asistencia, informe, acta y transcripciones de acuerdos firmados por los directores del proyecto.	Aprobación del 95% de los acuerdos en el acta. Asistencia total de los involucrados del proyecto.	Se le debe comunicar a los interesados del proyecto.

Apéndice C. Plantillas formatos tipos documentales del plan de comunicaciones del Vicedecanato.

Esta plantilla sobre los formatos, permite ser una guía para los tipos documentales que se utilizan en el plan de comunicaciones descrito anteriormente y con ello lograr estandarizar la documentación en el Vicedecanato del CIDE. Cada formato tiene su formato y nomenclatura.

Introducción

Para el Vicedecanato de CIDE de la UNA, la comunicación escrita se encuentra entre las técnicas más importantes. Por lo tanto, se elaboró esta guía básica en la cual se observan las plantillas que se deben utilizar para los distintos tipos documentales solicitados en el plan de comunicación.

La aplicación de las técnicas correctas en los documentos facilita la clasificación y ordenación de los mismos, además, puede promover una comunicación asertiva entre el emisor y los receptores, del mismo modo formaliza cada proceso efectuado en el proyecto

Indicaciones generales de formato de los tipos documentales:

1. Utilice siempre un encabezado en cada tipo documental elaborado.
2. Utilice el logo de la empresa en el encabezado.
3. Utilice márgenes que se adapten según el tamaño del tipo documental
 - ✓ En la minuta 2,5cm en todos los lados.
 - ✓ Carta corta 50-100 palabras (márgenes superior inferior 2,54cm, izquierda-derecha 5,08cm), carta mediana 101-200 palabras (márgenes superior-inferior 2,54cm, izquierda-derecha 3.81cm) carta larga 201-en adelante (2.54cm en todos sus lados).
 - ✓ En el informe 2,5cm en todos los lados.
4. La tipografía siempre es Arial, Times New Roman o Courier New tamaño 12.

Formato	Nomenclatura
Minuta	VDC-MIN-N°-Año

MINUTA

VDC-MIN-N°-AÑO

**MINUTA DEL EQUIPO DE PROYECTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
DEL DÍA XX DE MES DEL AÑO, A LAS XX HORAS
EN LUGAR**

Presentes:

ASUNTOS:

Hora inicio de la reunión:

Tema a tratar 1:

Tema a tratar 2:

Finaliza la sesión a las xxx horas.

Atentamente,

Firma
Decana

Firma
Vicedecana

Firma mecanográfica secretaria

Formato	Nomenclatura
Agenda	VCD-CON-N°-Año

Convocatoria

VCD-CON-N°-AÑO

**Señores
Representantes
Equipo del Proyecto Seguimiento y Control**

Estimados señores:

Con instrucciones de la Vicedecana Nombre-Apellidos, se les convoca muy respetuosamente a la sesión Ordinaria VCD-Num-Año, el día XXX del año, a las pm/am, en **lugar**, con la siguiente agenda:

ORDEN DEL DÍA

- 1.Tema 1.
- 2.Tema 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Formato	Nomenclatura
Acta	Acta Ordinaria VDC-Num-Año Acta Extraordinaria VDC-Num-Año

Acta

ACTA ORDINARIA VDC-NUM-AÑO

SESIÓN ORDINARIA CELEBRADA POR SEÑORES REPRESENTANTES EQUIPO DEL PROYECTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL, EL DÍA DE MES DEL AÑO, A LAS XX HORAS, EN LUGAR DE LA SESIÓN.

MIEMBROS PRESENTES

Nombre y apellidos	Cargo
MIEMBRO AUSENTE CON EXCUSA	

ORDEN DEL DÍA

1. Tema 1.
2. Tema 2.

PRESIDE: Nombre Vicedecana.
SECRETARIA DE ACTAS:

Artículo I.

Texto de la reunión tema 1.

CONSIDERANDO

QUE:

Añadir considerandos enumerados.

SE ACUERDA

Añadir los acuerdos enumerados.

Artículo II.

Texto de la reunión tema 1.

CONSIDERANDO
QUE:

Añadir considerandos enumerados.

SE ACUERDA
Añadir los acuerdos enumerados.

Finaliza la sesión a las xxx horas.

Atentamente,

Firma director (a) del proyecto

Firma mecanográfica secretaria (o)

Formato	Nomenclatura
Transcripción de acuerdos	VCD-ACUER-NUM-AÑO

Día de Mes del Año

VCD-ACUER-NUM-AÑO

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDOS

Destinatario
Nombre y apellidos
Cargo

Estimado (a) señor (a):

Le transcribo el acuerdo tomado por los representantes del equipo de proyectos de seguimiento y control del Vicedecanato, en la sesión ordinaria-VCD-Num-año, celebrada el día de mes de año, el cual dice lo siguiente:

Considerando que:

1. Considerando 1.
2. Considerando 2.
3. Considerando 3.

SE ACUERDA:

1. ACUERDO 1. (Todo en mayúscula)
2. ACUERDO 2. (Todo en mayúscula)
3. **ACUERDO FIRME. (En negrita)**

Atentamente,

Firma vicedecana encargada de seguimiento y control del proyecto

Firma mecanográfica secretaria (o)

Formato	Nomenclatura
Informe	AÑO-VCD-INF-NUM

Técnicas de presentación de un informe:

- ✓ La tipografía siempre es Arial, Times New Roman o Courier New tamaño 12.
 - ✓ El tamaño del papel: Los informes se presentan en papel tamaño carta.
 - ✓ Interlineado: Se recomienda utilizar de 1,5 o doble espacio.
 - ✓ Márgenes: Todos los márgenes deben ser uniformes de 2,5 cm anterior posterior, izquierda y derecha.
 - ✓ Alineación: El texto siempre se debe colocar de manera justificada.
 - ✓ Encabezado y pies de página: Se utilizan para guiar al lector en cuanto a la numeración de la página o información del informe.
 - ✓ Anexos: Se utilizan figuras y deben aparecer en hojas del mismo tamaño.
-

INFORME

Pag. 1

PORTADA

Sin enumeración en la página

Proyecto Lavacar Black And White

Nombre de los directores del proyecto:

Nombre de los clientes del proyecto.

Año

Pag 2.

TABLA DE CONTENIDOS

Debe indicarse todos los apartados del documento (títulos y subtítulos) con su respectiva página de ubicación. Enumeración romana.

Pag 3.

ÍNDICE DE TABLAS

Debe indicarse todos los apartados del documento (títulos y subtítulos) con su respectiva página de ubicación. Enumeración romana.

Pag 4.

ÍNDICE DE figuras

Debe indicarse todos los apartados del documento (títulos y subtítulos) con su respectiva página de ubicación. Enumeración romana.

Pag 5

INTRODUCCIÓN

168

Con numeración arábica.

Pag 6.

DESARROLLO

Con numeración arábica.

Pag 7.

CONCLUSIONES

Con numeración arábica.

Pag 8.

RECOMENDACIONES

Con numeración arábica.

Pag 9.

ANEXOS

Con numeración arábica.

Firma vicedecana, encargada del seguimiento y control

Firma mecanográfica secretaria (o)

Formato	Nomenclatura
Carta	VCD-OFIC-NUM-AÑO

CARTA

Encabezado
Logo o lema

Fecha
VCD-OFIC-NUM-AÑO

Destinatario
Grado académico o señor (a)
Nombre y apellidos
Cargo

Estimado señor, estimada señora:

Desarrollo

Atentamente,

**Firma vicedecana, encargada del
seguimiento y control**

Firma mecanográfica secretaria.

Apéndice D. Plantilla medición de riesgos

La plantilla de medición de riesgos, está conformada por información relevante que los proyectos deben tener, como la fecha en que se realizó el seguimiento y control, el nombre del proceso en que se encuentra el proyecto (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre), fecha de revisión, fecha de resolución, descripción del riesgo, a quién se le informa, a quién se le asigna, quiénes son los responsables de este proceso, procesos relacionados a este seguimiento, observaciones y registros.

Utilizar esta plantilla permite un orden específico sobre la información detallada de los riesgos localizados en los proyectos, por lo tanto, para tener un mejor seguimiento y control, esta se llena de acuerdo a la matriz de riesgos.

Medición de riesgos		
Instrucciones: La siguiente ficha se debe llenar en conjunto con el "Excel Matriz de Riesgo", siempre se debe mantener digitalizado y alcance de todos los equipos del proyecto.		
Nombre la persona encargada de los riesgos/ miembro del equipo de seguimiento y control		
Frecuencia (anotar la frecuencia de acuerdo a las características de cada tarea).		
Almacenamiento (Archivo oficina productora o la nube):		
Aprobación:	Decanatura y Vicedecanatura	
Conocimiento:	Equipo e interesados del proyecto	
FICHA SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-VCD-RISK-
Nombre del proceso	# de riesgo	Fecha de revisión
		24/7/2024
		Fecha de resolución
Descripción		
Informado por		
Asignado a		
Responsables del proceso		
Todo el personal		
Procesos relacionados a este tiquete		
Observaciones		
Registros/archivos		
Listado de riesgos		
Registro y acciones tomadas, utilizar informes formatos del plan de comunicaciones.		

Apéndice E. Plantilla matriz de riesgos.

La matriz de riesgos es un documento que permite identificar las actividades de una empresa, los riesgos y la probabilidad de que estos riesgos se materialicen. Esta es una herramienta flexible, que documenta los procesos y evalúa los riesgos de los proyectos.

Esta se trata de una tabla que contiene diversos valores numéricos, los cuales representan un nivel de riesgo en específico. Cabe mencionar, que la determinación de este no sigue una regla estricta, y se deben tomar en cuenta ciertos criterios de evaluación. A partir de la identificación del nivel de riesgo relacionado al proyecto, se pueden implementar estrategias que permitan mitigarlo o eliminar los retos que se enfrentan en los proyectos. Durante la ejecución de un proyecto, existen una gran cantidad de factores que pueden determinar el nivel de riesgo, por lo que es importante diferenciar dos tipos:

Factores internos: son los desarrollados en la empresa como procesos de producción, áreas de trabajo, productos.

Factores externos: son aquellos que se encuentran fuera del alcance de la empresa, y son de difícil identificación, tales como los fenómenos naturales o fenómenos económicos.

Dicha plantilla está formada por dos ejes, ubicada en la “clave de matriz de riesgos”:

Eje horizontal. Aquí se sitúa el impacto o consecuencias que tendría la materialización de cada uno de los riesgos identificados.

Eje vertical. En este lado de la matriz de riesgos se representa la probabilidad de que cada uno de los riesgos anteriores ocurra o se materialice.

El Vicedecanato al identificar los riesgos puede analizar el impacto, la urgencia y prioridad de cada riesgo, del mismo modo, el departamento y qué se puede hacer si algún riesgo es materializado.

Esta se puede llenar junto con la “Plantilla de seguimiento y medición de riesgos”.

PLANTILLA DE MATRIZ DE RIESGOS, VIDEDECANATO CIDE, UNA

REF ID / TKT NO.	Riesgos	IMPACTO	URGENCIA	PRIORIDAD	DEPARTAMENTO / UBICACIÓN	ADVERTENCIAS / REMEDIOS
		INDESEABLE	MODERADO	P4		
		TOLERABLE	MODERADO	P3		
		INDESEABLE	ESENCIAL	P2		
		INTOLERABLE	CRÍTICO	P1		

CLAVE DE MATRIZ DE RIEGOS

CALIFICACIÓN DE
PRIORIDAD

MENOR	MODERADO	ESENCIAL	CRÍTICO
ACEPTABLE	TOLERABLE	INDESEABLE	INACEPTABLE
P4	P3	P2	P1

INCIDENTE PRIORIDAD MATRIZ		IMPACTO			
		INACEPTABLE	INDESEABLE	TOLERABLE	ACEPTABLE
URGENCIA	CRÍTICO	P1	P2	P2	P3
	ESENCIAL	P2	P2	P3	P4
	MODERADO	P2	P3	P4	P4
	MENOR	P3	P4	P4	P4

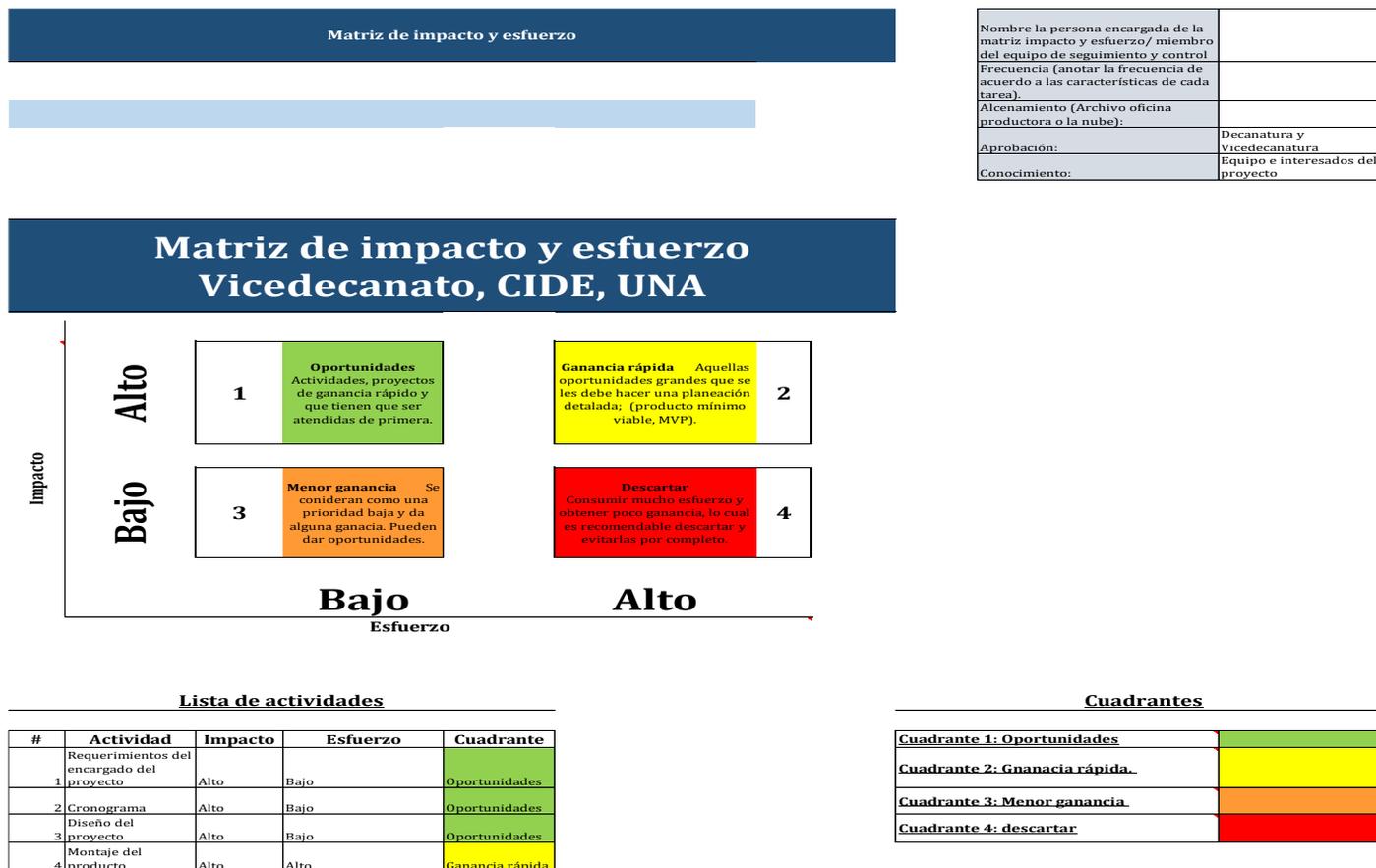
Apéndice F. Plantilla propuesta de cambio a los proyectos por parte del Vicedecanato

En el seguimiento y control de los proyectos, existen solicitudes de cambios en los proyectos, por lo tanto, el uso de esta plantilla permite tener un control y seguimiento sobre los cambios que se solicitan en cada proyecto. La plantilla se conforma por nombre del proyecto, organización, fecha de creación, cambio que se propone, resultado previsto, plazos estimados, factores, costos, impacto. Además, de los interesados, efectos, aprobación por parte de la Vicedecana, Decana, aval total y categoría del cambio.

Formato 1.PLANTILLA DE PROPUESTA DE CAMBIO VICEDECANATO, CIDE, UNA			
NOMBRE DEL PROYECTO		FECHA DE CREACIÓN	
PROYECTO MGR.		FECHA DE LA VERSIÓN	
ORGANIZACIÓN		VERSIÓN NO.	0.0.0
LÍNEA BASE			
CASO DE CAMBIO			
CAMBIO PROPUESTO	Descripción detallada del cambio propuesto		
POR QUÉ SE REQUIERE UN CAMBIO	Descripción detallada de las razones que requieren el cambio y cómo el cambio se corresponde con la misión de la organización		
RESULTADO PREVISTO	Descripción detallada de los logros y beneficios resultantes		
PLAZOS ESTIMADOS	Marco de tiempo anticipado para la preparación, planificación, consulta, implementación y evaluación		
FACTORES ADICIONALES	Considere cualquier otro factor crucial para la implementación exitosa del cambio propuesto, como la necesidad de conciencia sobre el cambio, el clima del entorno laboral, los cambios anteriores, etc.		
ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROYECTO	Considere el impacto de este cambio.		
COSTOS ESTIMADOS	Tabla completa a continuación		
IMPACTO DE LAS PARTES INTERESADAS	Identificar a las partes interesadas y los beneficios potenciales y los efectos adversos para cada uno		
	BENEFICIOS POTENCIALES	POSIBLES EFECTOS ADVERSOS	
PARTE INTERESADA 1			
PARTES INTERESADAS 2			
PARTES INTERESADAS 3			
IMPACTO EN EL PERSONAL Y LAS OPERACIONES	Identificar las áreas que probablemente se verán afectadas por el cambio, y los beneficios potenciales y los efectos adversos para cada una de ellas.		
	BENEFICIOS POTENCIALES	POSIBLES EFECTOS ADVERSOS	
PROCESO			
TECNOLOGÍA			
ESTRUCTURA			
OTRO			
APROBACION			
Vicedecana		FIRMA	
Decana		FIRMA	
AVALADO POR	Equipo de trabajo de seguimiento y control	FIRMA	
COMENTARIOS ADICIONALES			
Incluir cualquier comentario adicional			
Categoría de cambio			
Marcar todas las que apliquen			
Alcance	✓	Costos	✓
Procedimie	✓	Documentación	✓
Cronogram	✓	Acción correctiva	✓
Causa/origen del cambio			
Solicitud del cliente			
Acción	✓	Reparación de del	✓
Preventiva	✓	Actuación/modifi	✓
Otros	✓	Acción correctiva	✓
Descripción de la propuesta de cambio			
Aprobado		No aprobado	
✓		✓	
Nombre la persona encargada del cambio/miembro del equipo de seguimiento y control			
Frecuencia (anotar la frecuencia de acuerdo a las Almacenamiento (Archivo oficina productora o la nube):			
Aprobación:	Decanatura y Vicedecanatura		
Conocimiento:	Equipo e interesados del proyecto		

Apéndice G. Matriz de impacto y esfuerzo del Vicedecanato y Vicedecanato con todos los proyectos.

Esta matriz permite desarrollar la descripción sobre el impacto y el esfuerzo de cada actividad desarrollada en cada proyecto, y según el mapa de calor se puede desarrollar un impacto y esfuerzo, alto o bajo. Lo cual permite, analizar el esfuerzo como una oportunidad, ganancia rápida, menor ganancia o si es mejor descartarlo. A continuación, se desarrolla un ejemplo de cómo se puede utilizar esta plantilla.



Apéndice H. Plantilla para la estimación de costes de un proyecto.

Esta plantilla permite llevar el control y seguimiento de los proyectos de acuerdo a la fecha, artículos, encargado, escenarios de costos, promedio e información importante.

Nombre la persona encargada de la estimación de costes/ miembro del equipo de seguimiento y control	
Frecuencia (anotar la frecuencia de acuerdo a las características de cada tarea).	
Almacenamiento (Archivo oficina productora o la nube):	
Aprobación:	Decanatura y Vicedecanatura
Conocimiento:	Equipo e interesados del proyecto

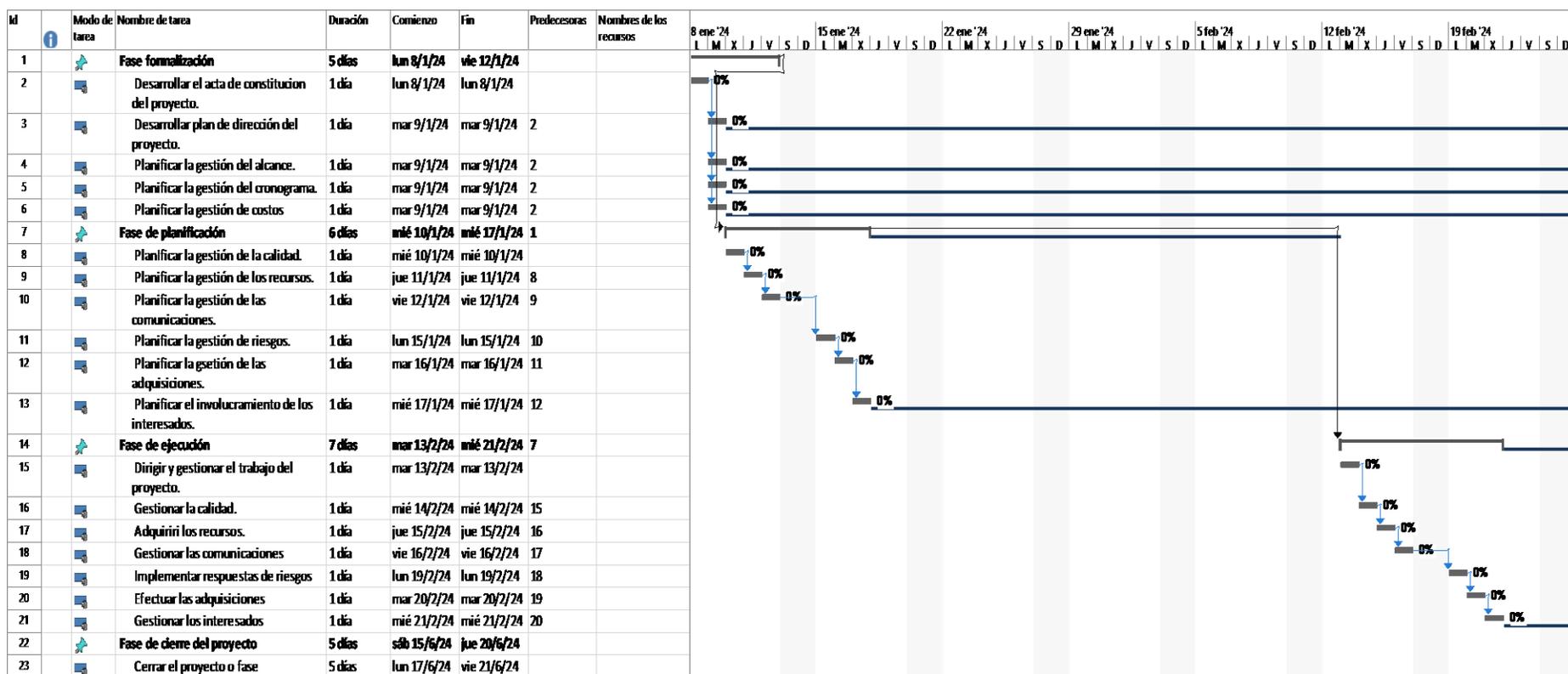
Plantilla 2. Estimación de costes del proyecto

Título del proyecto: TOTAL PROMEDIO PONDERADO ACUMUL \$ -

DETALLES			ESCENARIOS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS DE TRES PUNTO			PROMEDIO PONDERADO	INFORMACIÓN ADICIONAL/NOTAS
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO/TAREA	RECOPIADO POR	MEJOR CASO	LO MÁS PROBABLE / REALISTA	PEOR CASO		
2024-04-18	Nombre y descripción de producto	Nombre Apellido	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	Proveedor, representante, etc.
2024-04-19	Título y descripción de la tarea	Nombre Apellido	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	Horas, tarifa, etc.
2024-04-20	Nombre y descripción del servicio	Nombre Apellido	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	Horas, tarifa, etc.
2024-04-21	Nombre y descripción del artículo	Nombre Apellido	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	Detalles adicionales del artículo, etc.
2024-04-22	Nombre y descripción de producto	Nombre Apellido	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	Proveedor, representante, etc.

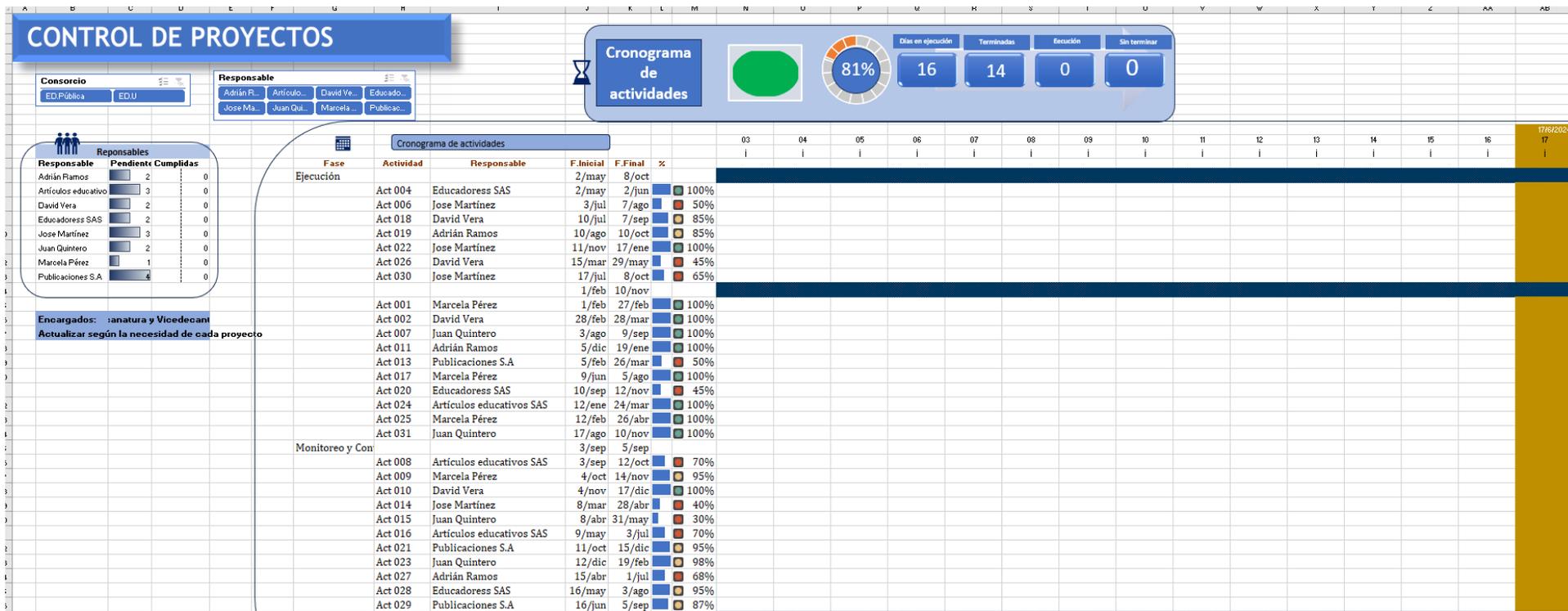
Apéndice I. Ejemplo Diagrama de Gantt con actividades básicas de un proyecto.

Con respecto a este diagrama, se desarrolló en la herramienta Project, en el cual se puede desarrollar la descripción de las actividades o fases de cada proyecto, la duración, inicio, finalización de las tareas, también se puede especificar los recursos y los costos de cada actividad. Por lo tanto, en este ejemplo se observa el desarrollo de las fases más comunes que se pueden desarrollar en un proyecto.



Apéndice J. Ejemplo de plantilla sobre seguimiento y control de proyectos, actividades y responsables.

Esta plantilla elaborada, permite colocar las actividades de cada proyecto, los responsables de cada actividad, las fases asignadas y el porcentaje realizado en cada actividad.



5.3 Propuesta para la cultura

En este apartado se analizó la necesidad de crear un plan de capacitación y sensibilización del seguimiento y control de proyectos, además, de un plan de acción en una plantilla de Excel que permite desarrollar un control y seguimiento de la campaña de sensibilización. Por lo tanto, a continuación, se visualiza un plan con sus respectivos objetivos, público meta, duración, metodología y actividades. Del mismo modo, para desarrollar una cultura de términos de proyectos, se realizó un glosario llamado “Gestión de proyectos” que se podrá observar en este apartado.

5.3.1 Plan de capacitación y sensibilización para el Seguimiento y Control de Proyectos

Objetivo:

El objetivo principal de este plan es sensibilizar al personal del Vicedecanato de la Universidad Nacional y a todos los interesados en la importancia del seguimiento y control de proyectos.

Además, se busca promover una cultura de proyectos que se oriente al conocimiento sobre la mejora continua en seguimiento y control.

Cabe mencionar que este plan está vinculado con el plan de acción de sensibilización desarrollado en una plantilla de Excel.

Público Meta:

- Personal del Vicedecanato encargado de la gestión de proyectos.
- subdirectores de las instancias académicas o escuelas.
- Docentes proyectistas
- Otros funcionarios interesados en aprender sobre seguimiento y control de proyectos.

Duración:

El plan de sensibilización se llevará a cabo durante un período de tres a seis meses, con actividades programadas semanalmente adaptándose a las necesidades horarias del personal.

Metodología:

El plan se implementará a través actividades presenciales y virtuales para garantizar la participación de todo el personal interesado. Se utilizarán clases magistrales individuales y

grupales. Del mismo modo, se crearán diversos recursos educativos, como presentaciones, talleres, material impreso y recursos en línea que permita conocer y desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje de cada participante.

Actividades:

1. **Sesiones Inaugurales**

- Presentación del plan de sensibilización y su importancia.
- Introducción a los conceptos básicos de seguimiento y control de proyectos.
- Estudio de caso.

2. **Talleres Temáticos: **

- Guía utilización primeros pasos Project, Manual básico.
- Estudio de caso.
- Análisis de lecciones aprendidas utilizando un mapa mental digital.
- Lectura y resumen de los “PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS” de la Guía Pmbok, séptima edición.

3. **Materiales de Apoyo: **

- Lectura y elaboración de presentación grupal sobre las áreas de conocimiento de los proyectos.
- Lectura y elaboración de infografía individual sobre los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
- Lectura y análisis del artículo Modelo de Seguimiento y Control baso en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM.

4. **Sesiones sobre periodicidad mayor: **

- Comunicaciones, procesos de comunicación.
- Campañas en físico y digitales que permitan desarrollar la sensibilización.
- Cómo desarrollar el interés en las personas sobre los proyectos.
- Creación de redes sociales.

5. **Sesiones de Clausura: **

- Elaboración de un blog en línea sobre las principales herramientas que se utilizan para el seguimiento y control de los proyectos.
- Preguntas sobre aprendizajes del plan realizado.
- Recopilación y análisis de información sobre la persona encargada de brindar el plan y del plan brindado.
- Actualización de las redes de manera periódica sobre temas importantes del seguimiento, control y gestión de los proyectos.

Nota.

Siempre se llevará un control de asistencia. Se espera desarrollar conocimientos sobre el seguimiento y control y con ello mejorar la eficiencia en este proceso de la gestión de proyectos.

5.3.2 Plan de acción para la sensibilización sobre el control y seguimiento de los proyectos

Este plan permite desarrollar un plan de acción que permite desarrollar la sensibilización sobre el seguimiento y control, este se puede vincular con el plan anterior. Y se conforma por los bloques temáticos, las tareas asignadas según cada tarea, el estado de la tarea y el tiempo establecido.

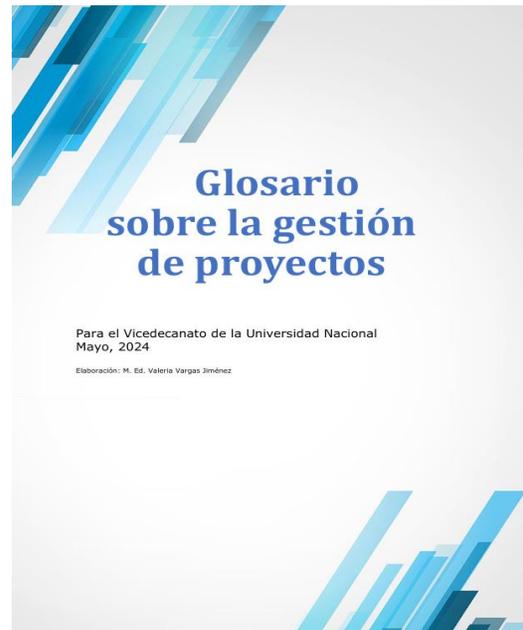
NOMBRE Y OBJETIVO DE CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN						TIEMPOS		
PLAN DE ACCIÓN				ESTADO DE LA TAREA			PROCESO (Las fechas están puestas a modo de ejemplo para que tenga una referencia de la duración de cada tarea.	
#	BLOQUES TEMÁTICOS	#	TAREAS	EN ESPERA	EN PROCESO	FINALIZADA	RESPONSABLE	DEADLINE
1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1	Reunión Equipo de Comunicación (EC) para plantear la campaña			x	EC	5-oct
		2	Reunión (EC) para definir Objetivos e indicadores			x	EC	12-oct
		3	Reunión con asesor externo (EX) para viabilidad técnica			x	EC/EX	19-oct
2	TEXTOS DE CAMPAÑA	1	Documento Word de 4-5 páginas con texto argumentativo (Origen del problema, a quién afecta, ejemplos concretos, alternativas (futura guía en PDF) o solución al problema a nivel global y local, Call to Action justificado)		x		EC	27-oct
		2	Nombre de la campaña	x			EC	27-oct
		3	Resumen de la Campaña (3-4 líneas)	x			EC	27-oct
		4	Slogan o lema	x			EC	27-oct
		5	Texto Guía	x			EC	17-nov
		6	Categorías de contenidos RRSS	x			EC	27-oct
		7	Guión Video	x			EC	27-oct
3	IDENTIDAD VISUAL	1	Definición del color principal y color secundario	x			Externalizar (EX)	3-nov
		2	Tipografía de campaña	x			EX	3-nov
		3	Imágenes (Fotografías, vectores, iconos)	x			EX	3-nov
4	PREPARACIÓN WEB	1	Presentación Identidad Visual para aprobación	x			EC/EX	6-nov
		2	Creación página (estructura URL) NO VISIBLE AL PÚBLICO	x			EC	10-nov
		3	Reunión calendarización técnica	x			EC	6-nov
		4	Integración formulario de datos (vinculación Email Marketing)	x			EC	24-nov
		5	Acceso Google Analytics y creación de objetivos landing page	x			EC	10-nov
5	MATERIAL GRÁFICO	1	Propuesta de la identidad visual para post de RRSS	x			EX	17-nov
		2	Banner Header Web + Portada Facebook	x			EX	17-nov
		3	Cartel oficial	x			EX	17-nov
		4	Material para imprimir	x			EX	17-nov
		5	Maquetación Guía	x			EC	24-nov
6	SEO + CONTENIDOS	1	Google Grants	x			EC	27-oct
		2	Formación SEO	x			EX	27-oct
		3	Creación de Calendario Editorial	x			ES	24-nov
		4	Elaboración Artículos	x			ES	1-dic
7	EMAIL MARKETING	1	Creación de la secuencia de Emails	x			EC	24-nov
		2	Supervisión de la secuencia	x			ES	1-dic
		3	Integración WEB VISIBLE Formulario de datos (vinculación Email Marketing)	x			EC	6-dic
		4	Formación Email Marketing (opcional)	x			EX/EC	¿?
8	REDES SOCIALES	1	Reunión supervisión contenidos	x			EC	1-dic
		2	Desarrollo de la estrategia de categorías de contenidos	x			EC	1-dic
		3	Crear un calendario editorial	x			EC	1-dic
		4	Ejecución	x			EC	8-dic
9	PUBLICIDAD DIGITAL	1	Creación Business Manager Facebook	x			EC	24-nov
		2	Configuración de campaña en Facebook Ads	x			EC	1-dic
		3	Aprobación de los anuncios	x			EC	6-dic
		4	Inicio de campaña	x			EC	9-dic
		5	Mantenimiento y Seguimiento	x			EC	31-dic
10	EVALUACIÓN	1	Calendarización para definir las tareas de seguimiento	x			EC	1-dic
		2	Informe de los indicadores relevantes de campaña	x			EC	31-dic
		3	Evaluación del proceso de trabajo de la campaña	x			EC	31-dic
		4	Evaluación de los resultados de la campaña	x			EC	31-dic

Para visualizar el plan con sus materiales y semanas, y el plan de acción, puede ingresar al siguiente link. Cabe mencionar que el plan de sensibilización está conformado por 3 a 6 meses, sin

embargo, se comparte material para la aplicación de un mes de inducción inicial. https://drive.google.com/drive/folders/1jw6LYK18hn4G4_EytKc8VN_wUSMFIGpz?usp=sharing

5.3.3 Glosario sobre la gestión de proyectos

La gestión de proyectos es un campo con una diversidad de términos y conceptos que los profesionales deben dominar conocer para llevar a cabo el éxito del proyecto. Este glosario tiene como objetivo proporcionar definiciones claras de los significados más comunes relacionados con la gestión de proyectos y con ello desarrollar conocimientos sobre términos técnicos que se utilizan en el control, seguimiento y gestión de los proyectos. Se desarrolla con el objetivo de fortalecer la cultura de términos.



5.3.4 Seminario de gestión de proyectos

Además del plan y el glosario, un seminario de Gestión de Proyectos Anual puede desarrollar un ambiente agradable de participación para todas las personas involucradas e interesadas en los proyectos esto podría permitir el fortalecimiento en la cultura.

A continuación, se desarrolla un ejemplo de cómo elaborarlo:

1. Definir los Objetivos del Seminario

Desarrollar conocimientos fundamentales sobre gestión de proyectos.

Utilizar herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

Fomentar habilidades prácticas a través de ejercicios y estudios de caso.

Incentivar el networking entre profesionales y estudiantes de gestión de proyectos.

2. Identificar la Audiencia Objetivo

Analizar la audiencia a quién podrá ser dirigida.

- Directores de proyectos
- Directores y subdirectores de escuelas
- Estudiantes asistentes de proyectos
- Estudiantes interesados en este tema.

3. Seleccionar los Temas del Seminario

Elige los temas que serán cubiertos durante el seminario. Algunos temas esenciales podrían ser:

- Introducción a la gestión de proyectos.
- Ciclo de vida del proyecto.
- Planificación y programación de proyectos.
- Gestión de riesgos.
- Control y seguimiento del proyecto.
- Uso de herramientas de gestión de proyectos (por ejemplo, MS Project, Trello, Asana).
- Estudios de caso y lecciones aprendidas.

4. Encontrar y Confirmar Ponentes

Ponentes expertos en el área de seguimiento, control o gestión de proyectos.

5. Planificar la Logística del Evento

Duración del seminario: tres días

2 sesiones presenciales y 1 virtual.

Aspectos geográficos:

- Ubicación del evento (si es presencial).
- Plataforma de videoconferencia (si es virtual).
- Materiales necesarios (por ejemplo, presentaciones, manuales, hojas de ejercicios).
- Comida y bebida (si es presencial y dura todo el día).

6. Promoción y Registro

Sitio web, aula virtual.

Promoción en redes sociales y plataformas profesionales como LinkedIn.

Envío de invitaciones por correo electrónico a tu red de contactos.

Colaborar con instituciones educativas y organizaciones profesionales, buscar alianza.

7. Ejecución del Seminario

Durante el seminario, asegúrate de que todo se desarrolle según lo planeado:

Facilita las sesiones de apertura y clausura.

Presenta a los ponentes y modera las sesiones de preguntas y respuestas.

Gestiona los descansos y el tiempo de cada sesión.

Asegúrate de que los participantes tengan acceso a los materiales necesarios.

9. Evaluación y Retroalimentación

Al final del seminario, se debe recopilar la información para analizar los aprendizajes y sugerencias futuras mediante:

- Encuestas de satisfacción.
- Discusiones de grupo.
- Comentarios individuales.

Día 1: Introducción y Fundamentos

09:00 – 09:30: Registro y bienvenida

09:30 – 10:30: Introducción a la gestión de proyectos

10:30 – 11:00: Pausa para café

11:00 – 12:30: Ciclo de vida del proyecto

12:30 – 13:30: Almuerzo

13:30 – 15:00: Planificación de proyectos

15:00 – 15:30: Pausa para café

Día 2: Herramientas y Técnicas

09:00 – 10:30: Gestión de riesgos

10:30 – 11:00: Pausa para café

11:00 – 12:30: Herramientas de gestión de proyectos

12:30 – 13:30: Almuerzo

13:30 – 15:00: Control y seguimiento del proyecto
15:00 – 15:30: Pausa para café
15:30 – 17:00: Estudio de caso y lecciones aprendidas

Día 3: Aplicación Práctica

09:00 – 10:30: Gestión de la comunicación y recursos
10:30 – 11:00: Pausa para café
11:00 – 12:30: Taller práctico: uso de herramientas de gestión
12:30 – 13:30: Almuerzo
13:30 – 15:00: Presentación de proyectos por equipos
15:00 – 15:30: Pausa para café
15:30 – 17:00: Clausura y entrega de certificados

5.4 Propuesta para el Recurso Humano

En este apartado se analizó la necesidad de crear un programa de curso con los términos y temas básicos de lo que es una gestión de proyectos. Por lo tanto, a continuación, se visualiza un programa con sus respectivos objetivos y temáticas que se pueden impartir en el Vicedecanato, para todos aquellos participantes interesados en conocer sobre la gestión de proyectos. Además, de actividades *Team Building* y una matriz de roles y responsabilidades.

5.4.1 Programa de curso

Programa de Curso

UNIVERSIDAD NACIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA
DECANATO Y VICEDECANATO

NOMBRE DEL CURSO:	Seguimiento y control de los proyectos
TIPO DE CURSO:	Aspectos básicos de la gestión de proyectos
CÓDIGO DE CURSO:	
NIVEL Y GRADO ACADÉMICO:	
PERIODO LECTIVO:	I y II periodo
MODALIDAD:	Bimodal
NATURALEZA:	Teórico-práctico
CRÉDITOS:	
HORAS TOTALES SEMANALES:	3
HORAS DEL CURSO:	Teoría; Práctica; Teoría y Práctica; Teoría y Laboratorio; Laboratorio; Gira; Investigación; Estudio Independiente
HORAS DOCENTE:	3
HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE:	
REQUISITOS:	
CORREQUISITOS:	
PERSONA DOCENTE:	

I. Descripción

Este curso está diseñado para desarrollar a los participantes una comprensión de los principios fundamentales de la gestión de proyectos. Cabe mencionar que, durante el curso, los participantes adquirirán conocimientos y habilidades básicas que les permitirá conocer el costo, alcance, tiempo y calidad de los proyectos.

Del mismo modo, provee conocimiento sobre la planificación, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva, cumpliendo con los objetivos establecidos y dentro de los límites de tiempo y recursos asignados.

II. Objetivos, propósitos, preguntas generadoras o resultados de aprendizaje

Objetivo general

Proveer a los participantes una comprensión integral de los significados fundamentales, herramientas y técnicas necesarias para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva, cumpliendo con los objetivos establecidos, dentro de los límites de tiempo, recursos asignados, y contribuyendo a general valor empresarial.

Objetivos específicos

1. Comprender los elementos fundamentales de la Gestión de Proyectos.
2. Conocer el rol de director de proyectos y sus respectivas competencias.
3. Comprender las distintas gestiones existentes en la gestión de proyectos (integración del proyecto, gestión del alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, adquisiciones, interesados).
4. Comprender por qué se debe crear valor con los proyectos.
5. Conocer las Herramientas y Técnicas de gestión de los proyectos.

III. Contenidos

Elementos fundamentales

- Proyectos
- Importancia de dirección de proyectos.
- Proyectos, programas, portafolios y operaciones.

Rol del director del proyecto

- Definición.
- Competencias.

Gestión de la integración

- Acta de constitución.
- Plan de dirección.
- Gestionar el trabajo del proyecto.
- Gestionar el conocimiento.
- Monitorear y controlar el proyecto.
- Control de cambios.
- Cierre del proyecto.

Gestión del alcance

- Planificar el alcance.
- Recopilar requisitos.
- Definir el alcance.
- Creación EDT
- Validar el alcance.

- Controlar el alcance.
-
- **Gestión del cronograma**
- Planificar el cronograma.
- Definir las actividades.
- Secuencia de actividades.
- Estimación de duración.
- Desarrollo y control del cronograma.

Gestión de Costos

- Planificar la gestión de costos.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los costos.

Gestión de la calidad

- Planificar, gestionar y controlar la calidad.

Gestión de los recursos

- Planificar, estimar y adquirir los recursos.

Gestión de las comunicaciones

Gestión de riesgos

- Identificar, planificar, monitorear los riesgos.

Gestión de las adquisiciones

- Planificar y controlar las adquisiciones.

Gestión de interesados

- Identificar, planificar, gestionar y monitorear los interesados.

Creación de valor con los proyectos.

IV. Metodología

La metodología de este curso está guiada por clases que fomente el diálogo horizontal mediante actividades individuales y grupales. Además, por medio de actividades relacionadas a la gestión de proyectos, que les permitirá desenvolverse según su contexto y proceso de enseñanza y aprendizaje.

V. Evaluación

Actividad	Valor
Asistencia	10%
Ensayo	30%
Trabajo en clase	10%
Foros problematizadores	20%
Prácticas de ejecución	15%
Lecturas e Investigación	15%

¿Cómo se impartirá este curso? 6W



VI. Cronograma

Número de sesión	Fecha	Contenidos	Actividades	Recursos didácticos requeridos
1		<p>Elementos fundamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Importancia de dirección de proyectos. • Proyectos, programas, portafolios y operaciones. <p>Rol del director del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición. • Competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foro problematizador • Dramatizaciones 	<p>Computadora</p> <p>PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p> <p>Otros que se requieran según el contexto.</p>
2		<p>Gestión de la integración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución. • Plan de dirección. • Gestionar el trabajo del proyecto. • Gestionar el conocimiento. • Monitorear y controlar el proyecto. • Control de cambios. • Cierre del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso • Práctica guiada 	<p>Computadora</p> <p>PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p> <p>Otros que se requieran según el contexto.</p>
3		<p>Gestión del alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el alcance. • Recopilar requisitos. • Definir el alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso • Práctica guiada 	<p>Computadora</p> <p>PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Creación EDT • Validar el alcance. • Controlar el alcance 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica trabajo colaborativo 	Otros que se requieran según el contexto.
4		<p>Gestión del cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el cronograma. • Definir las actividades. • Secuencia de actividades. • Estimación de duración. • Desarrollo y control del cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso • Práctica guiada 	<p>Computadora PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p> <p>Otros que se requieran según el contexto.</p>
5		<p>Gestión de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de costos. • Estimar los costos. • Determinar el presupuesto. • Controlar los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso • Práctica guiada 	<p>Computadora PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p> <p>Otros que se requieran según el contexto.</p>
6		<p>Gestión de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, gestionar y controlar la calidad. <p>Gestión de los recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, estimar y adquirir los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso • Práctica guiada 	<p>Computadora PMBOK 6 y 7 edición.</p> <p>Computadora.</p> <p>Internet.</p> <p>Otros que se requieran según el contexto.</p>

		Gestión de las comunicaciones		
7		Gestión de riesgos <ul style="list-style-type: none"> Identificar, planificar, monitorear los riesgos. Gestión de las adquisiciones <ul style="list-style-type: none"> Planificar y controlar las adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de caso Práctica guiada 	Computadora PMBOK 6 y 7 edición. Computadora. Internet. Otros que se requieran según el contexto.
8		Gestión de interesados <ul style="list-style-type: none"> Identificar, planificar, gestionar y monitorear los interesados. Creación de valor con los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de caso Práctica guiada Foro problematizador 	Computadora PMBOK 6 y 7 edición. Computadora. Internet. Otros que se requieran según el contexto.

VII. Recursos Bibliográficos

Project Management Institute. (2017). PMBOK.

Project Management Institute. (2021). PMBOK.

Otros que se requieran en el momento de impartir el curso.

Team Building
(Desarrollo de equipos)
Actividades para
Directores de proyectos
Y Seminario de Gestión de
proyectos



Para el Vicedecanato, CIDE, UNA

JUNIO 2024

Actividades de seguimientos mensuales para los directores de proyectos

El Vicedecanato al tener el seguimiento y control de los proyectos, puede realizar actividades mensuales para el desarrollo profesional en los líderes de los proyectos del mismo modo para escuchar sobre los proyectos, sus progresos.

Por lo tanto, se pueden realizar actividades de Team Building para fomentar el liderazgo, resolución de conflictos, comunicación, entre otros.

En este documento se encuentran actividades que puede desarrollar el Vicedecanato con los directores de los proyectos.

¿Qué es Team Building?

El team building consiste en organizar actividades para fomentar y mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y la cohesión entre los empleados de una empresa. El objetivo es mejorar la relación entre ellos e incrementar su implicación y su compromiso con la organización.

Conseguir tener equipos integrados y motivados hacia un objetivo común y productivo es una de las principales prioridades de cualquier compañía.

El team building ayuda a las organizaciones a conseguir este objetivo a través de los siguientes beneficios:

1. Afianza la motivación de los empleados y su sentimiento de pertenencia a la empresa
2. Refuerza la confianza mutua entre los miembros del equipo y el espíritu colaborativo
3. Fomenta el autoconocimiento del individuo
4. Mejora el ambiente de trabajo, la creatividad y la innovación de los equipos.



CRUZANDO EL PUENTE

OBJETIVOS: Solución de problemas – Liderazgo situacional – Trabajo cooperativo

MATERIALES: • Un espacio estrecho (puede ser un tronco, tabla o marcas en el suelo) • Cronómetro para medir el tiempo

DESARROLLO:

1. Se divide al grupo en dos equipos de igual número de personas.

2. Cada equipo forma una columna (fila india) y se coloca frente al otro equipo

sobre un tronco, bordillo o marca equivalente (del ancho del pie de una persona, se puede hacer líneas paralelas con masking tape).

3. Deben intercambiar la posición de las dos columnas sin salirse del “puente” en el menor tiempo posible.

4. Cada vez que una persona toca fuera de los límites se suman 10 segundos al tiempo total. El reloj se detiene cuando han cruzado al otro lado todos los miembros de las dos columnas.

5. Luego preguntar si creen que pueden hacerlo en menos tiempo y darles unos minutos para que discutan una estrategia nueva.

6. Repetir la actividad las veces que considere necesario.

VARIACIÓN: En lugar de dos equipos, hacerlo con cuatro y usar un cruce de puentes.



PROCESAMIENTO: Al finalizar conversar acerca de ¿cómo surgió cada una de las soluciones? ¿quiénes las propusieron?, ¿por qué siguieron esas ideas?, ¿cómo se evaluó y modificó en las rondas siguientes?

ONE WORD

Se forman grupos de tres o cuatro personas elegidas de forma aleatoria. Cada equipo debe pensar en menos de un minuto una sola palabra que defina un ámbito de la empresa (misión de la empresa, un valor, cultura organizacional, etc.).

Posteriormente, un portavoz de cada grupo comparte su palabra con el resto exponiendo sus argumentos y debatiendo con los demás equipos cuál es la palabra que mejor define a la empresa.

Se trata de una de las actividades más efectivas para entender la visión de los empleados acerca de la empresa y en ella se trabajan capacidades de colaboración en equipo, toma rápida de decisiones y habilidades comunicativas y de escucha activa.



LOS CINCO FAVORITOS

Esta dinámica de team building trabaja especialmente la cohesión dentro del grupo y la cooperación de forma natural a medida que los participantes conversan.

Este juego ayuda a los empleados a encontrar intereses comunes y da pie a debatir acerca de por qué a una persona le gusta o le disgusta cada una de las cosas elegidas.

Se crean grupos de cuatro o cinco personas, y cada una de ellas tiene que pensar y compartir sus cinco películas favoritas o sus cinco libros preferidos o las cinco canciones o ciudades que más le gustan, por ejemplo.

En cada equipo, un jugador es el que toma nota de lo que dicen los demás y luego actúa como portavoz explicándolo al resto. Se piden voluntarios para que lean su lista de favoritos y comenten posibles coincidencias con miembros de otros grupos. Al igual que en el ejercicio anterior, esta dinámica también refuerza las capacidades de comunicación, escucha y empatía de todos los participantes implicados.





EGG DROP

Las habilidades para resolver problemas son fundamentales para los buenos resultados en cualquier puesto de la empresa. En esta actividad, se crean equipos de dos a cuatro personas y se facilita a cada grupo un huevo y una serie de accesorios y elementos idénticos. Cada grupo debe diseñar un artilugio que evite que el huevo se rompa cayendo desde una altura de tres metros. Un juego idóneo para desarrollar las habilidades creativas y la innovación de los integrantes de cada equipo.

CUADRO DE CUERDA OBJETIVOS:

1. Explorar cómo funciona un grupo cuando tiene una tarea difícil.
2. Reconocer que las personas adoptan distintos roles en un grupo. **MATERIALES:** Una cuerda o cinta amarrada para formar un círculo y que se lo suficientemente larga para ser sostenida por la mitad del número de participantes.

DESARROLLO: 1. Formar dos grupos de igual número de participantes.

2. Coloque el círculo de cuerda en el suelo y pida a uno de los grupos que se distribuya alrededor del mismo. El otro grupo permanece sentado (puede ser alrededor del primer grupo) y tomará el papel de observadores.

3. El primer grupo tomará la cuerda y la levantará a la altura de su cintura. Se les pide que cierren los ojos y que den varias vueltas (giren juntos) tomados de la cuerda.

4. Luego, y sin abrir los ojos, deben formar un cuadrado con la cuerda.

5. El otro grupo observa sin hacer comentarios.

6. Puede indicar al principio que hay un tiempo máximo para lograr hacer el cuadrado.

El grupo indica cuando cree que el cuadrado está listo.

7. Abren los ojos y observan el cuadrado que formaron.

8. Se repite la dinámica, intercambiando los equipos.

VARIANTES: Si hay espacio, se puede dejar el primer cuadrado en el suelo y usar otra cuerda en el paso 8 para luego comparar. O se toma una fotografía o un calco de la misma.

PROCESAMIENTO:

1. ¿Cómo se sintieron los del primer equipo al hacer el cuadrado?
2. ¿Qué observaron los miembros del otro equipo en cuanto a la toma de decisiones, el liderazgo, el poder seguir las instrucciones, el manejo de las emociones o frustración? Las mismas preguntas para la segunda vez.
3. ¿Cómo influyó haber observado al primer equipo en su tarea?
4. ¿Qué aprendieron y qué pueden llevar de esta experiencia a otros grupos en los cuales participan?

CUADRO DE CUERDA

OBJETIVOS:

1. Explorar cómo funciona un grupo cuando tiene una tarea difícil.
2. Reconocer que las personas adoptan distintos roles en un grupo.

MATERIALES: Una cuerda o cinta amarrada para formar un círculo y que se lo suficientemente larga para ser sostenida por la mitad del número de participantes.



DESARROLLO:

1. Formar dos grupos de igual número de participantes.
2. Coloque el círculo de cuerda en el suelo y pida a uno de los grupos que se distribuya alrededor del mismo. El otro grupo permanece sentado (puede ser alrededor del primer grupo) y tomará el papel de observadores.
3. El primer grupo tomará la cuerda y la levantará a la altura de su cintura. Se les pide que cierren los ojos y que den varias vueltas (giren juntos) tomados de la cuerda.
4. Luego, y sin abrir los ojos, deben formar un cuadrado con la cuerda.
5. El otro grupo observa sin hacer comentarios.
6. Puede indicar al principio que hay un tiempo máximo para lograr hacer el cuadrado. El grupo indica cuando cree que el cuadrado está listo.
7. Abren los ojos y observan el cuadrado que formaron.
8. Se repite la dinámica, intercambiando los equipos. **VARIANTES:** Si hay espacio, se puede dejar el primer cuadrado en el suelo y usar otra cuerda en el paso 8 para luego comparar. O se toma una fotografía o un calco de la misma.

PROCESAMIENTO:

¿Cómo se sintieron los del primer equipo al hacer el cuadrado? ¿Qué observaron los miembros del otro equipo en cuanto a la toma de decisiones, el liderazgo, el poder seguir las instrucciones, el manejo de las emociones o frustración? Las mismas preguntas para la segunda vez. ¿Cómo influyó haber observado al primer equipo en su tarea? ¿Qué aprendieron y qué pueden llevar de esta experiencia a otros grupos en los cuales participan?

5.4.3 Propuesta seminario Anual de Proyectos



Día
MES

SEMINARIO ANUAL

Gestión de Proyectos



UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

Vicedecanato, CIDE, UNA
¡Reserva tu lugar!
www. .com

CIDE



Propuesta

Seminario de Gestión de proyectos

Para el Vicedecanato, CIDE, UNA

JUNIO 2024

SEMINARIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ANUAL

Además de actividades Team Building, un seminario de Gestión de Proyectos Anual puede desarrollar un ambiente agradable de participación para todas las personas involucradas e interesadas en los proyectos.

A continuación, se desarrolla un ejemplo de cómo elaborarlo:

1. Definir los Objetivos del Seminario

Desarrollar conocimientos fundamentales sobre gestión de proyectos.

Utilizar herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

Fomentar habilidades prácticas a través de ejercicios y estudios de caso.

Incentivar el networking entre profesionales y estudiantes de gestión de proyectos.

2. Identificar la Audiencia Objetivo

Analizar la audiencia a quién podrá ser dirigida.

- Directores de proyectos
- Directores y subdirectores de escuelas
- Estudiantes asistentes de proyectos
- Estudiantes interesados en este tema.

3. Seleccionar los Temas del Seminario

Elige los temas que serán cubiertos durante el seminario. Algunos temas esenciales podrían ser:

- Introducción a la gestión de proyectos.
- Ciclo de vida del proyecto.
- Planificación y programación de proyectos.
- Gestión de riesgos.
- Control y seguimiento del proyecto.
- Uso de herramientas de gestión de proyectos (por ejemplo, MS Project, Trello, Asana).
- Estudios de caso y lecciones aprendidas.

4. Encontrar y Confirmar Ponentes

Ponentes expertos en el área de seguimiento, control o gestión de proyectos.

5. Planificar la Logística del Evento

Duración del seminario: tres días

2 sesiones presenciales y 1 virtual.

Aspectos geográficos:

- Ubicación del evento (si es presencial).
- Plataforma de videoconferencia (si es virtual).
- Materiales necesarios (por ejemplo, presentaciones, manuales, hojas de ejercicios).
- Comida y bebida (si es presencial y dura todo el día).

6. Promoción y Registro

Sitio web, aula virtual.

Promoción en redes sociales y plataformas profesionales como LinkedIn.

Envío de invitaciones por correo electrónico a tu red de contactos.

Colaborar con instituciones educativas y organizaciones profesionales, buscar alianza.

7. Ejecución del Seminario

Durante el seminario, asegúrate de que todo se desarrolle según lo planeado:

Facilita las sesiones de apertura y clausura.

Presenta a los ponentes y modera las sesiones de preguntas y respuestas.

Gestiona los descansos y el tiempo de cada sesión.

Asegúrate de que los participantes tengan acceso a los materiales necesarios.

9. Evaluación y Retroalimentación

Al final del seminario, se debe recopilar la información para analizar los aprendizajes y sugerencias futuras mediante:

- Encuestas de satisfacción.
- Discusiones de grupo.

Comentarios individuales.

Día 1: Introducción y Fundamentos

09:00 – 09:30: Registro y bienvenida

09:30 – 10:30: Introducción a la gestión de proyectos

10:30 – 11:00: Pausa para café

11:00 – 12:30: Ciclo de vida del proyecto

12:30 – 13:30: Almuerzo

13:30 – 15:00: Planificación de proyectos

15:00 – 15:30: Pausa para café

Día 2: Herramientas y Técnicas

09:00 – 10:30: Gestión de riesgos

10:30 – 11:00: Pausa para café

11:00 – 12:30: Herramientas de gestión de proyectos

12:30 – 13:30: Almuerzo

13:30 – 15:00: Control y seguimiento del proyecto

15:00 – 15:30: Pausa para café

15:30 – 17:00: Estudio de caso y lecciones aprendidas

Día 3: Aplicación Práctica

09:00 – 10:30: Gestión de la comunicación y recursos

10:30 – 11:00: Pausa para café

11:00 – 12:30: Taller práctico: uso de herramientas de gestión

12:30 – 13:30: Almuerzo

13:30 – 15:00: Presentación de proyectos por equipos

15:00 – 15:30: Pausa para café

15:30 – 17:00: Clausura y entrega de certificados

el Vicedecanato, esto permitiría desarrollar agilidad, orden y la obtención de información sobre los proyectos que se controlan de manera rápida y eficiente.

10 Herramientas SEGUIMIENTO Y CONTROL

1

Brinda a los equipos la capacidad de crear aplicaciones de trabajo personalizadas para cualquier flujo de trabajo.



Permite gestionar los proyectos y sus flujos de trabajo.



Permite planificar, realizar un seguimiento, automatizar e informar sobre proyectos.

2

Es una plataforma de ejecución de trabajo colaborativo en línea que es más poderosa y más fácil de usar que el software de gestión de proyectos tradicional.



Planificar y gestionar de manera más fácil y eficiente el trabajo.

3

Brinda una solución completa de gestión del trabajo que se adapta a las necesidades dinámicas y cambiantes de las empresas. Asana no solo te ayuda a administrar las tareas (aunque también puede hacerlo), sino que conecta todo el trabajo



Planificar, supervisar, publicar y ofrecer soporte de software de primer nivel con total seguridad en proyectos.

4

Planifica, realice un seguimiento y administre fácilmente el trabajo en todos los sprints.

6

Organiza tus proyectos con tareas, conecta tareas a su correo electrónico y calendario y no se requieren herramientas de terceros ni inicios de sesión.



Organiza los proyectos conectando las tareas, los correos, calendarios.



Wrike

Conecta los flujos de trabajo de los proyectos.

7

Tiene vista de línea de tiempo de arrastrar y soltar, una estructura de carpetas personalizable, edición en tiempo real y gestión de archivos y seguimiento del tiempo de los empleados por proyecto.

8

Es una aplicación de colaboración en equipo desarrollada por Microsoft como parte de la familia de productos Microsoft 365, que ofrece chat y videoconferencia en el espacio de trabajo, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones propias y de terceros.



Microsoft Teams

Aplicación colaborativa que almacena información en la nube.



Crea canales de comunicación para la gestión de proyectos.

9

Automatiza tareas rutinarias con el poder de la IA generativa y simplifica los flujos de trabajo con todas tus aplicaciones favoritas aquí mismo en Slack.

5

Herramienta de Software que apoya los procesos de gestión de proyectos de manera colaborativa. Mediante el uso de esta herramienta puedes generar, por ejemplo, un diagrama de Gantt



Apoya los procesos de gestión de proyectos de manera colaborativa.

10

Ayuda a analizar y explorar tus datos para que puedas tomar las mejores decisiones. Ayudará a identificar tendencias, propondrá escenarios hipotéticos, sugerirá ideas para mejorar su negocio e incluso integrará todo en un panel fácil de leer.

Análiza de la información para la toma de decisiones e identificaciones de mejoras en el negocio.



5.6 Estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.

En esta sección se presenta la estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización, lo cual permite desarrollar el cuarto objetivo de este trabajo de investigación.

Es importante mencionar que el investigador brindará acompañamiento general en el proceso, la implementación de las soluciones propuestas corresponderá al equipo de seguimiento y control de los proyectos del Vicedecanato.

A continuación, se brindará una estructura de desglose de trabajo de esta estrategia para la implementación de la propuesta.

Figura 5.2 Implementación de la propuesta



Nota. Elaboración propia. La capacitación interna es dirigida a la decanatura y vicedecanatura y la capacitación externa a los subdirectores de escuelas, directores de proyectos e interesados de los proyectos.

Para efectos de cronograma, se estima que este proyecto tendrá una duración aproximada de 379 días, lo cual se traduce en aproximadamente 12 meses. La fecha propuesta de inicio es 1 de octubre de 2024 y la fecha de finalización el 13 de marzo de 2026.

Por su parte, se estima un costo de ₡9 922 858,42, cabe destacar que los honorarios de la gerente de proyecto se estiman con un monto de 5000 colones por hora al comprender que se trata

de una institución pública, además, se utilizan recursos de oficina como papelería, marcadores, lapiceros, para realizar las capacitaciones y el paquete de Microsoft Office como herramienta para el inicio de la puesta en marcha del plan de implementación. Cabe mencionar que el monto por hora se promedió por medio de la escala de salarios de la Universidad Nacional.

Se debe detallar que el cronograma de trabajo y el presupuesto deben ser revisados y aprobados por el Vicedecanato del CIDE.

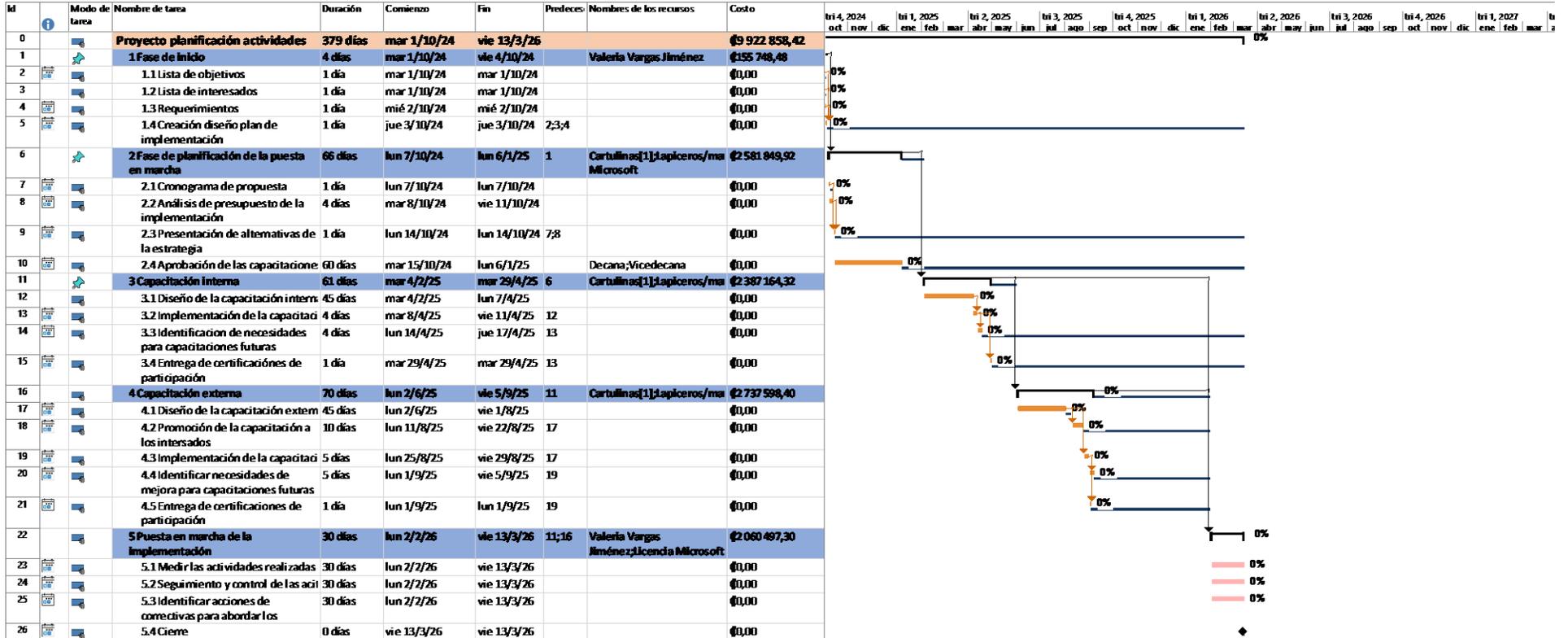
En la figura 5.3 se detalla el diagrama de Gantt elaborado.

Se debe detallar que el cronograma de trabajo y el presupuesto deben ser revisados y aprobados por el Vicedecanato del CIDE.

Para visualizarlo puede ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1QERi0FBdcic96w5PS-cdnfdTHdwzvBif/view?usp=sharing>

Figura 5.3 Diagrama de Gantt



Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las soluciones propuestas.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan dos secciones. La primera se conforma de las conclusiones, las cuales se obtuvieron de los resultados del análisis realizado, del mismo modo, de las brechas y soluciones propuestas. Con respecto a la segunda sección, esta desarrolla recomendaciones para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales del Vicedecanato del CIDE para el control y seguimiento de los proyectos.

6.1 Conclusiones.

A raíz de la presente investigación se puede concluir lo siguiente para cada objetivo planteado de este trabajo:

Objetivo Específico 1: Identificar las capacidades organizacionales actuales en gestión de proyectos que se encuentran en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional mediante técnicas de investigación que permitan la elaboración de un diagnóstico de la situación actual.

- Según la investigación elaborada del marco referencial, marco teórico y análisis de resultados en el Vicedecanato del CIDE, se puede destacar que las capacidades organizacionales en gestión de proyectos que se deben trabajar más en esta instancia son: la gobernanza, procesos, cultura, recursos humanos y tecnología.
- La capacidad organizacional denominada gobernanza está conformada por un marco de referencia sin claridad entre los participantes de los proyectos de seguimiento, control y gestión de los proyectos, por lo tanto, se identifican áreas de mejoras en el fortalecimiento de los marcos existentes, planes de comunicación y lineamientos relacionados al seguimiento y control de los proyectos. Del mismo modo, mejoras en las matrices que permitan desarrollar una evaluación de los objetivos de los proyectos más efectivos.
- La capacidad organizacional denominada procesos la instancia vicedecanato no cuenta con un manual específico de monitoreo y control sobre un control integrado de cambios, validación y control del alcanza. Además, los procesos administrativos tienen un nivel de complejidad ya que, los participantes de los proyectos se ven limitados de tiempo, recursos y agilidad en la toma de decisiones. Del mismo modo, no existen controles de cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones o control de seguimiento de los proyectos.

- La capacidad organizacional denominada cultura, esta no está desarrollada con procesos sólidos en los procesos comunicativos o toma de decisiones oportunas en el seguimiento y control de los proyectos. Por lo tanto, se destaca la necesidad de una cultura con herramientas ágiles, capacitaciones constantes y un involucramiento del personal en seguimiento y control de los proyectos.
- La capacidad organizacional denominada recursos humanos desarrollada está guiada por un reglamento de gestión de programas, proyecto y actividades académicas que establece funciones administrativas, pero no relacionadas al seguimiento y control de los proyectos. Del mismo modo, no hay roles específicos o detallados en el seguimiento y control de los proyectos.
- La capacidad organizacional denominada tecnología, según la información obtenida y analizada en este trabajo de investigación es que la utilización de tecnologías en seguimiento y control sobre planes de comunicación, riesgos, costos o cronogramas es nula, por lo tanto, no hay sistemas específicos sobre estos planes. Además, los sistemas utilizados no son ágiles para el control y seguimiento.

Objetivo específico 2: Analizar las buenas prácticas de mercado mediante técnicas de recolección de datos para la identificación de áreas de mejora en las capacidades organizacionales en gestión de proyectos que se encuentran en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional.

- Entre la investigación realizada sobre las buenas prácticas en seguimiento y control está que las empresas deben utilizar metodologías ágiles que le permitan a la empresa desarrollarse de una mejor manera en los procesos de control y seguimiento de los proyectos.
- Del mismo modo, el liderazgo en las empresas debe comunicar clara y eficazmente la misión, visión y estrategia a todas las partes interesadas, así como proporcionar los recursos necesarios para su cumplimiento del seguimiento y control.
- En la capacidad gobernanza los líderes deben involucrar siempre a los interesados de los proyectos e incluir lecciones aprendidas de cada proyecto.
- Con respecto a los procesos, siempre se deben identificar las oportunidades de mejora en los proyectos, la revisión constante y validación de los factores de éxito en cada proyecto.

También, el monitoreo y control debe ser recurrente en el cronograma, presupuesto y valor ganado.

- En la cultura el liderazgo debe ser flexible, y las empresas deben promover en el equipo de trabajo madurez en seguimiento, control y gestión de proyectos. Lo cual permite determinar un mejor manejo con el ciclo de vida de los proyectos, el manejo de recursos, toma de decisiones alineadas a la administración de proyectos.
- Por consiguiente, las buenas prácticas en recursos humanos en las empresas es importante reconocer el trabajo y recompensar al equipo de trabajo, del mismo modo, la motivación constante en las personas y la escucha activa en las necesidades.
- Y con respecto a la tecnología, es necesario siempre la evaluación que asegure una tecnología capaz de aportar en las necesidades actuales y futuras de la administración de proyectos. También, se aconseja la revisión periódica de las tecnologías utilizadas y las requeridas por las empresas.

Objetivo 3: Elaborar una propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional mediante técnicas y herramientas para la guía a las personas que laboran en el área de gestión sobre el monitoreo y control de los proyectos.

- Para disminuir o eliminar las brechas localizadas se elaboró una propuesta constituida con las capacidades gobernanza, procesos, cultura, recursos humanos, tecnología. Cada capacidad tiene su explicación de uso y plantillas para que el Vicedecanato del CIDE lo pueda utilizar para su seguimiento y control. Para esto se elaboraron propuestas como: reglamentos, indicadores, plantillas, plan de capacitación y ejemplos de herramientas tecnológicas que pueden utilizar en esta instancia.

Objetivo 4: Desarrollar una estrategia de implementación de la propuesta de fortalecimiento de buenas prácticas en las capacidades organizacionales para la mejora del monitoreo y control de los proyectos de la organización.

La implementación de esta propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para el seguimiento y control del Vicedecanato del CIDE, está conformado por la gerente de proyectos, la vicedecana y decana.

Para efectos de cronograma, se estima que este proyecto tendrá una duración aproximada de 379 días, lo cual se traduce en aproximadamente 12 meses. La fecha propuesta de inicio es .1

de octubre de 2024 y la fecha de finalización el 13 de marzo de 2026. Por su parte, se estima un costo de ¢9 922 858,42.

6.2 Recomendaciones

Para la mejora y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para el seguimiento y control de los proyectos en el Vicedecanato del CIDE, se recomienda a la Decana y Vicedecana que:

- El Vicedecanato del CIDE realice una convocatoria para que sesionen, analicen y aprueben la utilización de esta propuesta sobre el fortalecimiento del seguimiento y control de los proyectos.
- Consideren las brechas desarrolladas en el cuadro 4.10 y con ello desarrollar nuevas alternativas para reducirlas o eliminarlas en su totalidad con respecto al seguimiento y control de los proyectos.
- Desarrollen capacitaciones de actualización sobre proyectos cada tres meses a las personas involucradas en el seguimiento, control y gestión de proyectos.
- Cuando la propuesta se apruebe, llevar un control periódico sobre todas las actividades realizadas para el desarrollo de la gobernanza, procesos, cultura, recurso humano y tecnología. Así mismo, el uso de planes para realizar un seguimiento y control ordenado.
- Elaboren un repositorio en OneDrive de la información o expediente de proyecto, para que cada proyecto tenga información actualizada al cierre de mes, y pueda ser consultada por las personas del Vicedecanato.
- Elaboren un plan de actualización sobre las herramientas tecnológicas que el Vicedecanato del CIDE podría utilizar en su instancia, como el uso de herramientas especificadas en la figura 5.f. Del mismo modo, que se avale y se ponga a disposición las herramientas sugeridas, para que el personal que realiza el seguimiento de los proyectos pueda utilizarlas.
- Desarrollen planes de sensibilización sobre la importancia del buen control, seguimiento y gestión de los proyectos que se debe tener y con ello mejorar con la cultura de los proyectos.
- Inicien con los trámites de solicitud para la apertura sobre el curso llamada “Gestión de proyectos” y con ello desarrollarlo en personas involucradas e interesadas en la gestión de proyectos en la Universidad Nacional.

- Inicien con los procesos de aprobación sobre la propuesta de implementación para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Capítulo 7 Referencias

- Alvarez, J. H, Taxa, F. , Flores Castañeda, R. & Olaya Cotera, S. (2019). Proyectos educativos de gamificación por videojuegos: desarrollo del pensamiento numérico y razonamiento escolar en contextos vulnerables. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 9(1), 80-103. doi: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v9i1.12222>
- Álvarez Tejada, J. C. & Cobeñas Sánchez, R. A. (2017). Implementación de un modelo de gestión de portafolio basado en el PMBOK para proyectos con financiamiento externo para la escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Señor de Sipán [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5934/BC-TES-TMP-506%20ALVAREZ%20TEJADA-COBE%c3%91AS%20SANCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ambuludí Amay, C. & Ortega Castro, J. C. (2021). Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en el área de Infraestructura, del Departamento de Responsabilidad Social y Comunidades de Lundin Gold. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 829-858. [10.23857/dc.v7i4.2452file:///C:/Users/valer/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23.pdf](https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2452file:///C:/Users/valer/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23.pdf)
- Ameijide García, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI Tesis de Ingeniería Técnica de Informática de Gestión). <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- Arias González, J. L. Técnicas e instrumentos de investigación científica. Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021- 00068
- Arias Gonzáles, J. L., Covinos Gallardo, M. R., y Cáceres Chávez, M. (2022). Tecnologías de Información y Comunicación versus Upskilling y Reskilling de colaboradores públicos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 565-579. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.12>

- Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgos, A. I., Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de Administración de Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Asana. (2022). Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo. <https://asana.com/es/resources/team-structure>
- Bayón Pérez, J. (2019). *Cultura empresarial*. Editorial Elearning S.L. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hXbIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=*qu%C3%A9+es+un+proyecto+empresarial*&ots=TgaUCaSCsx&sig=vG2Zu5fIhrRenApLDfGcZqqImWA#v=onepage&q=*qu%C3%A9%20es%20un%20proyecto%20empresarial*&f=false
- Bastar, S. G. (2020). Metodología de Investigación. *Appli. Sci. Dent*, 1(3), 1-2. <file:///C:/Users/valer/Downloads/admin,+2574-9359-1-CE.pdf>
- Beltrán Rodríguez, B. (2019). *La PMO en la gerencia de proyectos [Diplomado Gerencia de Proyectos]*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35887/BeltranRodriguezGeovanny2019.pdf.pdf?sequence=1>
- Bron Fonseca, B., Cortez Clavijo, P. E. & Cornelio, O. M. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. *Análisis Bibliométrico. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84. ISSN: 2306-2495
- Brenes Leandro, N. (2019). *Estrategia para el incremento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en ICU Medical Costa Rica Ltd [Tesis de Maestría]*. Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10733/estrategia-incremento-capacidades-organizacionales-gestion-proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermúdez Rodríguez, O. (2021). *Estrategia para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la formulación de proyectos del Área de Conservación Central, Sistema Nacional de Áreas de Conservación [Tesis de Maestría]*. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13427/TF8991_BIB303490_OscarBermudez_Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bustos Espinoza, G. (2020). Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en CONAPE [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11338/Tesis_Gustavo_Bustos_CONAPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabana, A. (2019). Gestión de proyectos, Norma GTCISO 21500:2013 y PMBOK: Una breve revisión de la literatura. *INGENIARE*, (27), 41-53. ISSN: 19092458
- Cagua Cuadros, O. D. (2023). Optimización En El Proceso De Monitoreo Y Seguimiento En Proyectos De Restauración Y Conservación De Territorios Sujetos A Esquemas De Psa En La Corporación Masbosques [Trabajo de grado de ingeniería]. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/36400/1/OscarCagua_2023_OptimizacionMonitoreoPSA.pdf
- Calvache Molina, L. M. (2021). Dashboard para la visualización de riesgos a nivel de portafolio de proyectos [Trabajo de grado de ingeniería]. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b3e2d56-0e77-4621-95cb-fedbe1350a28/content>
- Carrizosa, J., Sánchez, J., Díaz, C., Dalaison, W., Aleman, M., Minoja, L., Astorga, I., Adam, A. & Senosie, S. (2023). Buenas prácticas en supervisión de obras de proyectos de infraestructura social. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Infraestructura y Energía. XI. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones, 12. <https://publications.iadb.org/es/buenas-practicas-en-supervision-de-obras-de-proyectos-de-infraestructura-social>
- Chinchilla Madrigal, D. (2023). Estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la gestión de proyectos de la empresa FVC [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14622/TF9667_BIB311363_Jorge_David_Chinchilla_Madrigal%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cisneros Cisneros, A. J., Guevara García, A. F., Urdánigo Cedeño, J. J. & Garcés Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. DOI 10.23857/dc.v8i41.2546

- Corrales Salazar, A. V. (2021). Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC. [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13896/TF9189_BIB305079_Ana_Veronica_Corrales_Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Corona Martínez, L. A., Fonseca Hernández, M. & Alvarez Alvarez, Y. (2022). El objeto y el sujeto en la investigación científica. *Método en la Ciencia*, 20(1), 166-168. ISSN 1727-897X
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76. doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172
- Cruz Coras, A. A. (2019). Planificación Y Gestión De Proyectos Educativos [Tesis de Licenciatura]. Universidad Inca Garcilaso De La Vega. Http://Intra.Uigv.Edu.Pe/Bitstream/Handle/20.500.11818/4666/TRABSUFICIENCIA_CRUZ_ALDO.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y
- Cruz García, M. A. (2019). Fuentes de información. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(15), 57-58. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4864/6748>
- Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., Ledesma Cuadros, M. J. Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90), 679-689. ISSN: 1315-9984
- Cueva Gaibor, D. A. (2020). La tecnología educativa en tiempos de crisis. *Revista Conrado*, 16(74), 341-348. <https://orcid.org/0000-0001-6068-7631>
- Curiel Rodríguez, V. P. (2022). Informe de Modelo de seguimiento de obra implementado en la empresa distrital de desarrollo urbano de Santa Marta EDUS. <file:///C:/Users/valer/Downloads/Trabajo%20de%20grado%20Valerie%20Curiel%20Rodriguez.pdf>
- Expansión. (2023). Procedimiento. <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/procedimiento.html>
- Flores Marcías, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y/o Hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial un enfoque* 249

comprendivo del ser, (17), 17-23.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58457909/metodologia_para_la_investigacion_cualitativa_fenomenologica_y_o_hermeutica-libre.pdf?1550708216=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dmetodologi_a_para_la_investigacion_cuali.pdf&Expires=1706188413&Signature=K38~3w7PQszm4SV7AfJjRkLIDsMmzxSj~Js-IlgKOR1uNHXS4eXSJUBwmXII64LCqBfk079mGBBUsD5WM2U2UzYVuPs84NzHRJN53zGJ6KNw8GJUjb~BNRCBt-jvTVU6efbr~igkqVC4mEn6~pECBWarvhrsRvSDp4EtFcpAmaGL65pOBihN4YBp0cBXREo7IFci93WScxlfUqIoKBXi3XWmCVF8QAF2s0NB-5D7IkWeKyag3wgKla9WTdrV5S6sgEvkrMpc47Pv2UbORn286Dmc2itwLfgib-0lf1rWG9~Ro4JW4e8y6BrTAn57OoDmKcXGz79Zx1ivOxnkWb6KoQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Forni, P. & De Grande, P. Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(1), 159-189. ISSN: 0188-2503/20/08201-06

Fuentes Viquez, H. I. (2023). Propuesta de prácticas de gestión ágil en la metodología actual de gestión de proyectos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14623/TF9668_BIB311367_Hugo_Ignacio_Fuentes_Viquez%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García Rodríguez, J. D. (2019). Estandarización de la gestión de proyectos para la empresa Constructora Electromecánica COELME S.A. [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10692/estandarizacion-gestion-proyectos-empresa-constructora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(4), 228-242. ISSN: 1315-9518 ISSN-E: 2477-9431

Giraldo Castaño, E. A. (2020). Diseño De Una Guía Metodológica Para El Seguimiento Y Control De Proyectos De Construcción De Vivienda De Interés Social Ejecutados Por Las Cajas De Compensación Familiar En Colombia [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/1311/Giraldo%20Casta%C3%B1o%20Erika%20Andrea-2020.pdf?sequence=4>

- Gualdragón, C. (2021). Marco de Buenas Prácticas para la Iniciación y Planeación en Gestión de Proyectos de viviendas de interés social en Corvivienda, Cartagena de Indias D.T y C. Research, 1-11. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.225>
- Guerrero Chanduví, D.; Nesterenko Cortés, D.; Hilario Barreto, I. & Arteaga Espinoza, I. (2020). Planning, Control And Monitoring Of Road Projects Using The Time - Road Diagram, Case Study: “Cuzco - Peru Road Project, 238-450. http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2444/AT02-014_20.pdf?sequence=1
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M.d.P. (2010). Metodología de la Investigación. McGrawHill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Inga Berrospi, F. & Aroscipa Rodríguez, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. Rev Peru Med Exp Salud Pública, 36(12), 312-318. doi: <http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>.
- Project Management Institute: (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®).
- Project Management Institute: (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®).
- PMIdeas. (2023). Project Management y la Cultura Organizacional. <https://pmideas.es/2021/07/project-management-y-la-cultura-organizacional.html>
- Pionvani, J. I. (2017). Educação & Realidade, Porto Alegre, 42, (3), 821-840. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623667609>
- Polanco Noy, A. (2020). Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para una gestión del desarrollo local desde la cultura. Retos de la dirección, 14 (1), 45-67. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-45.pdf>
- Prendes Espinosa, M. P. & Cerdán Cartagena, F. (2021). Tecnologías avanzadas para afrontar el reto de la innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 24(1), 32-46. DOI: <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28415>
- Puentes Borges, A. E., Puentes Bencomo, D. B., Puentes Bencomo, E. R. & Chávez Cevallos, E. (2018). Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 37(1), 1-8. <file:///C:/Users/valer/Downloads/120-453-1-PB.pdf>

- Lira Briceño, P. (2013). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/514/1/Evaluacion%20de%20Proyectos%20de%20Inversion%20Paul%20Lira%20Brice%20C3%B1o.pdf>
- Lozano Chaguay, L. Caicedo Flores, J. Fernández Bayas, Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales the business model: canvas methodology as a strategic innovation for the design of business projects. *Revista Ciencia e Investigación*, 4, 87-99. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786/576>
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Universidad Nacional Autónoma de Mexico. http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20comprenden,de%20nuevas%20t%C3%ADneas%20de%20investigaci%C3%B3n.
- Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias gerenciales y gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Revista Científica Electrónica de negocios*, (47), 45-59. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4766437>
- Meléndez, J. R., y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, (4), 228-242. ISSN: 1315-9518
- Miranda Torres, J. (2020). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva, 50(127), *Investigación Administrativa*. DOI: [10.35426/IAv50n127.10](https://doi.org/10.35426/IAv50n127.10)
- Molina Osorio, A. M. (2018). Documentación de los procesos de seguimiento y control a los proyectos que se ejecutan en la secretaria de obras publicas del municipio de sabaneta según las buenas practicas del project management institute (PMI) (Informe de práctica académica). https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/13395/simple-search?query=&sort_by=score&order=desc&rpp=10&filter_field_1=dateIssued&filter_type_1>equals&filter_value_1=2018&filter_field_2=author&filter_type_2>equals&filter_value_2=Molina+Osorio%2C+Ana+Milena&etal=0&filtername=subject&filterquery=Mejora+de+procesos&filtertype>equals

- Mora Herrera, K. R. (2020). Propuesta de perfiles, lineamientos, procedimientos y buenas prácticas para el seguimiento y control de proyectos de software aplicando los principios y buenas prácticas de la Administración de proyectos del Project Management Institute (PMI), para el centro de desarrollo de software, de la Universidad Latina de Costa Rica, en el año 2020 [Tesis de Licenciatura]. Universidad Latina Campus Heredia. <https://repositorio.ulatina.ac.cr/handle/20.500.12411/336>
- Morales Madriz, K. (2020). Propuesta de un modelo de gobernanza para la Cartera de Proyectos Estratégicos desarrollados por el Tecnológico de Costa Rica [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12339/TFG_Kenneth_Morales_Madriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Monreal Guerrero, I. M. & Berrón Ruiz, E. (2019). El aprendizaje basado en proyectos y su implementación en las clases de música de los centros de Educación Primaria. Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical, 16, 21-41. <https://doi.org/10.5209/reciem.64106>
- Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Arala, L. M. & Velosa García, J. D. (2018). Introducción a la Gerencia de Proyectos, Concepto y Aplicación. Ediciones EAN. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qoPIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=caracter%C3%ADsticas+de+un+proyecto+empresarial&ots=YbbS8xiMD5&sig=hzNAJFvaKM2e5D9MxxAPPzCewwg#v=onepage&q=caracter%C3%ADsticas%20de%20un%20proyecto%20empresarial&f=false>
- Navarro Bejarano, J. F. (2021). Fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la empresa constructora, consultora y desarrolladora Ecoaire S. A. [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13429/TF8993_BIB303497_Jose_Francisco_Navarro_Bejarano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarro Murillo, K. (2023). Propuesta de modelo de gestión de proyectos para el Departamento de Desarrollo de la empresa Initium Software LLC [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14396/TF9576_BIB310135_Kenneth_Navarro_Murillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Prado, L. J. & Orobio, A. (2019). Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda: Un análisis en Colombia. *Revista Espacios*, 40(43), 1-13. <https://w.revistaespacios.com/a19v40n43/a19v40n43p20.pdf>
- Orellana Nirian, P. (2019). Proyecto empresarial. <https://economipedia.com/definiciones/proyecto-empresarial.html>
- Ortiz Elias, A. (2022). El modelo de las 7s de mckinsey en la gestión administrativa en el local central de la upla-huancayo [Tesis de Maestría]. Universidad Peruana los Andes. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2498/T037_46871871_M.pdf?sequence=1
- Quirós Benambourg, E. F. (2021). Marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. [file:///C:/Users/valer/Downloads/TF9282_BIB307374_Eugenio_Quiros_Beambourg%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/valer/Downloads/TF9282_BIB307374_Eugenio_Quiros_Beambourg%20(6).pdf)
- Sancho Gil, J. (2019). De la tecnología para aplicar a la tecnología para pensar: implicaciones para la docencia y la investigación. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 18(1), 10-22. <https://orcid.org/0000-0002-2941-5619>
- Sangurima Chunchi, E. X. & Tenesaca Quishpe, Gabriela Priscila. Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para empresa manufacturera en Cuenca-Ecuador. *Religación*, 7 (3), 1-21. <https://orcid.org/0000-0003-2990-1075>
- Software Delsol. (2023). Tecnología. <https://www.sdelsol.com/glosario/tecnologia/>
- Tejero González, J. M. (2021). TÉCNICAS de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2021. <https://rediie.cl/wp-content/uploads/Te%CC%81cnicas-de-investigacio%CC%81n-WEB-4.pdf>
- Ugalde Watson, K. (2022). Diseño de una propuesta de mejora a la gestión de proyectos de desarrollo de infraestructura para el Ministerio de Cultura y Juventud (Tesis de Maestría). Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13897/TF9190_BIB305142_Karla_Ugalde_Watson.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Valencia Rodríguez, M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*, 40 (2), 194-201. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n2/1815-5936-rii-40-02-194.pdf>
- Valenzuela Amores, C. J. (2020). Estrategia para el Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos en la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de San Carlos (Tesis de Maestría). Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11299/estrategia_fortalecimiento_gestion_proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vallejo Solís, M. A. (2015). Propuesta de una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6359/propuesta_herramienta_gestion_responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 201-2013. ISSN 1794-9998
- Vilanova, J. C. (2011). Revisión bibliográfica del tema de estudio de un proyecto de investigación. *Radiología*, 30(20), 1-7. doi:10.1016/j.rx.2011.05.015
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 69-64.

Capítulo 9 Apéndices

9.1 Apéndice A: Guía de entrevista sobre la gestión actual de los proyectos de la organización

Prado y Orobio (2019) expresan que la Gestión de Proyectos es un enfoque metódico que administra los recursos de los proyectos adaptados a las necesidades planteadas y de acuerdo con el tiempo, costo y alcance, lo cual permite el éxito del proyecto y a la vez favorecer a la empresa desde los conocimientos sobre la administración de los proyectos.

Objetivo de la entrevista: Conocer la situación actual de la gestión de los proyectos de la organización mediante la opinión de expertos en el área de gestión de proyectos en la organización para obtener insumos que permitan alcanzar los objetivos de este trabajo.

Indicaciones:

1. La siguiente entrevista está compuesta por 13 preguntas relacionadas con los proyectos de la empresa.
2. Esta entrevista es de carácter confidencial, la información recabada será solo para fines académicos.

ENTREVISTA A.

Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la gestión de proyectos	
Fecha de entrevista		Hora de inicio de la entrevista	
Categoría:		Hora de finalización de la entrevista	
Subcategoría:		Modo (virtual o en persona):	
Preguntas guía			
1.Reconoce el significado de proyectos. Justifique			
2. ¿Cuáles son las características que indentifican a los proyectos de su organización?			
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?			
4.¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.			
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?			
6.¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.			
7.¿La organización brinda seguimiento a los proyectos? Si es así, qué proceso de seguimiento realiza.			
8.¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.			
9. ¿Cuáles problemas cree que existe en la gestión de proyectos de su organización?			
10.¿Cuáles son las causas raíz de la problemática que se presenta actualmente?			
11.¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?			

12. Si existiera algún cambio de metodología en gestión de proyectos ¿Quién aprobaría ese cambio y por qué?

13 ¿Qué procesos hay que seguir para implementar el cambio de metodología?
¿Cuánto tiempo tomaría?

Observaciones

#;NOMBRE?

9.2 Apéndice B: Guía de entrevista sobre el recurso humano en la gestión de proyectos de la organización

“En este sentido, las personas constituyen el activo máspreciado de toda compañía, pues estas no funcionan por sí mismas, sino que requieren del recurso humano para poder operar y funcionar” (Chinchilla, 2023, p.39). Además, “los Recursos Humanos (...) son pilar clave en el éxito de todo sistema (...) su desarrollo y desempeño son fundamental” en la empresa” (Inga y Aroscipa, 2019, p. 312).

Objetivo de la entrevista: Conocer la situación actual de la capacidad organizacional recurso humano en la gestión de los proyectos de la organización mediante la opinión de expertos en el área de gestión de proyectos en la organización para obtener insumos que permitan alcanzar los objetivos de este trabajo.

Indicaciones:

1. La siguiente entrevista está compuesta por 5 preguntas relacionadas con los proyectos de la empresa.
2. Esta entrevista es de carácter confidencial, la información recabada será solo para fines académicos.

ENTREVISTA B.				
Fecha de entrevista		Hora de inicio de la entrevista		Hora de finalización de la entrevista
Subcategoría:	Recursos Humanos	Modo (virtual o en persona):		
Preguntas guía				
1. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?				
2. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto				
3.¿En su organización existe algún incentivo cuando en la gestión de proyectos agrega valor a la empresa o se cumplen con los objetivos propuestos en cada proyecto?				
4.¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?				
5.¿Qué soluciones le daría a los problemas mencionados anteriormente?				
Observaciones				

9.3 Apéndice C. Guía de entrevista sobre los marcos de referencia

“En términos generales, diversos autores señalan que las capacidades se refieren a la habilidad de una organización en reunir, integrar y desplegar recursos disponibles, estando adaptadas a procesos y rutinas” (Bermudez, 2021, p.23). Además, Torres argumenta que en estas capacidades se “implementan estrategias para lograr un ajuste o adaptación con su entorno a fin de lograr ventaja competitiva” (Torres, 2020, p.98).

Objetivo de la entrevista: Investigar los marcos de referencia de las empresas externas mediante la opinión de expertos en el área de gestión de proyectos para conocer las buenas prácticas y con ello obtener insumos para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Indicaciones:

1. Lea la siguiente entrevista compuesta por 10 preguntas relacionadas con los proyectos de la empresa.
2. Esta entrevista es de carácter confidencial, la información recabada será solo para fines académicos de este trabajo.

ENTREVISTA C.			
Fecha de entrevista		Hora de inicio de la entrevista	Hora de finalización de la entrevista
Nombre de la empresa en que labora: Rol que ejecuta en la empresa sobre gestión de proyectos:			
Subcategoría:	Marcos de referencia	Modo (virtual o en persona):	
Preguntas guía			
1. ¿Cuáles buenas prácticas utiliza su empresa para la buena gestión de proyectos?			
2. ¿Qué beneficios existen cuando se aplican las buenas prácticas que su empresa ejecuta?			
3.¿Cuáles buenas prácticas aconseja que deben ser utilizadas en las organizaciones para lograr el valor en la gestión de proyectos?			
4.¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en el tema de gobernanza?			
5.¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su organización en el tema de procesos en gestión de proyectos?			
6.¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en cultura de proyectos?			
7.¿Qué buenas prácticas en herramientas de gestión siguen en su empresa en Recursos Humanos?			
8.¿Qué buenas práctica en gestión de proyectos tienen en el área tecnológico?			
9.¿Qué marcos de referencias utiliza en su empresa? (Ejemplo PMBOK)			
10. Según su experiencia ¿qué recomienda para lograr una buena gestión de proyectos en la empresa?			
Observaciones			
Se agradecer por el tiempo brindado.			

9.4 Apéndice D. Cuestionario A. capacidades organizacionales.

Objetivo: Este cuestionario será aplicado con el fin de investigar el estado actual de la organización con respecto a las capacidades organizacionales y con ello obtener insumos para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Para la elaboración de este cuestionario se utilizó el modelo Mckinsey 7-s sobre las capacidades organizacionales, también se utilizaron referencias de tesis para guiar el proceso de creación de cada uno, las tesis son de Chinchilla (2023), Quirós (2022) y Ortiz (2019).

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas para responder acertadamente.
- El cuestionario consta de 56 preguntas cerradas.
- Para cada una de las preguntas indicadas, según el tema (subcategoría de estudio capacidades organizaciones); seleccione un criterio de respuesta según lo que usted considere más cercano a la realidad de su organización.
- En cada respuesta usted está aplicando la escala Likert de frecuencia (nunca, algunas veces, casi siempre, siempre).
- La información recabada es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.
- Gracias por su participación.

CUESTIONARIO A.					
	Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la gestión de proyectos		
	Fecha del cuestionario				
	Categoría:	Capacidades Organizacionales	Herramienta de aplicación:		
	Subcategoría:	Gobernanza			
Sección I. Gobernanza					
	Preguntas	Criterios			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Hay un Marco de Referencia en Gobernanza?				
2	¿Están establecidos los roles y responsabilidades de los trabajadores de su instancia?				
3	¿Está documentada la toma de decisiones de proyectos?				
4	¿La forma en que se orienta la gobernanza permite tener una ventaja competitiva?				
5	¿En la organización se desarrolla una gobernanza que proporcione detalles sobre cómo lograr los objetivos de los proyectos?				
	Subcategoría:	Procesos			
Sección II. Procesos					
	Preguntas	Criterios			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	El nivel de complejidad de los proyectos de los proyectos es alto				
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los proyectos				
3	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyan al logro de los objetivos y metas de los proyectos.				
4	En la organización existe un sistema de control de procesos de proyectos.				
5	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos de proyectos.				
6	En la organización existe un sistema de comunicaciones de proyectos.				

1 7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias de los proyectos.				
1 8	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada para cumplir con los procesos de los proyectos.				
1 9	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros en los proyectos.				
2 0	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso de los proyectos.				
2 1	El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos de los proyectos.				
2 2	Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas de los proyectos.				
2 3	Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar o evitar riesgos en los proyectos.				
	Subcategoría:	Cultura			
Sección III. Cultura					
		Criterios			
	Preguntas	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2 4	Existe una metodología en gestión de proyectos que utilizan todos los equipos de proyectos				
2 5	Existen métricas que guían la realización de la estrategia de la organización.				
2 6	Existen metodologías significativas que permitan la práctica y el desarrollo de los conocimientos en gestión de proyectos.				
2 7	Existe una efectiva capacitación o entrenamiento con los equipos de proyectos sobre la gestión de proyectos.				
2 8	La organización busca la innovación sobre nuevos aprendizajes, ideas, conceptos, estándares sobre la gestión de proyectos.				
2 9	La información sobre cómo se maneja la gestión de proyectos en la organización está al alcance de todos los equipos de proyectos.				

30	Se estableces procesos claros y medios de comunicación estandarizados para la administración de proyectos.				
31	Se reconocen los logros en los colaboradores que apoyan nuevas aplicaciones en la gestión de proyectos.				
32	Existe la apertura en el constante cambio.				
33	Existe la apertura al control y prevención del riesgo.				
34	Se garantiza la importancia del conocimiento sobre la cultura en proyectos.				
	Subcategoría:	Recursos humanos			
Sección IV. Recursos humanos					
		Criterios			
	Preguntas	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
35	Cree que su labor en la empresa la realiza mejor si trabaja individualmente				
36	Cree que su labor en la empresa la realiza mejor si trabaja en equipo.				
37	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde hay armonía y compañerismo				
38	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde hay competencia y rivalidad.				
39	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.				
40	Sus superiores toman en cuenta las opiniones y sugerencias en miras de aportar a la empresa.				
41	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera para alcanzar los objetivos propuestos.				
42	En la organización existen incentivos que motiven a alcanzar los objetivos propuestos.				
43	En el proceso de realización del trabajo su mayor motivo para cumplir con lo propuesto es la compensación salarial.				
44	En el proceso de realización del trabajo su mayor motivo para cumplir con lo propuesto es el crecimiento personal.				

4					
5	Ha logrado ascender en su organización.				
4	Considera que el salario neto recibido es justo				
6	en relación trabajo-esfuerzo.				
4	Se siente motivado y comprometido con el				
7	trabajo que realiza en la organización.				
	Subcategoría:	Tecnología			
Sección V. Tecnología					
		Criterios			
	Preguntas	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4	La organización cuenta con herramientas				
8	tecnológicas que facilitan los procesos de la				
	gestión de proyectos.				
4	La organización cuenta con herramientas que				
9	permite visualizar la totalidad de proyectos				
	activos, cerrados o finalizados.				
5	La organización cuenta con herramientas que				
0	priorizan la gestión de los proyectos.				
5	La organización cuenta con una herramientas				
1	que permite identificar la ubicación y el				
	tiempo de cada recurso involucrado en los				
	proyectos.				
5	La organización cuenta con una herramienta				
2	que integre el flujo del trabajo y que permita				
	visualizar la trazabilidad de los proyectos.				
5	La organización cuenta con herramientas				
3	accesibles para los equipos de proyectos.				
5	La organización cuenta con herramientas				
4	seguras que permitan visualizar los proyectos				
	y su ejecución.				
5	La organización cuenta con herramientas que				
5	permiten la integración de diferentes sistemas				
	tecnológicos.				
5	La organización imparte capacitaciones en				
6	materia de TIC's para la gestión de proyectos.				

9.5 Apéndice F: Ficha documental A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa, capacidades organizacionales y marcos)

Nota. La siguiente ficha documental se utilizará como instrumento de aplicación para las categorías gestión de proyectos y capacidades organizacionales.

FICHA DOCUMENTAL A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Proyectos de la empresa
Fecha de revisión:	
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	
Nombre del documento:	
Autor:	
Tema:	
Descripción del documento:	
Resumen del documento localizado:	
Ubicación (instancia encargada)	

9.6 Apéndice G: Ficha bibliográfica A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa)

La siguiente ficha bibliográfica se utilizará como instrumento de aplicación para las categorías gestión de proyectos y capacidades organizacionales.

FICHA DOCUMENTAL A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Proyectos de la empresa
Fecha de revisión:	
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	
Nombre del documento:	
Autor:	
Tema:	
Descripción del documento:	
Resumen del documento localizado:	
Ubicación (instancia encargada)	

9.7 Apéndice G: Ficha documental A Gestión de los proyectos (Proyectos de la empresa)

FICHA BIBLIOGRÁFICA E.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Proyectos de la empresa
Fecha de revisión:	
Detalles de la información localizada	
Tipo de bibliografía:	
Nombre:	
Autor:	
Tema:	
Descripción de la bibliografía:	
Resumen de la bibliografía:	
Ubicación	

Capítulo 10 Anexos

10.1 Anexo 1: Entrevista A.1 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.

ENTREVISTA A.			
Departamento donde trabaja	Vicedecanato	Rol que tiene en la gestión de proyectos	Vicedecana del CIDE
Fecha de entrevista	1/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	2:00pm
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	3:15pm
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	Virtual
Preguntas guía			
1. Reconoce el significado de proyectos. Justifique	En el marco de la UNA, los proyectos están incluidos dentro de lo que denominan ppa, cuando una unidad académica plantea un proyecto hace objetivos, si es programa 5 años y si es un proyecto puede ser de 3 años y las actividades continuas, 1 año hasta 5 años. El proyecto es una estructura que desarrolla actividades específicas para lograr los objetivos, los proyectos pueden ser de distintos tipos, proyectos de docencia vinculado a mejorar la mediación pedagógica de las personas, pueden ser de investigación que abarquen líneas específicas dentro de los objetivos de estudios, entre unidades académicas, inter, trans, proyectos de extensión en comunidad y proyectos integrados, docencia investigación-extensión-docencia.		
2. ¿Cuáles son las características que identifican a los proyectos de su organización?	Tiene relación con los objetos de estudio, o bien para hacer inter-trans lo que aporte ese problema investigación. Objeto de estudio (educología, carreras de enseñanza de..... La educación desde la mirada pedagógica, en educología no puede investigar el cambio climático porque ninguna carrera estudia eso, solo por interdisciplinario, que sean labores educativas).		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	La UNA establece un reglamento que indica las diferentes acciones que las instancias deben realizar, el calendario universitario se indican las fechas, se pasan a valoración de unidades, proceso que hace el subdirector que hace la viabilidad. Si el proyecto es viable debe tener valoraciones de asesorías académicas, antes de la evaluación el vicedecanato debe avalar a los posibles evaluadores, tiene que analizar el perfil es vinculante, se hace la evaluación tiene matrices, puede aprobarlo sin o con observaciones o rechazarla, con base en la calificación que se le da, eso se le devuelve a al asesor, cuando hay observaciones el equipo debe realizar las observaciones, integrarlas y devolverlas al subdirector, consejo de unidad académica, además, hay un sistema SIA II la gente hace el proyecto ahí, y ese sistema está vinculado con los nombramientos de la gente, cuando se aprueba ahí aparecen las 10 horas de proyectos.		
4. ¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	A veces sí y a veces no, la UNA tiene como procesos que se repiten cada 5 años, la planificación estratégica, el pla de mediano plazo institución, plan de educación superior, cuando se hace eso es más compleja la información y el trabajo que se debe hacer a lo interno a la UNA, la información está adentro entre muchas cosas, lo que se hace es extraer la información y utilizarse de otra manera, cuando se piden códigos, no es tan fácil acceder, proyectos, planificación para los líderes de la gestión, hay momentos no claros, hay que navegar para sacar la información. Es oportuna cuando se aprueba el calendario, el asunto es la cantidad de información y considerar cuando hay gestión de proyectos.		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	Siempre hay reglamentación nueva, siempre hay procesos de capacitaciones para todas las instancias, y las asesorías coordinan con el decanato y vicedecanato sobre capacitaciones específicas. Con el SIA II también se dieron múltiples para todos y específicas para el CIDE. Cuando salen concursos por fondos para proyectos se sacan los términos con concursos, qué debe decir el acuerdo, cómo deben ser los acuerdos, siempre se da reunión informativa, las personas no están interesados en asistir capacitaciones específicas, mejor que trabaje con el grupo de la propuesta, se da un seguimiento más cercano y las personas están más presentes sobre quiénes pueden ayudar a solventar dudas. Pedir seguimiento y ayuda personalizada y particularizada de esa manera que las personas tengan claridad sobre lo que se solicita.		
6. ¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	En el nuevo reglamento y el nuevo sistema se pide gestión de riesgos preveer esos riesgos y establecer mecanismos pero no hay un plan, en términos de costos no hay planes, en fondos sí hay planes, la unidad académica prevee esos recursos en caso de que cuando se cumple. Que tengan un resguardo institucional sobre equipos, la unidad tiene para pagar el seguro o gestionar un seguro, todo eso las personas deben preveer para equipos. Y cuando se piden fondos de investigación, estos fondos no es para pago de una persona, el recurso humano, y respecto a los diagramas el sistema no deja hacer un diagrama de Gantt, pero no lo establece.		
7. ¿La organización brinda seguimiento a los proyectos? Si es así, qué proceso de seguimiento realiza.	Con el nuevo reglamento el Decanato y Vicedecanato avala las acciones que los proyectos ya establecieron y que ya fueron aprobadas por el subdirector y el consejo académico, como parte del plan de trabajo y el vicedecanato 2027 y 2028, lo que se quiere es que los proyectos se hablen entre sí, más comunicación, que ellos proyectos vean qué hacen, temas de interés, que pueda pensarse en hacer acciones conjuntas, que las personas se unan y el CIDE se fortalezca, que sea eficiente y que el impacto sea mayor si se unen esfuerzos, si se quiere más visibilidad en estado de la educación o incidencia política es necesario el trabajo en conjunto entre projectistas. El músculo del CIDE se hace más grande, ya se realizó un diálogo, ya hay dos unidades trabajando de manera conjunta, este año hay un congreso CIDE en ese congreso se busca ese espacio de diálogo y encuentro, debilidades y fortalezas. En el CIDE se hace mucho y se tiene dividido muchos sedes pero si se unen se atiende a CR qué hacen y dónde están, el trabajo colaborativo entre projectistas diálogo de conocimiento. De una forma más integral, no hay pulso en el Vicedecanato, no puede devolverlo, pero no se puede rechazar, la unidad académica tiene que definir.		
8. ¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.	Nivel macro el estatuto orgánico establece qué hace cada quién en la organización y cuáles son sus responsabilidades, lo que son proyectos ya se define qué deben hacer en cada instancia (gobernanza la constitución, mucho se emmarca de lo que dice el estatuto). La operacionalización que se hace del estatuto, reglamento, instrucciones, que se hace a lo interno de las diferentes instancias.		
9. ¿Cuáles problemas cree que existe en la gestión de proyectos de su organización?	El SIA impacta directamente al projectista y a las personas que hacen formulación, termina siendo poco flexible, el sistema incorpora elementos que son pedidos a los externos, es algo que se debe fortalecer y trabajos. Hace falta más discusión, se necesitan incardores, el CIDE tenga presencia hacia lo externo, al final se queda en anaquel, se necesita incidencia política. Vinculado sobre áreas es importante cómo el proyecto ayuda al crecimiento del CIDE en sus áreas estratégicas, ii. se vincula con el objeto de estudio emergentes, qué incidencia tendría a nivel político, afabetización, pero cuántas		
10. ¿Cuáles son las causas raíz de la problemática que se presenta actualmente?	Tiene que ver con la cultura organizacional, la UNA continúa arrastrando pensamiento, además, las personas tienen pensamiento con la academia, es importante desprendernos y quitarnos las ataduras del pasado, pensar otras formas para hacer el quehacer. En la comisión modelo académico universitario, sistemas, ciberseguridad. Hay resistencia al cambio.		
11. ¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?	Comunicación, mayor claridad en los procesos.		
Observaciones			
Se agradece la participación.			

10.1 Anexo 2: Entrevista A.2 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.

ENTREVISTA A.			
Departamento donde trabaja	Decanato	Rol que tiene en la gestión de proyectos	Decana
Fecha de entrevista	2/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	1:30pm
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	2:30pm
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	Virtual
Preguntas guía			
1. Reconoce el significado de proyectos. Justifique	Sí, proyecto es una propuesta que se hace con alguna intencionalidad con objetivo, buscando objetivos específicos, extensión, investigación y docencia. Algunas veces son integrados, donde se intercalan las características se buscan resultados que tengan varias áreas del quehacer.		
2. ¿Cuáles son las características que indentifican a los proyectos de su organización?	Como institución de educación superior, 1° tener proyectos en áreas específicas que son de acción sustantiva investigación-docencia-integrados, los proyectos nuestros tienen características de que son muy académicos sin fines de lucro, conocimiento y experiencias, dependiendo de las particulares, uno de investigación puede crear una sistematización ponencias, extensión iniciativa en territorios o comunidades.		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	Hay niveles de gestión de proyectos por la estructura del organigrama, es homólogo, los proyectos pertenecen en unidades y no del decanato, la gestión que se hace a nivel macro, es gestión de seguimiento, articulación, evaluación, apertura, cierre, cumplimiento, informes que se tienen que presentar y que exista una conducción del proyecto.		
4. ¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	No es oportuna, en este momento no hay sistemas adecuados para obtener la información de manera rápida, el CIDE tiene 80 proyectos activos, eso genera una situación de poco control, porque además, los proyectos no se homogenizan (distinto tiempo), se maneja el SIA y hay proceso de cambio SIA II, esta herramienta no es flexible para obtener la información, el nivel de trabajo es alto para sistematizar la información, no hay quién desarrolle la herramienta o base de datos.		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	No existe ningún curso sobre cómo gestionar, hay capacitaciones pero va más sobre la instrumentalización, la UNA económicamente se cuenta con montos establecidos, no se puede calcular lo que se debe cumplir, no es lo mismo de investigación a un proyecto de extensión, todo esto no existe. Existe experiencia adquirida, no hay capacitación que lo brinda la UNA, se podrían solicitar una preparación sobre capacitaciones.		
6. ¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	Solo se tiene la experiencia, no hay planes de gestión. No existe nada formal nada que lo registre, se manejan planes de gestión de riesgo pero solo administrativo y no al proyectos. Lo que hacen es recomendar sobre la redacción, para su aprobación, el proyectista lo que presente es lo único que está, es muy difícil tener pérdida de costos, medición de objetivos (recomendación). La gestora es académica no son expertos en el área, es complejo, todos estos no son vinculantes, asumen.		
7. ¿La organización brinda seguimiento a los proyectos? Si es así, qué proceso de seguimiento realiza.	Los proyectos cuando inician tienen que tener aprobación, revisión y subir en el sistema, el proyecto presenta informes parciales avalados por la unidad académica y se debe ver que los informes estén acordes, nosotros lo que hacemos es un referendo como consejo para cumplir con informe final.		
8. ¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.	La organización cuenta con iniciativas procedimientos e instrucciones que desean contar con esto, desde la vicerrectoría para lograrlo, lo que cuesta es que se cumpla porque la vicerrectoría sobre lo que quiere y apoya, existen esfuerzos, es tan grande la población que no todas las personas comprenden.		
9. ¿Cuáles problemas cree que existe en la gestión de proyectos de su organización?	El seguimiento falta de herramientas, no hay claridad de procesos, procedimientos generales, y no hay cumplimientos de las personas (se le pide 3 años al académico que el proyecto se cierra y no se finiquita) todo por la jerarquía, los puestos no son permanentes las autoridades son cada 5 años, son personas académicas en puestos de gestión y no hay conocimientos de gestión, por eso no se tienen claro sobre cómo se hacen.		
10. ¿Cuáles son las causas raíz de la problemática que se presenta actualmente?	El cambio de personal, no se trabaja igual en una empresa privada, aquí cambian constantemente sobre lo administrativo en gestión académica, los plazos son en 5 años, en estas cuestiones de gerencias, las políticas de la institución es cambiante, cada 5 años se cambia de rector, todo esto cambia la manera de gestión. Poco tiempo para la buena gestión, no hay estrategias claras, conocimiento, no hay formación en gestión de proyectos.		
11. ¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?	Se tiene que tener claro cuáles son las situaciones que se viven en todos niveles, entender el contexto, qué es lo que pasa, o cómo se puede mejorar, posteriormente se necesita una estrategia que englobe soluciones que cuente con herramienta ágil, se cuente con procesos propios y de la U y que tome en cuenta las características de cada proyecto.		
12. Si existiera algún cambio de metodología en gestión de proyectos ¿Quién aprobaría ese cambio y por qué?	A nivel de reglamento le corresponde a CONSACA que regula todos los decanos, consejo universitario (administrativo), y luego el gabinete rectorial. Serían ellos en CONSACA, procedimientos (vicerrectoría y rectoría adjunta), cambio en unidades académicas y el centro, emanar líneas solo si el consejo (directores del centro) y que no vaya en contra de la ley superior.		
13. ¿Qué procesos hay que seguir para implementar el cambio de metodología? ¿Cuánto tiempo tomaría?	Cualquier cambio se puede solicitar, justificación, y qué se desea modificar, eso se dirige al lugar donde vaya, va a la instancia que creen que están involucradas, instrucciones con la rectoría adjunta, podría durar mucho. La matriz es a nivel local, los tiempos en la institución pública son lentos.		

10.2 Anexo 3: Entrevista A.3 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.

ENTREVISTA A.			
Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la	Projectista
Fecha de entrevista	25/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	8:30am
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	10:00am
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	Virtual
1.Reconoce el significado de proyectos. Justifique	Un proyecto se entendería como el poder realizar una tarea o una serie de tareas que tienen un propósito y una estrategia o metodología para poder alcanzarlo, hay meta, definición, indicadores, que van a determinar el éxito o no. Se debe tener una estrategia para dar seguimiento. El proyecto tiene acciones y colabora con proyectos de investigación.		
2. ¿Cuáles son las características que indentifican a los proyectos de su organización?	En el caso de la UNA al ser proyecto académicos, siempre hay acciones sustantivas, se dan clases, extensión, producción, estas áreas sustantivas, cuando hablamos de los proyectos lo que se busca es atender como mínimo a una de esas áreas, muchas veces son proyectos integrados, los proyectos de este índole van a tener propósitos en su mayoría de poder aportar lo que se realiza a nivel institucional.		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	Como académicos o docentes, no hay formación en gestión de proyectos, se ha tratado de aprender, utilizar herramientas y plataformas que le ayuden en el proceso de la gestión, dar seguimiento, dar acciones, a nivel de gestión la UNA tiene una serie de procesos para dar seguimiento.		
4.¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	Sí hay un esfuerzo para que la información sea oportuna, envía a toda la una simultáneamente, se intente que la información sea oportuna. El vicedecanato y subdirección, dan seguimiento y hay plataforma que intente. Muchas veces es mucha información, hay información que se pierde, por eso el tema el seguimiento de la subdirección y vicedecanato para que esto funcione. Su		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	Hay interés y deseo de la empresa, la semana pasada existió reunión para dar a conocer sobre proyectos de docencia, refrescamiento del tema de proyectos, discusión conceptual sobre proyectos, hay deseo de mejorar la gestión de proyectos. Hace un año se formuló un nuevo reglamento de proyecto, intenta subsanar malas prácticas o situaciones e incorporar nuevas acciones, cómo utilizo plataformas de seguimiento, que no es la herramienta si no una metodología detrás de la herramienta, cómo gestionan mejor los proyectos. No hay capacitaciones sobre buenas prácticas de gestión de proyectos.		
7. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	Existen personas encargadas son responsables de dar asesoría en cuanto los proyectos, formulación, sistematización. Desde los vicedecanatos y los subdirectores, dan seguimiento desde su seguimiento, los proyectistas, 2 o 3 personas involucradas, algunos de los participantes, hay proyectos pagos o adhonorem.		
8.¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	Proyectos diversos, qué hacen y qué buscan, sí hay metodologías que podrían ser útiles, al no existir formación de proyectos, no se conocen. Detalle en la dinámica de la coordinación de los proyectos, en el sistema existen responsables de proyectos, nombre de la persona encargada de los sistemas de envía los sistemas y firmarlos, persona responsable de los proyectos.		
9.¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	Formación sobre gestión de proyectos, estandarización de las acciones, mayor divulgación de los procesos, no existe una demanda sobre la certificación en proyectos, a nivel de universidad curso o certificación sobre la gestión de proyectos. Híbrido sobre cómo gestionar un proyecto, estaría arraigado al sistema.		
10. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	Sí hay interés y una intensión, no hay estrategia clara para lograrlo, si hay deseo de éxito de los proyectos, si el vicedecanato, directores o vice si no tienen claridad sobre gestionar un proyecto, como proyectista siente que no lo sabe, cada año cómo hacemos para gestionar los proyectos. Se da dando seguimiento, comprender qué hace falta, cada año se arranca. Claridad e información.		
6.¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	Nunca se han visto planes para gestionar los proyectos. Se conoce sobre herramientas, pero no hay gestionar los proyectos, qué instrumentos. Se desconocen los planes.		
7.¿La organización brinda seguimiento a los proyectos? Si es así, qué proceso de seguimiento realiza.	Sí hay seguimiento, desde la subdirección se utiliza tabla, semestralmente se da esta información. Desde la subdirección hay seguimiento, es complejo, 1. proceso de reflexión si ha avanzado y no ha avanzado, el vicedecanato tiene informe parciales y finales, vicerrectorías, todos los que tienen acceso al sistema pueden visitar. El sistema no es ágil, la info no es fácil, hasta que el informe no esté avalado qué tanto información pueda ver los otros actores.		
8.¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.	No se conoce, no se saben si están claras, la cultura que existe de los proyectos, cómo se desarrollo, hay discusión la idea es distinta a lo que gestión de proyectos se considera un proyecto, hay resistencia al cambio, hay intensionadas, hay deseo que exista una excelente gestión de proyectos. ES CLAVE Y NECESARIO mejorar proyectos para obtener fondos internos y externos.		
11.¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?	Mayor formación, creación de estándares, metodologías claras, no una sola metodología, no es viable, un módulo de capacitación sobre cómo gestionar desde la plataforma, aclarar el sistema de proyecto, cómo lo que está en el papel si se reaciona con al realidad, cuánto de mis 10 horas,.		

10.3 Anexo 4: Entrevista A.4 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.

ENTREVI+A248:F267STA A.			
Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la gestión de proyectos	Projectista
Fecha de entrevista	28/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	5:30pm
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	6:30pm
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	Virtual
1.Reconoce el significado de proyectos. Justifique	Sí lo conoce, actividades que se plantean con objetivos, indicadores, dirigido a ciertas poblaciones, con participantes, responsables.		
2. ¿Cuáles son las características que indentifican a los proyectos de su organización?	Una de la primeras características es el objeto educación, pedagogía y didáctica, todo lo que tenga que ver con pedagogía y tecnología enmarcada en la pedagogía, tiene una duración de 4 a 5 y se plantan como extensión, investigación o docencia.		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	Están las personas interesadas sobre la formulación de proyectos este tiempo es extra no se le paga a la persona, posterior a la formulación hay una estructura para generar proyectos de extensión, investigación y docencia, y actividades académicas puntuales o continuas como la elaboración de congreso.		
4.¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	Sí es oportuna, estos proyectos generan conocimiento a gestionar la calidad de las carreras, enmarcadas en la unidades, a investigar a aportar a la docencia y también aporta al crecimiento de su estudiantes en proceso de extensión, docencia. Y esta admisibilidad es parte de los proyectos. Si es oportuna, llega en el momento adecuado, en el calendario están las fechas sobre las formulaciones, presentación de informes, desde los responsables hasta los que deben evaluar.		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	En el área de gestión sí se ha capacitado bastante a nivel universitaria, ha cambiado, a finales del año pasado se emitió el nuevo reglamento y eso reorganizó todo el proceso, desde el nuevo sistema donde se incluyen los proyectos. Hasta los procesos de evaluación y se uso un manual de procedimientos, a través de reuniones puntuales. Es un cambio de cultura, sí existió resistencia hay que sumarse a los nuevos procesos.		
7. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	Los roles se asumen por las vicerrectoría extensión, investigación y docencia, cada uno tiene el rol de gestionar, orientar, guiar a la persona projectista.		
8.¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	No conocer sobre el sistema, hay resistencia sobre utilizar lo que se solicita, matrices, o completar la información. Todo proyecto debe estar relacionado área estratégicas de la universidad. Innovación, creación, unir, es un pequeño obstáculo. El sistema no muy amigable. También a nivel de unidades académicas hay que motivar a que se generen proyectos.		
9.¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	Una parte falta de capacitación del docente, los que más se capacitan son los que están en las gestiones.		
10. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	Sí hay un interés de parte de la gestión universitaria, porque se desarrollen proyectos, para generar productos, sin embargo, a nivel presupuestario la universidad prioriza la docencia antes que los proyectos.		
6.¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	La universidad no utiliza ninguno de estos planes.		
8.¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.	Esto se da muy poco, porque la prioridad es lo académico. Los proyectos surgen por necesidad o interés individual. En Gobernanza, se incluyen en planes de medianos y largos plazos donde el interés de la unidad deben generar conocimiento y eso es a través de proyectos. Se visualiza con los planes de medianos plazos. En herramientas al menos no hay en la unidad académica, en la universidad sí existen pero en agronomía.		
11.¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?	Una parte es la económica, contar con más presupuesto para promover más proyectos. Otra solución podría ser dar más capacitación y motivación, el cambio generacional hay jóvenes que no saben formular proyectos. Hacer falta sobre motivación, que tengan incidencia política no solo por interés personal, la comunidad educativa. Que se mejore el sistema, se debe revisar y mejorar.		

10.4 Anexo 4: Entrevista A.5 Aplicada sobre la gestión de los proyectos.

ENTREVISTA A.			
Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la gestión de proyectos	Proyectista y académica
Fecha de entrevista	27/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	5:30pm
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	6:30pm
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	Virtual
1. Reconoce el significado de proyectos. Justifique	Es una propuesta que busca cumplir una meta un objetivo y a partir del cual se desarrolla en un proceso o estrategia secuencial que permite desarrollarla para alcanzar ese objetivo.		
2. ¿Cuáles son las características que indentifican a los proyectos de su organización?	La primer carácterística es que son proyecto de investigación y extensión o que vinculan ambas área, y docencia. Son proyectos planteados, de la unidad que abarcan un área temática focalizada en una de las carreas que se traajan en educaci´n especial. Proyecto perfiles, que se trabaja de manera abierta donde se trbajan las unidades y es interdisciplacio.		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	Existen lineamiento generales, están focalizados en el diseño y contrl y cumpliendo de indicadores. Sistema de seguimiento con los proeyctos, informes, formulación, prducots. Propiamente en la gestión del proeycto, cómo uno plantea los objetivos, está en funci´n del proyectista y lo que setá planeado en el diseño.		
4. ¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	Depeden de la posici´n teórica y epistemológica del proeyctista. Investigación tradicional y positivista lo cual limita. Hjay dificultades a veces.		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	Los proyectos en la UNA desdesde tres vicerrectorías, docencia, investigación y extensión. Estas vicerrectorías tienen técnico que se encargan del seguimierno y gesti´n de proyectos. A veces depende de las posturas del proyectistas. El proyectista debe ser creativo para responder al indicador.		
7. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	Subdirectora, y la vicedecana es la encargada de dar el seguimiento de los proyectos.		
8. ¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	Las disciplinas no necesariamente tienen las habilidades que se requieren para estionar proyectar, no hay información para eso, eso aprende en la práctica.		
9. ¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	Es una realidad que la práctica va contribuyendo a subsedar, se genera por intercambia generacional. No hay formación previa para ello, no es lo mismo llenar formulario. La gestión propiamente tiene que ver con las realidades, los recurso shumanos económicos, recursos humanos, para eso no hay formación.		
10. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	Se aprende del error, no hay formación par aello. Deeria existir capacitación en gestión de proyectos. Herramienta para administrar y gesti´n proeyctos. Habilidad de la persona para hacerlo.		
6. ¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	Siempre se solicitan datos cuando se formulan un proyecto, puede ser que exista el plan, no se asegura, están desarrollando políticas para el diseño y hacer cambios en la gestión de los proyectos.		

10.5 Anexo 4: Entrevista B.1 Aplicada sobre el recurso humano

ENTREVISTA B.					
Fecha de entrevista	2/2/1995	Hora de inicio de la entrevista	5:00pm	Hora de finalización de la entrevista	6:00pm
Subcategoría:	Recursos Humanos	Modo (virtual o en persona):	Virtual		
Preguntas guía					
1. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	En realidad la universidad lo que establece perfiles académicos, y en esos perfiles académicos algunas cosas que son opcionales y lo que debe tener la persona. En el CIDE, tener experiencia vinculada con el área de educación. No se solicita la experiencia en gestión de proyectos. Las personas gestionan hasta que están adentro del proyecto. Es un deber tener conocimientos sobre la gestión de proyectos, la gestión de proyectos es parte de una expertis para estudiar y desarrollar. Todo esto se toma expertiz en el proceso de desarrollo e implementación va a ejecutando y las instancias complementarias (vicerrectorías, docencia, investigación). Da capacitaciones sobre la marcha, si le da importancia pero al mismo tiempo no porque no se da la asesoría para hacerlo. Las mismas autoridades decanos, vicedecanos, directores, tampoco la capacitación que se da es más cuestiones jurídicas y no sobre gestiones de proyectos. Fechas, medición de entregas, recursos humanos, cómo gestionarlo no se ha visto.				
2. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	El reglamento de programas, proyectos, establece funciones y responsabilidades para cada persona que interviene en los proyectos, el responsable "proyectista" roles de carácter administrativos burocráticos sobre lo que debe hacer con los proyectos en término de responsabilidades. Falta desarrollo de estos perfiles. (Ver qué dicen las responsabilidades de cada uno de los actores), por lo tanto, no hay un rol para esto.				
3. ¿En su organización existe algún incentivo cuando en la gestión de proyectos agrega valor a la empresa o se cumplen con los objetivos propuestos en cada proyecto?	La UNA tiene incentivos de cortes salarial conforme se asiente a carrera académica, si se entrega un informe a tiempo, en realidad parte de lo que se espera que se debe hacer, esto no da puntos en carrera académica, solo los artículos dan puntos. Gracias a los proyectos de naturaleza donde se realicen ponencias o artículos, el proyectista sí puede obtener puntos en carrera académica. Subir en escalafón, es cada vez más fuerte. Un ejemplo claro es el del proyecto Ovsicori, donde siempre hay análisis de fallas, intesidad, daños, aquí se puede realizar un artículo cada mes por su naturaleza, sin embargo, no todos los proyectistas trabajan en esa área. Se analiza que las condiciones de los proyectistas es lo que se hace distinto y tiene valoración diferente.				
4. ¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	Si no hay recurso humano con las competencias o capacidades, para planificar, evaluar proyectos, al final los proyectos terminana. Las personas solo evolucionan solo con su experiencia, hay personas que tienen conocimientos, qué es lo que más requieren se necesita tener capacidades para tener afuera para desarrollar e implantar cosas. Hacer el bien, minizar brechas a partir de la acción, si al final hay cada día más disminución, los recursos para la educación superior están siendo disminuidos, por lo tanto, hay poco recursos económicos para invertir en los colaboradores. También, no solo es buscar recursos económicos, nos corresponde ser congruentes con lo que la universidad establece en el plan de mediano plazo institucional, con lo que se ha establecido en el CIDE, analizar escenario futuros, se necesita recurso humano, pensamiento prospectivo, además, que tenga visión mundo amplia y no restrictiva. Divulgar resultados, que se encuentre valor en lo que se realiza. Más divulgación, capacidades que necesita desarrollar, cómo llegar a las personas, comunicación, conectar con la realidad de las personas. Qué se hace por el recurso humano, cómo se capacitando, cómo se forma, qué acciones se hacen para que las personas sigan motivadas, se necesita más preparación.				
9. ¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	La falta de cultura en gestión de proyectos y la comunicación.				
Observaciones					
Se agradece por el tiempo brindado.					

10.6 Anexo 5: Entrevista B.2 Aplicada sobre el recurso humano

ENTREVISTA B.					
Fecha de entrevista	2/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	1:30pm	Hora de finalización de la entrevista	2:30pm
Subcategoría:	Recursos Humanos	Modo (virtual o en persona):	Virtual		
Preguntas guía					
1. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	Sí, pero no hay ninguna manera formal de hacerlo, hay jornadas y premiaciones y solo se hace a través de proyectos, trayectoria y se cuenta en publicaciones, fondos concursables la trayectoria de las personas pesa mucho en esto, pero no se sube de categoría no hay certificación, es algo paralelo que se desprende de la producción o del reclutamiento. El obsicori es un proyecto gigante, el líder se le recone, no hay diferencias sobre acción sustantiva.				
2. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	Los roles que existen tienen que ver con la jornada, el responsable es el que se encarga de gestionar, lo formal, iniciativa, los informes, esa persona tiene participantes de proyectos que le apoyan, la subdirección cumplir acuerdos, y luego del decanato y vice, vincular las unidades sobre la supervisión, ver por qué se atrasan, se envían cartas, avalar en el sistema, revisión de proyectos, no se hace todo el año y la vicerrectorías que manejan toda la				
3. ¿En su organización existe algún incentivo cuando en la gestión de proyectos agrega valor a la empresa o se cumplen con los objetivos propuestos en cada proyecto?	No, cada persona debe cumplir con lo establecido, no se dan incentivos.				
4. ¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	Carencia de estrategia clara del centro, no hay un norte, no hay liderazgo que en estos niveles, existe una normativa, al final el proyectista busca en qué se desarrolla y lo presneto una vez al año, hay recursos limitados, los proyectos se ven limitados y los tiempos tienen limitación. Flata de toma de decisiones, cuesta tomar decisiones, las personas no comprenden, falta de coherencia o mecanismos, el proyectista queda abajo y no hay nada en el intermedio que esté formalmente no hay estrategias claras sobre la comunicación y procesos y la falta de herramientas que ayuden a manejar la información.				
9. ¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	EL nivel de trabajo que se tiene, el cambio estratégico se cambia cada 5 años, la disponibilidad de horario, en momentos como este como jubilación, los tiempos en lo público es lento siempre se va a atrás aunque se haya pensado, la falad de recursos limitados, nosotros trabajamos sin tener una jornada completa en proyecto los profesores enseñan y son encargados de proyectos, los fondos y la capacidad de la universidad sobre sistemas que funcionan. 2015 se cambió el estatuto, implicaba un cambio en proyectos para scar el reglamento se duraron 6 años para poner en práctica, cuando sale el nuevo reglamento y se necesitaba el SIA II y todavía no se ha puesto en funcionamiento hay 2 años tratando de utilizarlo, no hay personas que desean ayudar con el sistema.				
Observaciones					
Se agradece por el tiempo brindado.					

10.7 Anexo 6: Entrevista B.3 Aplicada sobre el recurso humano

ENTREVISTA A.			
Departamento donde trabaja		Rol que tiene en la	Projectista
Fecha de entrevista	25/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	8:30am
Categoría:	Gestión Actual de los proyectos de la empresa	Hora de finalización de la entrevista	10:00am
Subcategoría:	Proyectos de la empresa	Modo (virtual o en persona):	11:00am
1.Reconoce el significado de proyectos. Justifique	Un proyecto se entendería como el poder realizar una tarea o una serie de tareas que tienen un propósito y una estrategia o metodología para poder alcanzarlo, hay meta, definición, indicadores, que van a determinar el éxito o no. Se debe tener una estrategia para dar seguimiento. El proyecto tiene acciones y colabora con proyectos de investigación.		
2. ¿Cuáles son las características que identifican a los proyectos de su organización?	En el caso de la UNA al ser proyecto académicos, siempre hay acciones sustantivas, se dan clases, extensión, producción, estas áreas sustantivas, cuando hablamos de los proyectos lo que se busca es atender como mínimo a una de esas áreas, muchas veces son proyectos integrados, los proyectos de este índole van a tener propósitos en su mayoría de poder aportar lo que se realiza a nivel institucional.		
3. ¿Cuáles prácticas de gestión de proyectos son las que se aplican en su instancia?	Como académicos o docentes, no hay formación en gestión de proyectos, se ha tratado de aprender, utilizar herramientas y plataformas que le ayuden en el proceso de la gestión, dar seguimiento, dar acciones, a nivel de gestión la UNA tiene una serie de procesos para dar seguimiento.		
4.¿La información relacionada en gestión de proyectos en su organización es oportuna? Justifique la respuesta.	Sí hay un esfuerzo para que la información sea oportuna, envía a toda la una simultáneamente, se intente que la información sea oportuna. El vicedecanato y subdirección, dan seguimiento y hay plataforma que intente. Muchas veces es mucha información, hay información que se pierde, por eso el tema el seguimiento de la subdirección y vicedecanato para que esto funcione. Su		
5. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la capacitación continua en gestión de proyectos?	Hay interés y deseo de la empresa, la semana pasada existió reunión para dar a conocer sobre proyectos de docencia, refrescamiento del tema de proyectos, discusión conceptual sobre proyectos, hay deseo de mejorar la gestión de proyectos. Hace un año se formuló un nuevo reglamento de proyecto, intenta subsanar malas prácticas o situaciones e incorporar nuevas acciones, cómo utilizar plataformas de seguimiento, que no es la herramienta si no una metodología detrás de la herramienta, cómo gestionan mejor los proyectos. No hay capacitaciones sobre buenas prácticas de gestión de proyectos.		
7. ¿En su organización existen roles específicos en gestión de proyectos? Si es así, cuáles roles son los encargados de la gestión de proyecto	Existen personas encargadas son responsables de dar asesoría en cuanto los proyectos, formulación, sistematización. Desde los vicedecanatos y los subdirectores, dan seguimiento desde su seguimiento, los projectistas, 2 o 3 personas involucradas, algunos de los participantes, hay proyectos pagos o ad honorem.		
8.¿Qué problemas cree que existen entre el recurso humano y la gestión de proyectos en su organización?	Proyectos diversos, qué hacen y qué buscan, sí hay metodologías que podrían ser útiles, al no existir formación de proyectos, no se conocen. Detalle en la dinámica de la coordinación de los proyectos, en el sistema existen responsables de proyectos, nombre de la persona encargada de los sistemas de envío de los sistemas y firmarlos, persona responsable de los proyectos.		
9.¿Qué cree que causan los problemas anteriormente mencionados?	Formación sobre gestión de proyectos, estandarización de las acciones, mayor divulgación de los procesos, no existe una demanda sobre la certificación en proyectos, a nivel de universidad curso o certificación sobre la gestión de proyectos. Híbrido sobre cómo gestionar un proyecto, estaría arraigado al sistema.		
10. ¿En su organización se reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos de los profesionales que administran los proyectos?	Sí hay interés y una intención, no hay estrategia clara para lograrlo, si hay deseo de éxito de los proyectos, si el vicedecanato, directores o vice si no tienen claridad sobre gestionar un proyecto, como projectista siente que no lo sabe, cada año cómo hacemos para gestionar los proyectos. Se da dando seguimiento, comprender qué hace falta, cada año se arranca. Claridad e información.		
6.¿La empresa tiene planes para gestionar los proyectos? Como por ejemplo, planes de gestión de cambios, control de costos, valor ganado, diagrama de Gantt, recursos o gestión de riesgos.	Nunca se han visto planes para gestionar los proyectos. Se conoce sobre herramientas, pero no hay gestión de los proyectos, qué instrumentos. Se desconocen los planes.		
7.¿La organización brinda seguimiento a los proyectos? Si es así, qué proceso de seguimiento realiza.	Sí hay seguimiento, desde la subdirección se utiliza tabla, semestralmente se da esta información. Desde la subdirección hay seguimiento, es complejo, 1. proceso de reflexión si ha avanzado y no ha avanzado, el vicedecanato tiene informe parciales y finales, vicerrectorías, todos los que tienen acceso al sistema pueden visitar. El sistema no es ágil, la info no es fácil, hasta que el informe no esté avalado qué tanto información pueda ver los otros actores.		
8.¿La organización cuenta con la aplicación en capacidades organizacionales en gestión de proyectos? Gobernanza, herramientas, cultura, tecnología.	No se conoce, no se saben si están claras, la cultura que existe de los proyectos, cómo se desarrollo, hay discusión la idea es distinta a lo que gestión de proyectos se considera un proyecto, hay resistencia al cambio, hay intencionadas, hay deseo que exista una excelente gestión de proyectos. ES CLAVE Y NECESARIO mejorar proyectos para obtener fondos internos y externos.		
11.¿Qué cree que podría solucionar las problemáticas mencionadas?	Mayor formación, creación de estándares, metodologías claras, no una sola metodología, no es viable, un módulo de capacitación sobre cómo gestionar desde la plataforma, aclarar el sistema de proyecto, cómo lo que está en el papel sí se reaciona con la realidad, cuánto de mis 10 horas.,		

10.8 Anexo 7: Entrevista C.1 Aplicada sobre los marcos de referencia

ENTREVISTA C.					
Fecha de entrevista	2/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	4:00pm	Hora de finalización de la entrevista	4:26pm
Nombre de la empresa en que labora:	Cámara de Gasolineras				
Rol que ejecuta en la empresa sobre gestión de proyectos:	Gerente de proyectos.				
Subcategoría:	Marcos de referencia	Modo (virtual o en persona):	Virtual		
Preguntas guía					
1. ¿Cuáles buenas prácticas utiliza su empresa para la buena gestión de proyectos?	Trabajé 1 año en la UNA, 1 año en la UTN, y trabajé para la cámara de gasolineros, desarrollé proyectos de capacitación de forma profesional por servicios profesionales, desarrollado procesos de construcción de dos gasolineras y de modificar 3. Estaciones de servicio, un mundo regulado, lo primero es el campo que legislaciones existen de acuerdo al proyecto, administrar todo el proceso desde la idea del proyecto verificar que situaciones legales podrían afectar esa modificación analizar ventas, proyectarlas, ingresos, para ver si los futuros ingresos están de acuerdo con la inversión. En el campo lo fundamental es el conocimiento de las normativas para el desarrollo y también una parte sensible, qué va a decir la comunidad. La parte de reglamentos.				
2. ¿Qué beneficios existen cuando se aplican las buenas prácticas que su empresa ejecuta?	Sensibilidad que lo que se va a hacer va a beneficiar a la comunidad, uno de esos proyectos requería reunión comunal, para mostrar toda la seguridad de estación de servicio, al llevar el cumplimiento de todas las normas es una forma de mostrar de forma transparente al generar eso.				
3. ¿Cuáles buenas prácticas aconseja que deben ser utilizadas en las organizaciones para lograr el valor en la gestión de proyectos?	Principio de gestión de calidad, la organización debe conocer qué se pretende con el proyecto, beneficios y si es hacia afuera (comunidad) qué beneficios va a traer y que esos aportes sean bien fundamentados, documentación para mostrar la transparencia, hacer estudios fiables.				
4. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en el tema de gobernanza?	Regular las leyes, generaba que siempre tiene que estar en control, bitácora, cada modificación tenía una razón de ser, siempre especificar el cambios. Siempre con documentos y estudios fiables y ser transparente y mostrarse las cosas como son. Siempre				
5. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su organización en el tema de procesos en gestión de proyectos?	Se definían los procesos, idea lugar donde se construía, seguidamente los valores preliminares, los estudios que no se implica solo estudio de suelos, estudios hidrogeológicos, mostrar que lo que iba a pasar, aplicación de metodología D1 SETENA estudios (todos los estudios como los del suelo, presión, dónde se ubican los tanques, diseño, que le guste a los inversores, funcional para el cliente). Idea, desarrollo del diseño, proceso de trámites, licitar quién construye, partes legales contratos, cuando inicia.				
6. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en cultura de proyectos?	La parte más difícil, trabajando con la cámara gasolinera distintos grupos, hay una cultura latinoamericana donde no hay estructuras para hacer las cosas, lo que más cuesta seguir los procesos. Y que se vayan dando las cosas, la relación con todos los países. Seguir la secuencia de pasos. Lo más importante con el equipo de trabajo lo que hacía era la presentación sobre qué era el proyecto, breve reseña sobre lo que se iba a realizar, cada semana se reunían con el equipo para ver los problemas, los entregables si se lograban, qué impidió que eso no se logre, qué se necesita de ayuda, qué atrasa, ver el cronograma, ver la seguridad y su importancia. QUEDANDO BIEN y que lo que se necesite estén a tiempo, los desechos acomodar, comunicación con el equipo y la comunidad. También se les daba un bono de 25000 colones a cada trabajador.				
7. ¿Qué buenas prácticas en herramientas de gestión siguen en su empresa en Recursos Humanos?	Siempre se trataba con café, pizza, refrigerio, si algo no estaba bien se aplicaba el concepto llamar la atención en privado, comunicación horizontal, la escucha activa, establecer diálogo y evitar malos entendidos y que se sintieran menos.				
8. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos tienen en el área tecnológico?	Llevarlo en trello la compra de materiales, la inspección de electricista, herramientas básicas project cada quién andaba con la tablet, whatsapp (los encargados, pedidos, parte de contabilidad registro de costos), nunca existió ningún accidente, llevaban un control en Excel "sin accidentes" había compensación económica.				
9. ¿Qué marcos de referencias utiliza en su empresa? (Ejemplo PMBOK)	Se utilizaba el PMBOK, el Gantt, analizar costos por avance lo que se realizaba con los contadores y proveedor.				
10. Según su experiencia ¿qué recomienda para lograr una buena gestión de proyectos en la empresa?	Tener un buen equipo, uno debe crear el equipo, la comunicación, que todos tengan claro qué hacer, hacia donde vamos, qué se necesita entregar, qué se debe aceptar y rechazar, tener claro los lineamientos, si el equipo no se alinea con el proyecto no se logra, por lo				
Observaciones					
Se agradecer por el tiempo brindado.					

10.9 Anexo 8: Entrevista C.2 Aplicada sobre los marcos de referencia

ENTREVISTA C.					
Fecha de entrevista	3/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	10:00am	Hora de finalización de la entrevista	11:00am
Nombre de la empresa en que labora:	Universidad San Juan de La Cruz				
Rol que ejecuta en la empresa sobre gestión de proyectos:	Rector				
Subcategoría:	Marcos de referencia	Modo (virtual o en persona):	Virtual		
Preguntas guía					
1. ¿Cuáles buenas prácticas utiliza su empresa para la buena gestión de proyectos?	Dentro de las buenas prácticas para la gestión es tener muy mapeado las competencias, las habilidades y las capacidades de cada uno de los miembros de equipo para así delegar tareas y actividades específica en cada uno. Otra es fijar tiempos, para el desarrollo de una tarea concreta, si alguien tiene que cotizar siempre se deben especificar las fechas. Otra buena práctica es asesorarnos con expertos, el proyecto estrella es el instituto de carreras técnicas, técnico judicial y secretariado. Para eso buscar expertos del mercado, reclutados. Cuidar el presupuesto en los proyectos, revisión de costos en función del presupuesto. Los grandes proyectos han surgido de ideas y que se llegan a cumplir sin que el presupuesto sea limitante. Que cada proyecto genere ventaja competitiva, no hacer el proyecto por hacerlo, qué plus se va a dar.				
2. ¿Qué beneficios existen cuando se aplican las buenas prácticas que su empresa ejecuta?	Éxito del proyecto, se agrega valor a la empresa, inicia y finaliza con éxito.				
3. ¿Cuáles buenas prácticas aconseja que deben ser utilizadas en las organizaciones para lograr el valor en la gestión de proyectos?	Asesoría en gestión de proyectos, la delegación (saber delegar en qué y cómo). No distraer a las personas con su rol.				
4. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en el tema de gobernanza?	La organización es familiar, en gobernanza es el respeto a la jerarquía. Buena práctica, respeto por los roles.				
5. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su organización en el tema de procesos en gestión de proyectos?	Idealizar el proyecto, estructurar en papel, fijar objetivos, dentro de los objetivos determinar los recursos que van a necesitar, dentro de los recursos qué tareas se van a necesitar para explotar los recursos, quiénes vana a desarrollar esas tareas, hemos definido tiempos de respuesta de gestión, y medir si se alcanzan o no los resultados.				
6. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en cultura de proyectos?	Se ha desarrollado una cultura trabajar mucho la parte de concientización con el personal, interiorizar para que sean conscientes que es buena idea, que les va a traer beneficios, que va a ser positivo para la organización, es difícil en el camino determinar quién no lo logró, el que no lo logra debe cambiar. Se reconocen como universidad humanista, creer en la filosofía del negocio, capacitación constante, estar al tanto de que las personas comprendan el significado de la empresa, se desea impregnar. Hacer consciencia sobre la inversión que utiliza el aula				
7. ¿Qué buenas prácticas en herramientas de gestión siguen en su empresa en Recursos Humanos?	Incentivos, recargo de tareas beneficios, si hay oportunidades, el técnico en secretariado, incentivar las visiones, motivación, posibilidad de ascensos, primero lo interno. El salario emocional, dar buenas condiciones, el salario en especie, personas que vivan cerca, plus el personal de proyectos y administrativos tienen beca. La flexibilidad de horario. Infraestructura correcta.				
8. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos tienen en el área tecnológico?	No escatimar en la tecnología, partiendo de la universidad tecnológica, a nivel de redes se invirtió en redes, equipo de cómputo, biblioteca virtual, cámaras, central telefónica, las				
10. Según su experiencia ¿qué recomienda para lograr una buena gestión de proyectos en la empresa?	Buena comunicación asertiva en todas las vías, innovación, ambición, visionaria, las reglas claras, lineamientos claros.				
Observaciones					
Se agradecer por el tiempo brindado.					

10.10 Anexo 9: Entrevista C.3 Aplicada sobre los marcos de referencia

ENTREVISTA C.					
Fecha de entrevista	3/2/2024	Hora de inicio de la entrevista	5:00pm	Hora de finalización de la entrevista	4:26pm
Nombre de la empresa en que labora:	Hewlett-Packard Enterprise / HPE				
Rol que ejecuta en la empresa sobre gestión de proyectos:	Gerente de proyecto.				
Subcategoría:	Marcos de referencia	Modo (virtual o en persona):	Virtual		
Preguntas guía					
1. ¿Cuáles buenas prácticas utiliza su empresa para la buena gestión de proyectos?	Documentación, diferentes departamentos segmentos, cada project diferentes habilidades, los compañeros revisan las órdenes de compra, hay entrenamientos, capacitaciones. Cada project valida con el cliente los requerimientos.				
2. ¿Qué beneficios existen cuando se aplican las buenas prácticas que su empresa ejecuta?	Hay un norte que permite a la empresa documentar e implementar, hay ganancias.				
3. ¿Cuáles buenas prácticas aconseja que deben ser utilizadas en las organizaciones para lograr el valor en la gestión de proyectos?	Utilización del sistema ágil, agilidad por la rapidez de los clientes.				
4. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en el tema de gobernanza?	Está presente en la empresa por orden jerárquico, claridad en los cambios organizacional.				
5. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su organización en el tema de procesos en gestión de proyectos?	Validación paso 1, verificar que la orden de compra del cliente tenga sentido, que haya comprado el servicio (verificar pago), paso 2 (a quién se le da), paso 3 (cliente), paso 4 (ver el tiempo y la entrega que se debe respetar para conseguir los recursos para la ayuda). Proceso escalacion (lo que el cliente necesita).				
6. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos siguen en su empresa en cultura de proyectos?	Es importante el promover el crecimiento profesional horizontal y vertical, establecen las metas de la empresa, basado en eso, cada organización tendrá sus metas y objetivos. Hay cursos (plataforma virtual Gerencia, da cursos virtuales). Cursos que se abren para entrenamientos.				
7. ¿Qué buenas prácticas en herramientas de gestión siguen en su empresa en Recursos Humanos?	Cada uno de las personas tienen claridad, sí hay información oportuna, hay métricas para evaluar. A final de año se hace evaluación y se les da un bono, horario de oficina, modelo híbrido, la empresa ayuda.				
8. ¿Qué buenas prácticas en gestión de proyectos tienen en el área tecnológico?	SalesForce sistema cada orden de compra de clientes. Proyecto virtual. Se manejan los proyectos, se alimenta y se ve la información de proyectos, orden de clientes, se utiliza Gantt, historial total desde el inicio hasta el cierre, problemas, sí se utilizan planes de gestión, se le puede vender al cliente.				
9. ¿Qué marcos de referencias utiliza en su empresa? (Ejemplo PMBOK)	Es una guía.				
10. Según su experiencia ¿qué recomienda para lograr una buena gestión de proyectos en la empresa?	Comunicación, transparencia, documentación en orden.				
Observaciones					
Se agradecer por el tiempo brindado.					

10.11 Anexo 10. Ficha documental A.1. Gestión de los proyectos,

Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Proyectos de la empresa y Gobernanza
Fecha de revisión:	26/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	Reglamento
Nombre del documento:	Reglamento De Gestión De Programas, Proyectos Y Actividades Académicas En La Universidad Nacional
Autor:	Universidad Nacional
Tema:	Gestión De Programas, Proyectos Y Actividades Académicas
Descripción del documento:	Este reglamento tiene como objetivo presentar un marco normativo para la gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) e incluye tanto las fases de formulación / aprobación, ejecución / seguimiento y su finalización / cierre.
Resumen del documento localizado:	Este reglamento regula la evaluación que debe ejecutarse en cada una de las fases de los proyectos, para garantizar el éxito, además, se incluye la evaluación posterior para la mejora continua.
Ubicación (instancia encargada)	Página Asesoría Jurídica UNA

10.12 Anexo 11. Ficha documental A.2. Gestión de los proyectos,

Información de referencia	
Categoría:	Capacidades organizacionales
Subcategoría:	Procesos
Fecha de revisión:	26/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	Manual de procedimientos
Nombre del documento:	Manual de procedimiento para la Gestión de procedimientos de gestión de programas, proyectos y actividades académicas.
Autor:	Universidad Nacional
Tema:	Procedimientos para la Gestión de procedimientos de gestión de programas, proyectos y actividades académicas.
Descripción del documento:	Este Manual reúne los procedimientos que deben ser utilizados por las instancias ejecutoras para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional.
Resumen del documento localizado:	Este manual tiene por objetivo detallar los procedimientos que incluyen las actividades a desarrollar en las distintas fases del proceso de gestión tales como formulación/aprobación, ejecución / seguimiento y finalización / cierre.
Ubicación	Asesoría Jurídica

10.13 Anexo 12. Ficha documental A.3. Capacidades orgnizacionales

Información de referencia	
Categoría:	Capaciades organizacionales
Subcategoría:	Recursos Humanos
Fecha de revisión:	26/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	Programa Gerencia de Proyectos
Nombre del documento:	Programa Gerencia de Proyectos
Autor:	PROGeTIC/Escuela de Informática
Tema:	Programa de Educación
Descripción del documento:	Este programa educativo permite desarrollar conocimientos sobre administrar en forma planificada y controlada el desarrollo de un proyecto.
Resumen del documento localizado:	Este programa consta de cinco módulos sobre la gestión de proyectos de 36 horas cada uno, para un total de 180 horas, que se desarrollan en el lapso de aproximadamente un año.
Ubicación	Página Web PROGeTIC/Escuela de Informática

10.14 Anexo 13. Ficha documental A.4. Capacidades organizacionales

Información de referencia	
Categoría:	Capacidades organizacionales
Subcategoría:	Tecnología
Fecha de revisión:	26/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de documento:	Sistema informático
Nombre del documento:	Sistema de información Académica
Autor:	Universidad Nacional
Tema:	Sistema que se utiliza para la gestión de proyectos
Descripción del documento:	Proporciona una plataforma informática de trabajo para la interacción de usuarios y equipo computacional que facilita la captura, almacenamiento, procesamiento, acceso y salida de información confiable y actualizada sobre programas, proyectos y actividades académicas
Resumen del documento localizado:	Contribuye a la formulación, coordinación, integración, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y actividades académicas, así como a la construcción de indicadores para la toma de decisiones y a la difusión de resultados de la gestión
Ubicación	Página Web Principal UNA

10.15 Anexo 14. Ficha bibliográfica A.1 Gestión actual de los proyectos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Proyectos de la empresa
Fecha de revisión:	27/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de bibliografía:	Tesis de maestría
Nombre:	Propuesta de prácticas de gestión ágil en la metodología actual de gestión de proyectos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Autor:	Hugo Ignacio Fuentes Víquez
Tema:	Proyectos
Resumen de la bibliografía:	En esta tesis se realiza una propuesta de prácticas de gestión para que la metodología actual de gestión interna del ICAA se fortalezca mediante el desarrollo de técnicas y herramientas que permitan la disminución en los tiempos de entrega de la fase de preinversión.
Ubicación	Fuentes Víquez, H. I. (2023). Propuesta de prácticas de gestión ágil en la metodología actual de gestión de proyectos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14623/TF9668_BIB311367_Hugo_Ignacio_Fuentes_Viquez%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10.16 Anexo 15. Ficha bibliográfica A.2 Gestión actual de los proyectos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Gobernanza
Fecha de revisión:	27/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de bibliografía:	Tesis de maestría
Nombre:	Propuesta de un modelo de gobernanza para la Cartera de Proyectos Estratégicos desarrollados por el Tecnológico de Costa Rica
Autor:	Kenneth Morales Madriz
Tema:	Gobernanza
Resumen de la bibliografía:	En este trabajo de investigación se propone un modelo de gobernabilidad para la Cartera de Proyectos Estratégicos desarrollados por el TEC considerando las características de la Institución para el nuevo modelo de gestión de la cartera de proyectos estratégicos.
Ubicación	Morales Madriz, K. (2020). Propuesta de un modelo de gobernanza para la Cartera de Proyectos Estratégicos desarrollados por el Tecnológico de Costa Rica (Tesis de Maestría). Tecnológico de Cost Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12339/TFG_Kenneth_Morales_Madriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10.17 Anexo 16. Ficha bibliográfica A.3 Gestión actual de los proyectos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Procesos
Fecha de revisión:	27/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de bibliografía:	Artículo de revista
Nombre:	Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral
Autor:	Jesus R. Melendez y Ahmed El Salous
Tema:	Gestión de proyectos
Resumen de la bibliografía:	Se presenta un resumen completo de la literatura reciente sobre los factores críticos que inciden en el desempeño exitoso de proyectos dentro de organizaciones empresariales.
Ubicación	Meléndez, J. R., y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales. Revista de Ciencias Sociales, (4), 228-242. ISSN: 1315-9518

10.18 Anexo 17. Ficha bibliográfica A.4 Gestión actual de los proyectos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA A.	
Información de referencia	
Categoría:	Gestión actual de los proyectos
Subcategoría:	Cultura
Fecha de revisión:	27/2/2024
Detalles de la información localizada	
Tipo de bibliografía:	Tesis de maestría
Nombre:	Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC.
Autor:	Ana Verónica Corrales Salazar
Tema:	Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC.
Resumen de la bibliografía:	Este trabajo se realizó con el objetivo de mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de diseño de la empresa ABC mediante un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la optimización de los proyectos entorno al cumplimiento de los objetivos estratégicos
Ubicación	Corrales Salazar, A. V. (2021). Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC. [Tesis De Maestría]. Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13896/TF9189_BIB305079_Ana_Veronica_Corrales_Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y